

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

vom 1. September 2010

Militäretik in der Schweizer Armee

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	3
Executive Summary	4
1 Einleitung.....	7
1.1 Veranlassung, Ziel und Vorgehen des Berichts.....	7
1.2 Zum Begriff »innere Führung«	9
1.3 Eigenheiten der Schweizer Armee	10
2 Konzept »Militäretik in der Schweizer Armee«	11
2.1 Vorbemerkungen	11
2.2 Konzept.....	12
3 Inhalte / Leitbild	16
3.1 Grundlagen	16
3.1.1 Rechtliche Grundlagen	16
3.1.2 Politische Grundlagen	19
3.1.3 Reglementarische Grundlagen.....	19
3.2 Vision / Leitbild / Grundsätze.....	20
3.3 Werte / Normen / Tugenden.....	22
3.3.1 Werte / Tugenden.....	22
3.3.2 Rechte und Pflichten	26
3.4 Chancengleichheit / Gender- / Diversity-Aspekte	29
4 Leitlinien / Umsetzungsmassnahmen.....	32
4.1 Führungskultur in der Armee.....	32
4.1.1 Führungsgrundsätze / Führungsstil.....	33
4.1.2 Führungsausbildung / Auswahl von Führungskräften	35
4.2 Ausbildungskultur in der Armee	40
4.2.1 Ausbildungsgrundsätze / Ausbildungsmethodik.....	40
4.2.2 Gefahren in der Ausbildung und Gegenmassnahmen	42
4.2.3 Lehrpläne.....	44
4.3 Erziehungskultur in der Armee	45
4.3.1 Grundsätze der Erziehung im Militär	45
4.3.2 Didaktik und Methodik der Erziehung.....	46
4.3.3 Ausbildung der Erziehenden	48
4.4 Rechtliche Massnahmen	49
4.4.1 Grundsätze	49
4.4.2 Kriegsvölkerrecht (humanitäres Völkerrecht)	51
4.4.3 Rechtliches Verhalten unterhalb der Kriegsschwelle	53
4.4.4 Rechtsschutz in der Ausbildung / im Einsatz	54
4.4.5 Ausbildungsübersicht	55
4.5 Weitere Umsetzungsmassnahmen.....	58
4.5.1 Sicherheitspolitische Bildung.....	58
4.5.2 Feldzeichen, militärische Feiern und Uniform	59
4.5.3 Gegen Extremismus / Gewalt.....	60
4.5.4 Diversity Management / Chancengleichheit / Gender Mainstreaming	62
4.5.5 Qualifikations- und Beurteilungswesen	65
4.5.6 Sanitätsdienst, Sozialdienst, Armeeeseelsorge, Psychologisch-Pädagogischer Dienst	66
4.6 Steuerungs-, Anreiz- und Controlling-Systeme.....	69
4.6.1 Individuelle Ebene	69
4.6.2 Institutionelle Ebene	70
4.6.3 Politisch / Gesellschaftliche Ebene (Ombudsstelle).....	71
5 Mögliche weiterführende Massnahmen.....	74
6 Zusammenfassung	77
Abkürzungsverzeichnis.....	82

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Dimensionen des Konzepts	12
Abbildung 2: Bezugspunkte und Ebenen des Konzepts.....	15
Abbildung 3: Leitbild des Staatsbürgers und der Staatsbürgerin in Uniform.....	21
Abbildung 4: Verschiedene Wertelisten	24
Abbildung 5: Tugendliste	25
Abbildung 6: Inhalte Führungsausbildung.....	36
Abbildung 7: Inhalte Rechtsausbildung.....	57
Abbildung 8: Massnahmandarstellung.....	79
Abbildung 9: Massnahmenkatalog.....	80
Abbildung 10: Abkürzungsverzeichnis	83

Executive Summary

Auftrag

Der vorliegende Bericht wurde aufgrund des Postulats »Innere Führung der Armee« von Nationalrat Widmer (05.3060) verfasst. Der Bericht soll gemäss Postulat folgende fünf Elemente beinhalten:¹

1. Leitbild für die Staatsbürgerinnen und Staatsbürger in Uniform unter besonderer Berücksichtigung des Genderaspektes;
2. Umfassendes Konzept für die innere Führung in der Armee;
3. Massnahmenkatalog, der dazu beiträgt, Menschenrechte und Grundrechte bewusst zu machen sowie Extremismus in der Armee zu verhindern;
4. Diversity-Guidelines;
5. Konzept für eine unabhängige Ombudsstelle.

Generelle Aussagen

Unter »innerer Führung« wird im vorliegenden Bericht das Selbstverständnis sowie die Führungs-, Ausbildungs- und Erziehungskultur in der Schweizer Armee verstanden.

Als Basis des Berichts dienen die für die Schweizer Armee verbindlichen rechtlichen, politischen und reglementarischen Grundlagen, die aktuellen Lehrpläne, die eingeleiteten Massnahmen sowie einzelne empirische Studien zum Themenbereich.

Der Bundesrat ist der Meinung, dass der Begriff »innere Führung« als solcher für die Schweizer Armee nicht verwendet und eingeführt werden sollte, da er in engem Zusammenhang mit der speziellen Geschichte der Deutschen Bundeswehr steht und zu Missverständnissen Anlass geben kann. Aus diesen Gründen wird auch auf den Begriff »Konzept innere Führung« verzichtet. Die Themen und Inhalte der »inneren Führung« werden im Bericht unter dem Stichwort »Militäretik in der Schweizer Armee« behandelt.

Die Auslegeordnung hat ergeben, dass die normativen Grundlagen der »Militäretik in der Schweizer Armee« in den einschlägigen Gesetzen und Anordnungen ausgewiesen und vermittelt, jedoch noch nicht unter einem ganzheitlichen und systematischen Blickwinkel dargestellt werden. Diese fehlende systematische Gesamtdarstellung wird mit dem Bericht geschlossen, die Lehrpläne werden in den kommenden Revisionen darauf abgestimmt.

Es gibt eine grosse Anzahl Massnahmen, die bereits heute greifen oder eingeleitet wurden, um den Angehörigen der Armee die Verpflichtungen auf die Menschenrechte und auf die Grundrechtsordnung der Bundesverfassung in der Ausbildung und im Einsatz bewusst zu machen. Diese Massnahmen, die die Führungs-, Ausbildungs- und Erziehungskultur der Schweizer Armee beeinflussen, werden teilweise explizit in Reglementen ausgewiesen, stehen aber vielfach implizit hinter den Grundsätzen der Reglemente und müssen als solche von den Aus-

¹ Für den genauen Wortlaut des Postulats siehe Seite 7.

bildungs- und Führungspersonen noch vermehrt offen gelegt und systematisch ausgebildet werden. Sie sind armeeintern und -extern gezielter unter dem Aspekt der ethischen Grundlage der Schweizer Armee zu kommunizieren.

Empirische Studien zur Wahrnehmung und Umsetzung der Themen für die Schweizer Armee sind nur in geringer Zahl vorhanden und beschränken sich auf ausgewählte Aspekte der Fragestellung. Insofern lassen sich nur begrenzt verallgemeinerbare Aussagen machen, ob die geforderten normativen Grundlagen im militärischen Alltag umgesetzt werden und eine entsprechende Führungs-, Ausbildungs- und Erziehungskultur gelebt wird. Soll diese Lücke geschlossen werden, müssen empirische Studien in Auftrag gegeben werden, was entsprechend finanzielle und personelle Ressourcen benötigt. Die Tendenz der vereinzelt empirischen Studien geht jedoch in die Richtung, dass aktuell keine gravierenden Probleme mit den ethischen und rechtlichen Grundsätzen der Armee bestehen, die einen sofortigen Handlungsbedarf benötigen.² Wie sich jedoch die Entwicklung im Bereich Jugendgewalt, Jugendarbeitslosigkeit und Extremismus sowie anderen relevanten Themenfeldern auf die Armee als »Spiegel der Gesellschaft« künftig auswirkt, ist aufmerksam zu beobachten und allenfalls zu untersuchen.

Mit eingeleiteten Massnahmen wie zum Beispiel die Umsetzung des Befehls für die Handhabung von Diversity Management im Departementsbereich Verteidigung vom 24.09.2008 und der Befehl für die Durchsetzung von Sicherheit, Ordnung und Disziplin vom 17.07.2009 sowie die Einführung von neuen Reglementen und Lehrplänen müssen erste Erfahrungen gesammelt werden, die entsprechend auszuwerten sind.

Parallel dazu werden eingeleitete Forschungsprojekte³ sowie die militärwissenschaftliche Forschung an der Militärakademie mittelfristig weitere Resultate zur Fragestellung ermöglichen.

Für eine unabhängige Ombudsstelle besteht zum gegenwärtigen Zeitpunkt kein ausgewiesenes Bedürfnis, da für Angehörige der Armee und zivile Mitarbeitende des Departementsbereichs Verteidigung bereits heute Anlaufstellen mit ähnlichen Aufgaben vorhanden sind (z. B. Armeeseelsorge, Pädagogisch-Psychologischer Dienst, Vertrauensstelle VBS).

Eine Zusammenfassung der Resultate bezogen auf die geforderten fünf Punkte findet sich am Schluss des Berichts.⁴

² Vgl. dazu die periodischen Personalbefragungen des Eidgenössischen Personalamtes und die empirischen Arbeiten der Militärakademie an der ETH Zürich zu diesem Themenkomplex: Curcio, G.-P., Verantwortungsmotivation. Zwischen Moralität und Gerechtigkeit, 2008; Gutknecht, S., Arbeitszufriedenheit und Commitment: Der Einfluss von Persönlichkeitsmerkmalen auf organisationsspezifische Einstellungen, 2007; Seiler, St., Führungsverantwortung. Eine empirische Untersuchung zum Berufsethos von Führungskräften am Beispiel von Schweizer Berufsoffizieren, 2002; Hoenle, S., Führungskultur in der Schweizer Armee, 1996 sowie einige Bachelorarbeiten, wie z.B. Niedermann, R., Die Integrationsfunktion der Armee für AdA mit Migrationshintergrund, 2009.

³ Eingeleitete Forschungsprojekte an der Militärakademie sind unter anderem: Ausbildung von verantwortungsbewussten Führungskräften; Kaderselektion; Auswertung der Falldokumentation PPD; Traditionen in der Miliz.

⁴ Siehe hinten Seite 77ff.

Durch die Darstellung des Konzepts »Militäretik in der Schweizer Armee« im vorliegenden Bericht, die Ausführungen zum Selbstverständnis der Armee auf Grund der politischen, rechtlichen und reglementarischen Grundlagen sowie die Umsetzung der eingeleiteten Massnahmen sind die Forderungen des Postulates erfüllt.

1 Einleitung

1.1 Veranlassung, Ziel und Vorgehen des Berichts

A) *Veranlassung*: Grundlage des vorliegenden Berichts ist das Postulat »Innere Führung der Armee« von Nationalrat Widmer vom 10.03.2005, das am 01.10.2008 vom Nationalrat angenommen wurde. Der Bundesrat wurde dadurch beauftragt, dem Parlament einen Bericht über die innere Führung der Armee vorzulegen. Gefordert werden gemäss Postulat:

1. ein Leitbild für die Staatsbürgerinnen und Staatsbürger in Uniform unter besonderer Berücksichtigung des Genderaspektes;
2. ein umfassendes Konzept für die innere Führung in der Armee;
3. ein Massnahmenkatalog, der darauf abzielt, die Verpflichtungen der Soldatinnen und Soldaten auf die Menschenrechte und auf die Grundrechtsordnung der Bundesverfassung so bewusst zu machen und auszugestalten, dass für extremistische Haltungen aller Art und für Hasspropaganda in der Armee kein Platz besteht;
4. Leitlinien über die Verschiedenartigkeiten, sogenannte »Diversity-Guidelines«, die es auf allen Stufen ermöglichen sollen, ohne Diskriminierung mit individuellen Merkmalen umzugehen (z. B. mit Homosexualität, mit Religionszugehörigkeit, mit Hautfarbe usw.);
5. ein Konzept für eine unabhängige Ombudsstelle, welche im Sinne eines/einer Wehrbeauftragten über die beharrliche Umsetzung des Konzeptes für die innere Führung der Armee und des Leitbildes der Staatsbürger in Uniform mit den entsprechenden Massnahmen wacht und das nötige Controlling durchführt.

Das Postulat wird damit begründet, dass die Schweizer Armee eine der letzten Armeen sei, die kein ausgearbeitetes und von einer unabhängigen Stelle überwachtes Konzept der inneren Führung kenne. Für die demokratische und rechtsstaatliche Qualität einer Armee sei es entscheidend, dass ein solches Konzept vorliege, der breiten Bevölkerung kommuniziert und konkret umgesetzt werde.

B) *Ziel*: Die Studie »Sicherheit 2009« belegt, dass einerseits die Akzeptanz der Armee und die Einschätzung ihrer Notwendigkeit in der schweizerischen Bevölkerung hoch ist (76 %). Rund die Hälfte der Befragten hält die Ausbildung (59 %) und die Führung der Armee (50 %) für »gut« oder »eher gut«. Die Motivation der Soldaten und Soldatinnen wird andererseits nur von 41 % als »gut« oder »eher gut« bezeichnet.⁵

⁵ Szvircsev Tresch, T., Wenger, A., Würmli, S., Pletscher, M., Wenger, U. (2009). Sicherheit 2009. Aussen-, Sicherheits- und Verteidigungspolitische Meinungsbildung im Trend. Zürich und Birmensdorf: Forschungsstelle für Sicherheitspolitik und Konfliktanalyse der ETH Zürich und Militärakademie an der ETH Zürich.

Neben der Beantwortung des Postulats will der Bericht deshalb das Selbstverständnis und die geforderte Führungs-, Ausbildungs- und Erziehungskultur der Schweizer Armee darstellen, wie sie sich aus den gültigen Grundlagen ergeben. Die Darstellung soll

- a) dazu beitragen, dass sich Eigen- und Fremdwahrnehmung der Armee annähern und das rechtsstaatliche und menschenorientierte Fundament der Schweizer Armee in der breiten Bevölkerung und bei den Angehörigen der Armee bekannt wird;
- b) einen Beitrag dazu leisten, die Motivation der Armeeangehörigen zu steigern, indem das rechtsstaatliche Fundament der Armee dargestellt wird und dadurch die Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit einer auf Rechts- und Verhältnismässigkeit aufgebauten Institution aufgezeigt wird;
- c) das geforderte Selbstverständnis der Armee explizit aufzeigen und dadurch die Angehörigen der Armee in Ausbildung, Zusammenleben und Einsatz darauf ausrichten.

Die Menschen- und Grundrechte bilden dabei in der Schweizer Armee den entscheidenden Bezugspunkt für alle militärischen Einsätze, für die Führung, die Ausbildung und die Erziehung in der Armee sowie das Zusammenleben in der militärischen Gemeinschaft. Diese gilt es stufengerecht zu kommunizieren und auszubilden sowie in der Praxis situationsgerecht durchzusetzen.

Mit den bereits angelaufenen oder geforderten Massnahmen sollen die Diskrepanzen zwischen Soll- und Ist-Zustand verkleinert und die Soll-Vorstellungen laufend kritisch hinterfragt und wenn nötig angepasst werden.

C) *Vorgehen*: Nach einleitenden Überlegungen zum Begriff »innere Führung« sowie zu den Eigenheiten der Schweizer Armee (1.2/1.3) wird im Kapitel zwei ein Konzept für eine »Militäretik in der Schweizer Armee« basierend auf einer wissenschaftlichen Arbeit über »Militäretik«⁶ entwickelt, das die Themen der »inneren Führung« abdeckt. Ausgehend von diesem Konzept werden die rechtlichen, politischen und reglementarischen Grundlagen der Schweizer Armee vorgestellt (3.1), daraus ein Leitbild mit Grundsätzen abgeleitet (3.2) und mit diesem entsprechende Werte, Tugenden und Normen definiert (3.3). Diese werden für die Bereiche Chancengleichheit, Gender- und Diversity-Aspekte konkretisiert (3.4). Im vierten Kapitel werden die bestehenden Grundlagen für die Schweizer Armee als Leitlinien für die Führungs-, Ausbildungs- und Erziehungskultur ausgewiesen und bestehende Umsetzungsmassnahmen und Lehrpläne vorgestellt (4.1 - 4.5). Dieses Kapitel wird durch Überlegungen zu einem Steuerungs-, Anreiz- und Controllingsystem abgeschlossen (4.6). Es folgt in einem fünften Kapitel eine kurze Darstellung möglicher weiterführender Massnahmen. Die Resultate werden im abschliessenden Teil zusammengefasst.

⁶ Baumann, D., Militäretik. Theologische, menschenrechtliche und militärische Perspektiven, 2007 (mit weiterführender Literatur).

Die Komplexität der Fragestellung bringt es mit sich, dass viele Bereiche angesprochen werden müssen, die im vorliegenden Bericht zu Gunsten des Umfangs nicht in der notwendigen Tiefe erläutert werden können. Mit Hilfe einiger ausgewählter Literaturhinweise wird auf weiterführende Überlegungen verwiesen. Der Bericht erhebt nicht den Anspruch, die aktuelle wissenschaftliche Forschungslage zu diesen Themenbereichen vollständig abzudecken.

1.2 Zum Begriff »innere Führung«

Der Begriff »innere Führung« wurde in Deutschland entwickelt und wird in der Deutschen Bundeswehr verwendet. Es geht beim Konzept der »inneren Führung« um das Selbstverständnis und die Führungskultur der Deutschen Bundeswehr wie sie in der Zentralen Dienstvorschrift 10/1 formuliert sind. Das Konzept entstand mit dem Aufbau der Bundeswehr und will die heutige Bundeswehr durch die Bindung an die »innere Führung« bewusst von der deutschen Wehrmacht als ein Werkzeug der nationalsozialistischen Weltanschauung und der Nationalen Volksarmee als Partei- und Klassenarmee des SED-Regimes abgrenzen. Durch die »innere Führung« werden die Werte und Normen des deutschen Grundgesetzes in den Streitkräften verankert und sollen auf diese Weise verwirklicht werden. Das Konzept bildet die Prinzipien von Freiheit, Demokratie und Rechtsstaatlichkeit in den Streitkräften ab. Ihr Leitbild ist der »Staatsbürger in Uniform«.⁷

Die Schweizer Armee verfügt nicht explizit über ein solches Konzept. Dieselben Inhalte sind jedoch implizit in den Grundlagendokumenten (vor allem im Dienstreglement) sowie Richtlinien und Lehrplänen der Schweizer Armee zu finden.

Die Thematiken der inneren Führung, wie sie das Postulat »Innere Führung« fordert, werden im deutschsprachigen Raum gegenwärtig unter dem Oberbegriff »Militäretik« – »Ethische Bildung in den Streitkräften« diskutiert. An diesen Diskussionen nehmen von Schweizer Seite Vertreter des Führungsstabes der Armee (Führungsgrundgebiet Ausbildung) sowie der Höheren Kaderausbildung der Armee (MILAK / BUSA) teil.

Der Begriff »innere Führung« soll als solcher für die Schweizer Armee nicht verwendet und eingeführt werden, da er in engem Zusammenhang mit der speziellen Geschichte der Deutschen Bundeswehr steht und zu Missverständnissen Anlass geben kann. Aus diesen Gründen wird auch auf den Begriff »Konzept innere Führung« verzichtet. Die Themen und Inhalte der »inneren Führung« werden im Bericht unter dem Stichwort »Militäretik in der Schweizer Armee« behandelt.

⁷ Vgl. Deutsche Bundeswehr, Zentrale Dienstvorschrift 10/1 »Innere Führung«, Ziff 201-205, 301. Zur Debatte um den Begriff und das Konzept »Innere Führung« in Deutschland vgl. neben vielen anderen: Hartmann, U., von Rosen, C., Walther, Ch. (Hrsg.), Jahrbuch Innere Führung 2009. Die Rückkehr des Soldatischen, 2009; Hartmann, U., Innere Führung. Erfolge und Defizite der Führungsphilosophie für die Bundeswehr, 2007 sowie die Publikationen des Zentrums Innere Führung der Bundeswehr in Koblenz.

1.3 Eigenheiten der Schweizer Armee

Das Selbstverständnis sowie die Führungs-, Ausbildungs- und Erziehungskultur einer Armee müssen top-down gefordert, vorgelebt und von allen Stufen verinnerlicht werden, ansonsten bleiben sie ein Theoriegebilde und werden nicht gelebt. Vor allem Armeen mit einer hohen Berufskomponente und längeren Ausland- und Kampfeinsätzen sind darauf angewiesen, dass sich ihre Angehörigen daran halten. Aber auch bei einer Milizarmee mit einem hohen Wehrpflichtanteil sind sie notwendig. Eine entsprechende Verinnerlichung stösst hier jedoch zwangsläufig an Grenzen. Die Grundausbildungszeiten und vor allem die Fortbildungsdienste der Truppen sind zu kurz und die Zusammensetzungen zu wenig homogen (Dienstverschiebungen), um breit und nachhaltig auf die Grundhaltung von Personen und Gruppen Einfluss nehmen zu können. Ebenfalls bringen der Abbau der Armeebestände sowie die kürzere Verweildauer in der Armee eine Verkleinerung und vor allem eine »Verjüngung« der Armee mit sich. Dies führt unter anderem dazu, dass die Verankerung in der Gesellschaft sowie die »soziale Kontrolle« durch ältere Angehörige der Armee in den Verbänden abnehmen.

Aus diesem Grund wird im vorliegenden Bericht teilweise zwischen der Milizkomponente, dem Berufsmilitär, den zivilen Angestellten im Departementsbereich Verteidigung und dem Personal des Kdo SWISSINT in Auslandseinsätzen unterschieden. Bei der Milizkomponente geht es in erster Linie darum, dass die geltenden Rahmenbedingungen ausgebildet und eingehalten sowie nötigenfalls mittels Disziplinierungsmassnahmen beziehungsweise Strafverfahren durchgesetzt werden. Die Überlegungen und das Entstehen der entsprechenden Rahmenbedingungen müssen aufgezeigt werden. Damit wird auch Sinn und Motivation vermittelt. Vor allem das Berufs- und Milizkader sollte ein entsprechendes Verhalten vorleben.

Vor allzu grossen Erwartungen im Bereich der Verinnerlichung oder Erziehung ist aber zu warnen. Eine Milizarmee, bestehend aus Bürgern und Bürgerinnen in Uniform, bleibt der Spiegel der Gesellschaft mit ihren Werten und Vorstellungen.⁸

⁸ Vgl. z.B. Haltiner, K. W., Szvircsev Tresch, T., Bürgerheer wohin? Alternative Wehrformen in der aktuellen politischen Diskussion, in: A. Wenger (Hrsg.), Bulletin 2005 zur schweizerischen Sicherheitspolitik, 2005, 23-44; dies., New Trends in Civil-Military Relations. The Decline of Conscription in Europe, in: A. Weibull, B. Abrahamsson (Eds.), Civil-Military Relations in Europe, 2006, 191-201.

2 Konzept »Militäretik in der Schweizer Armee«

2.1 Vorbemerkungen

Zur Darstellung des Selbstverständnisses sowie der Führungs-, Ausbildungs- und Erziehungskultur der Schweizer Armee wird in der Folge ein umfassendes Konzept verwendet. Dieses Konzept basiert auf einer wissenschaftlichen Arbeit zum Thema Militäretik.⁹ Mit Hilfe dieses Konzeptes werden in einem ersten Schritt die bestehenden Grundlagen der Schweizer Armee dargestellt. Die so dargestellten Inhalte bilden das SOLLEN ab: das aufgrund rechtlicher und politischer Grundlagen geforderte Selbstverständnis der Schweizer Armee. Darauf basierende primäre Massnahmen zielen auf das KÖNNEN, WISSEN und WOLLEN. Diese Massnahmen sollen dazu beitragen, dass die einzelnen Armeeinghörigen ein entsprechendes Selbstverständnis minimal kennen, maximal einsehen und verinnerlichen. Sekundäre Massnahmen müssen sicherstellen, dass ein Mindeststandard innerhalb der militärischen Gemeinschaft, unter Umständen mit Zwangsmassnahmen, durchgesetzt wird. Solche Massnahmen zielen somit auf das MÜSSEN. Sie dürfen jedoch nur Handlungen und Verhaltensweisen sanktionieren, nicht aber Einstellungen. In einem Rechtsstaat mit Gewissensfreiheit kann das ausgewiesene Welt- und Menschenbild nicht verordnet werden. Es kann aufgezeigt und argumentativ untermauert sowie vorgelebt werden. Ein so genannter Gewissenszwang widerspricht jedoch fundamental dem rechtsstaatlichen Prinzip.

Handlungen und Verhalten finden immer in einem situativen Umfeld und dessen »Atmosphäre« und sittlicher Praxis statt, die auf die Emotionen von Personen einwirken und umgekehrt auch von diesen gebildet werden. Gerade in militärischen Einsätzen, aber auch in der Ausbildung spielen diese Atmosphären und Emotionen oft eine entscheidende Rolle, exemplarisch bei spontanen Handlungen. Entscheidend in solchen Situationen ist, wie die Spontaneität und die Tugenden der Soldaten und Soldatinnen »gerichtet« sind und aus welcher Grundhaltung heraus diese handeln. Aus diesem Grund muss sich das Konzept auch mit der Grundhaltung auseinandersetzen und versuchen, sie zu bilden. Dies geschieht über Erfahren, Erleben, Einsehen sowie Anwenden und umfasst das SEIN der Armeeinghörigen.

Ein möglichst realistisches Konzept soll deshalb diese sechs Faktoren – SOLLEN, KÖNNEN, WISSEN, WOLLEN, MÜSSEN, SEIN – berücksichtigen.

⁹ Baumann, D., Militäretik. Theologische, menschenrechtliche und militärwissenschaftliche Perspektiven, 2007.

In diesem Bericht werden Abschnitte / Sätze teilweise wörtlich oder sinngemäss aus dieser Arbeit übernommen, ohne dass dies im Einzelnen nachgewiesen wird.



Forderung »Umfassendes Konzept«

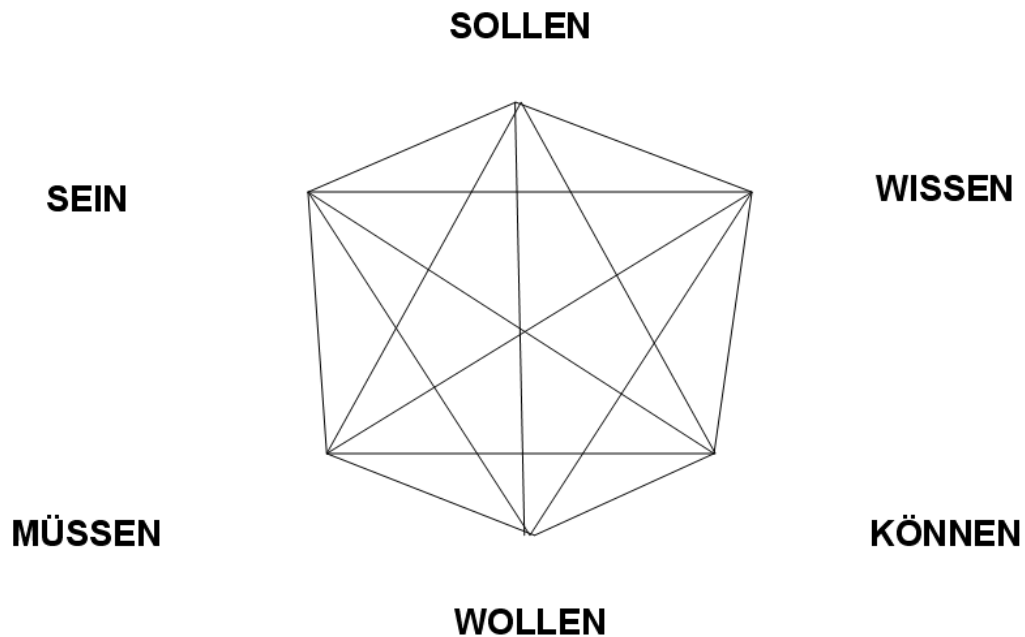


Abbildung 1: Dimensionen des Konzepts

2.2 Konzept

Es geht bei einem umfassenden Konzept letztlich darum, dass die Armee als Ganze und die einzelnen Angehörigen der Armee einen legitimen Auftrag bezogen auf die heutigen Bedrohungsformen und das daraus resultierende sicherheitspolitische Einsatzspektrum nach einer verantwortbaren Ausbildung nachhaltig erfüllen können. Eine solche Nachhaltigkeit ist gegeben, wenn mindestens vier Faktoren zusammenwirken:¹⁰

- Wenn erstens die einzelnen Armeeingehörigen rational und emotional überzeugt sind, das ethisch sowie rechtlich Verantwortbare zu tun, sich dementsprechend innerhalb der militärischen Gemeinschaft, in der Ausbildung und im Einsatz verhalten und dadurch ihre Handlungen auch verarbeiten können, was sich positiv auf die familiäre und gesellschaftliche Eingebundenheit auswirkt;
- zweitens die Institution Armee ihre Operationstypen, ihre Organisationsstruktur sowie die Fähigkeiten ihrer Angehörigen an die jeweiligen Bedrohungsformen und rechtlichen Rahmenbedingungen anpasst und somit als Organisation legitim, effektiv und effizient handelt;

¹⁰ Vgl. zum Folgenden: Baumann, D., Militäretik - Was sonst? - Grundlinien eines nachhaltigen, integrativ-relationalen und gestuften Militäretikkonzepts. Zentrum Innere Führung (Hrsg.), Impulsseminar zum Thema »Sachstand der ethischen Bildung in den Streitkräften«, 2009.

- drittens die eigene Gesellschaft die Armee und ihre Angehörigen in ihrer Aufgabe unterstützt, sie nicht missbräuchlich einsetzt sowie ihnen Wertschätzung entgegenbringt und deshalb auch ein breiter Konsens über die Stellung der Armee in der Gesellschaft, über die Armeeaufträge und über die innere Ordnung der Armee besteht sowie
- viertens die (internationale) Gemeinschaft und die Öffentlichkeit einem umfassenden Friedens- und Sicherheitskonzept verpflichtet sind, innerhalb welchem militärische Einsätze in bestimmten Kontexten als legitim und notwendig erachtet werden, gegen Missbräuche militärischer Gewalt aber auch entschieden vorgegangen wird.

Ein der Nachhaltigkeit verpflichtetes Konzept hat deshalb mindestens drei wichtige Bezugspunkte (Gesellschaft, Institution Armee, Individuum). Es lässt sich zur besseren Darstellung auf vier Ebenen (Gesellschaft, Armee, Führung / Ausbildung, Militärperson) analysieren.

A) Drei Bezugspunkte: Die drei Bezugspunkte des Konzepts sind die Gesellschaft (mit dem Recht und der Sitte), das Individuum (mit seinem Gewissen) und die Institution Armee. Sie müssen als gegenseitig voneinander abhängig verstanden werden. Dies führt zu einem grundsätzlich offenen Konzept. Die Werte und Prinzipien, Normen und Verhaltensweisen und das dahinterstehende Welt- und Menschenbild sowie Gerechtigkeitsvorstellung sind nicht abschliessend definierbar, sondern unterliegen einem kontinuierlichen Reflexions- und Kommunikationsprozess innerhalb der Gesellschaft und der Politik. Sie führen zu personen-, ort- und zeitspezifischen Konkretisierungen und Massnahmen.

B) Vier Ebenen¹¹: Die vier Ebenen eines umfassenden Konzepts mit ihren entsprechenden Fragen und den Kurzantworten sind folgende:

1. *Gesellschaft:* Zu welchen Zielen (wozu) und in welcher Situation (wann) ist die Anwendung militärisch organisierter Gewalt gerechtfertigt?

Ethisch gerechtfertigt ist sie nach dem Selbstverständnis der Bundesverfassung als reagierend-verteidigende und rechtserhaltende Gegengewalt. Referenzpunkte sind das völkerrechtliche Aggressionsverbot, das völkerrechtliche Interventionsverbot sowie der internationale Menschenrechtsschutz. Zur Umsetzung werden ein starkes nationales Gewaltmonopol sowie ein multilaterales und internationales Gewaltlegitimierungsmonopol mit entsprechenden Institutionen benötigt. Innerhalb eines solchen Konzepts ist die Funktion des Militärs diejenige eines Instruments des (inter-)nationalen Rechts im Sicherheitsverbund. Die Armee ist aus diesem Grund Mittel zum Zweck und nie Selbstzweck (Militarismus).

¹¹ Vgl. Baumann, D., *Militäretik - Was sonst? - Grundlinien eines nachhaltigen, integrativ-relationalen und gestuften Militäretikkonzepts*. Zentrum Innere Führung (Hrsg.), Impulsseminar zum Thema »Sachstand der ethischen Bildung in den Streitkräften«, 2009; Bendel, L., *Soldat und Ethik. Ethische Überlegungen zum erweiterten Auftrag der Streitkräfte*, in: O. Hoffmann, A. Prüfert (Hrsg.), *Innere Führung 2000. Die deutsche Führungskonzeption für eine Bundeswehr auf dem Weg ins 21. Jahrhundert*, 2001, 9-24.

2. *Armee*: Welchen Normen unterliegt militärisches Handeln und speziell die Anwendung militärischer Gewalt vor, während und nach einem Einsatz? Wie ist eine diesen Normen entsprechende Schweizer Armee zu gestalten und innerhalb der Gesellschaft zu verankern? Wie können Missbräuche innerhalb der Institution und durch die Institution verhindert werden?

Entscheidender Referenzpunkt ist für die Schweizer Armee das Kriegsvölkerrecht (humanitäre Völkerrecht) mit seinem Grundsatz der Menschlichkeit, dem Unterscheidungs-, Beschränkungs- und Verhältnismässigkeitsprinzip sowie dem Prinzip der militärischen Notwendigkeit sowie das Völkerstrafrecht. Die Basisprinzipien sind je nach Einsatz in Form von Einsatz- und Verhaltensregeln zu spezifizieren und zu konkretisieren, stellen aber grundsätzlich den Rahmen sicherheitspolitischer (inkl. militärischer) Einsätze dar. Die rechtsstaatlichen Verfassungsgrundsätze sowie das Landesrecht bilden den auch für die Institution Armee verbindlichen Wertehorizont mit den entsprechenden Normen für das Handeln und Verhalten von Angehörigen der Armee.

3. *Führung und Ausbildung*: Wie sollte eine gute militärische Führungs-, Ausbildungs- und Erziehungsperson sein? Welches sind die normativen Grenzen der militärischen Führung, Ausbildung und Erziehung?

Schweizer Armeeangehörige werden als autonome Individuen gesehen, denen die Grund- und Freiheitsrechte im Einsatz und in der Ausbildung nur so weit eingeschränkt werden dürfen, wie dies dienstlich notwendig und gesetzlich festgelegt ist. Der Kerngehalt der Rechte darf dabei nicht beschnitten werden.

4. *Militärperson*: Wie soll ein heutiger Soldat bzw. eine heutige Soldatin sein und sich verhalten? Welche Fähigkeiten, charakterlichen Dispositionen und Verhaltensweisen (Tugenden) der Soldaten und Soldatinnen sind wünschenswert oder für aktuelle Einsätze sogar notwendig?

Als soldatische Tugenden (und Pflichten), die den schweizerischen Grundlagen entsprechen, können ausgewiesen werden: Achtung der Menschenwürde, qualifizierte Rechtsbefolgung, Verantwortungsbewusstsein, moralische Urteilskraft, Pflicht- und Auftragserfüllung, Disziplin und qualifizierter Gehorsam, Kameradschaft sowie wachsam-kritische Loyalität / Integrität (inkl. kultureller Sensibilität).

C) *Prozessdenken*: Die Ebenen verweisen auf ein notwendiges Prozessdenken. Die einzelnen Armeeangehörigen müssen ihre Rolle in den verschiedenen Teilprozessen der Armee kennen und die Absicht des Prozesses der Institution Armee verstehen, der wiederum Teil des Gesamtprozesses der schweizerischen und internationalen Sicherheitspolitik ist. Sie müssen ihren Anteil am Endprodukt kennen. Die Kenntnis des angestrebten Endzustandes sowie die Absicht der vorgesetzten Stufen sind zwingende Voraussetzungen. Die Prozesse und institutionalisierten Abläufe müssen ihrerseits entsprechend den geforderten ethischen und rechtli-

chen Rahmenbedingungen und nicht nur aus einer rein technischen Perspektive gestaltet werden.

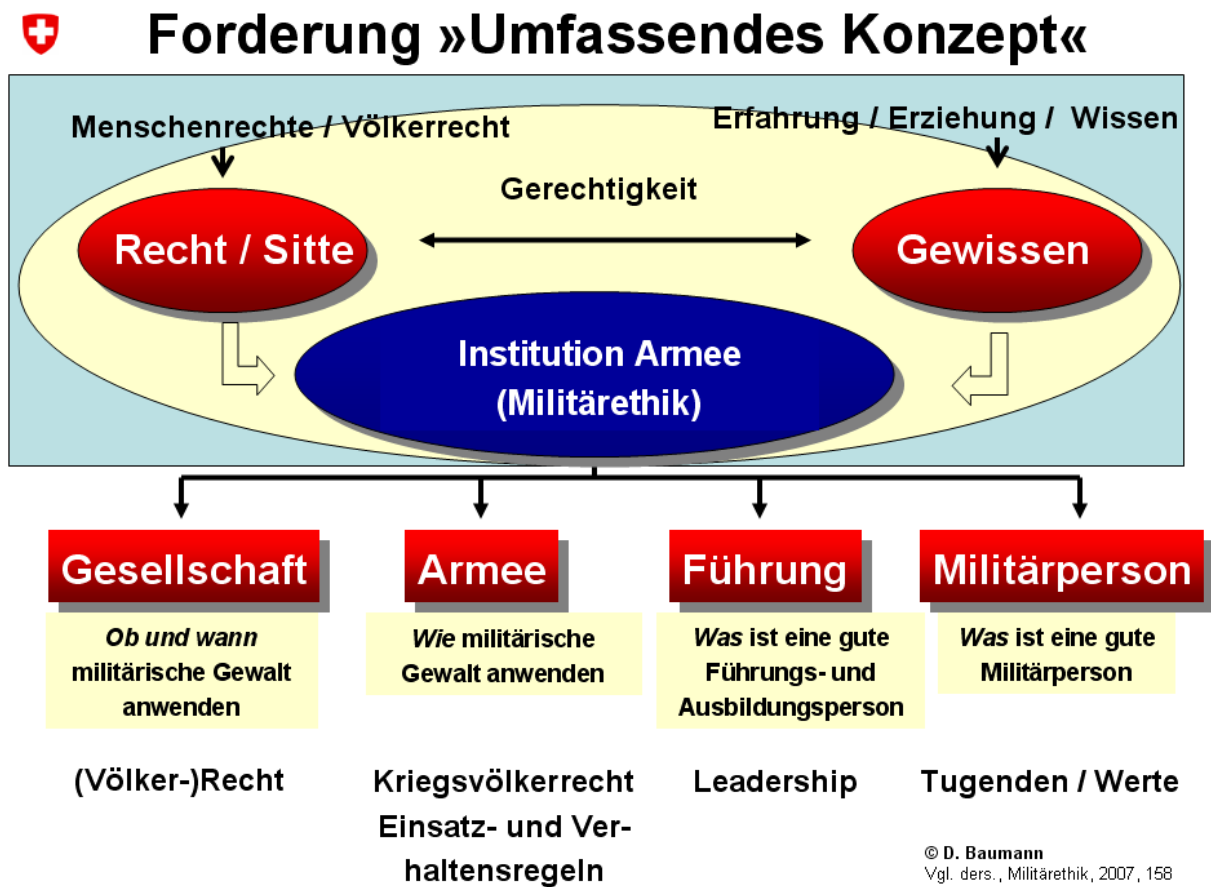


Abbildung 2: Bezugspunkte und Ebenen des Konzepts

3 Inhalte / Leitbild

3.1 Grundlagen

3.1.1 Rechtliche Grundlagen

Der rechtliche Rahmen der Führungs-, Ausbildungs- und Erziehungskultur der Schweizer Armee wird durch das Völkerrecht, die Bundesverfassung und die militärisch relevanten Gesetze und Verordnungen bestimmt. Dieser normative Rahmen ist für die Ausgestaltung der Reglemente, insbesondere des Dienstreglements, entscheidend und stellt die rechtliche Seite des Welt- und Menschenbildes der Armee dar. Die Schweizer Armee und ihre Angehörigen haben die entsprechenden völkerrechtlichen Vereinbarungen und das Landesrecht einzuhalten und die Grundlagen stufengerecht zu vermitteln. Gleichzeitig hat die Armee dafür zu sorgen, dass ihre Strukturen ein rechtmässiges Verhalten von Armeeangehörigen unterstützen und fördern. Die relevanten und daher auszubildenden und durchzusetzenden rechtlichen Grundlagen können um vier sich überschneidende Bereiche herum angeordnet werden. Die Richtlinien dieser vier Kreise stellen eine zentrale Begründung und Legitimation des soldatischen Handelns und somit die Grundausrichtung der Armee dar. Sie haben einen entscheidenden Einfluss auf die Rechte und Pflichten der Armeeangehörigen und die geforderte Kultur in der Armee.¹²

1) »*Menschenrechte / Völkerrecht*«: Als Menschenrechte gelten diejenigen Rechte, die jedem Menschen auf Grund seines Menschseins, unabhängig von Hautfarbe und Staatsangehörigkeit, politischer oder religiöser Überzeugung, sozialer Stellung, Geschlecht oder Alter zukommen. Der Begriff Menschenrechte besagt also, dass es Rechte gibt, die dem Menschen von Natur aus zukommen, ihm angeboren und als natürliche Rechte unveräusserlich und unabdingbar sind. Sie gelten somit für alle Menschen auf der ganzen Welt in gleicher Weise und entsprechend auch in der Armee.¹³

Die Schweiz hat als Mitglied der UNO und des Europarates die grundlegendsten Menschenrechtsverträge ratifiziert. Die Menschenrechte, wie sie namentlich in der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte von 1948, in der Europäischen Menschenrechtskonvention und ihren Protokollen sowie in den grundlegenden UNO-Menschenrechtsübereinkommen, wie den beiden UNO-Menschenrechtspakten von 1966 (UNO-Pakt I über die wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Rechte und UNO-Pakt II über die bürgerlichen und politischen Rechte), gewährleistet werden, bilden einen integralen Bestandteil der Schweizer Rechtsordnung.

Die Respektierung der Menschenrechte umfasst zentral den Schutz jeder Person vor unrechtmässigen Übergriffen des Staates und seiner Organe, wozu auch die Angehörigen der

¹² Vgl. Schweizer Armee, Reglement »Rechtliche Grundlagen für das Verhalten im Einsatz«; Baumann, D., Soldat und Recht, in: Allgemeine Schweizerische Militärzeitschrift Nr. 11 (2006), 24f.

¹³ Vgl. Ziff 16 RVE.

Armee zählen. Weder darf der Staat die Menschenrechte verweigern oder entziehen, noch kann der oder die Einzelne freiwillig oder unter Zwang auf sie verzichten. Sie kennzeichnen den Wert und die Würde der menschlichen Persönlichkeit. Ebenfalls wird der Staat in die Pflicht genommen, Rahmenbedingungen zur Entfaltung der Menschenrechte aller sich auf seinem Staatsgebiet befindlichen Personen zu schaffen.¹⁴

Das Völkerrecht definiert mit seinen Normen unter anderem die Rechtmässigkeit der Androhung und Anwendung militärischer Gewalt. Das geltende Völkerrecht verbietet militärische Gewalt, ausser zur individuellen und kollektiven Selbstverteidigung als Notwehrrecht oder auf Grund eines Mandates durch den UNO-Sicherheitsrat beim Vorliegen einer Angriffshandlung, eines Friedensbruches oder einer Friedensbedrohung.¹⁵ Im heutigen »Friedensvölkerrecht« gilt der Grundsatz, dass die internationalen Beziehungen rechts- und friedensförmig zu gestalten sind und Kriege kein frei wählbares legitimes Mittel der staatlichen Souveränität mehr darstellen. Staaten sind hingegen verpflichtet, das staatliche Gewaltmonopol sicherzustellen.

2) »*Verfassung / Gesetze*«: Die Bundesverfassung und das Gesetz konkretisieren und bestimmen einerseits die Aufgaben der Armee innerhalb des völkerrechtlichen Rahmens für die Schweiz. Gemäss Artikel 2 der Bundesverfassung schützt die Schweizerische Eidgenossenschaft die Freiheit und die Rechte des Volkes und wahrt die Unabhängigkeit und die Sicherheit des Landes. Sie fördert die gemeinsame Wohlfahrt, die nachhaltige Entwicklung, den inneren Zusammenhalt und die kulturelle Vielfalt des Landes. Sie sorgt für eine möglichst grosse Chancengleichheit unter den Bürgern und Bürgerinnen und setzt sich für die dauerhafte Erhaltung der natürlichen Lebensgrundlage sowie für eine friedliche und gerechte internationale Ordnung ein.

Die Schweizer Armee dient dabei 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 und leistet Beiträge zur Friedensförderung im internationalen Rahmen auf der Grundlage eines UNO- oder OSZE-Mandates.¹⁶

Die Bundesverfassung bestimmt die Grund- und Freiheitsrechte der Schweizer und Schweizerinnen und somit auch der Armeeingehörigen. Als Grundrechte werden diejenigen Rechte bezeichnet, welche durch die geltende nationale Verfassung garantiert werden. Die Freiheitsrechte bilden einen Teil der Grundrechte. Es handelt sich um diejenigen Rechte, welche die Einzelnen in ihrer Freiheitssphäre gegenüber staatlichen Ein- und Übergriffen schützen. Die Grund- und Freiheitsrechte müssen in der ganzen Rechtsordnung zur Geltung kommen, somit auch in der Armee. Wer staatliche Aufgaben wahrnimmt, ist gemäss der Bundesverfassung an

¹⁴ Vgl. Ziff 28 GS.

¹⁵ Vgl. Art 39, 42, 51 UNO-Charta.

¹⁶ Vgl. Art 58 BV (SR 101), Art 1, 66 MG (SR 510.10).

die Grundrechte gebunden und verpflichtet, zu ihrer Verwirklichung beizutragen.¹⁷ Aus diesem Grund legt das Reglement »Rechtliche Grundlagen für das Verhalten im Einsatz« in der Ziffer 23 fest: »Alle AdA respektieren die Menschen-, Grund- und Freiheitsrechte jederzeit und überall. Als Bürgerinnen und Bürger unseres Landes geniessen AdA auch im Militärdienst den Schutz der Menschenrechte und der verfassungsmässigen und gesetzlichen Rechte.«

3) »*Kriegsvölkerrecht / Einsatzregeln / Völkerstrafrecht*«: Die Regeln des Kriegsvölkerrechts (vor allem die Genfer und Haager Konventionen) bilden für bewaffnete Konflikte den äusseren Rahmen der militärischen Gewaltanwendung und sind für Armeen und ihre Soldaten und Soldatinnen in bewaffneten Konflikten verbindlich.¹⁸ Gegen diese zu verstossen ist immer illegal. Die einsatzbezogenen *Einsatzregeln* (ROE) und *Verhaltensregeln* (ROB) schränken die militärische Gewaltanwendung je nach Einsatzart und Einsatzort ein, um dadurch den konkreten völkerrechtlichen Grundlagen, dem innerstaatlichen Recht sowie politischen und (militär-)taktischen Überlegungen im konkreten Bedrohungsumfeld zu entsprechen und sicherzustellen, dass Armeeangehörige nur die zur Auftrags Erfüllung notwendige Gewalt anwenden. Sie müssen mit dem Kriegsvölkerrecht in Einklang stehen.¹⁹

Das Kriegsvölkerrecht ist als Rechtsgrundlage jedem Soldaten und jeder Soldatin umfassend in der Grundausbildung zu vermitteln und in Übungen zu integrieren. Die Einsatzregeln werden vertieft in der einsatzbezogenen Ausbildung (EBA) behandelt. Dabei muss bei beiden Ausbildungen immer das Ziel sein, die entsprechenden Normen nicht nur mechanisch zu vermitteln, sondern vielmehr deren Sinn einsichtig zu machen.

Seit der Gründung des Internationalen Strafgerichtshofes (IStGH), bei dem die Schweiz Mitglied ist, sind die Straftatbestände im militärisch relevanten Bereich umfassend für alle Einsätze kodifiziert. Gegen diese dürfen keine Armeeangehörigen (und auch keine Politiker und Politikerinnen) verstossen. Dazu zählen das Verbrechen der Aggression, der Völkermord, die Verbrechen gegen die Menschlichkeit und – für Armeeangehörige entscheidend – eine umfassende Auflistung von Kriegsverbrechen.²⁰

4) »*Militärstrafgesetz / Strafgesetz*«: Die Normen des Militärstrafgesetzes sowie des zivilen Strafgesetzes und der darauf basierenden Verordnungen bilden durch die Definition des strafbaren Verhaltens, die minimale Basis des Zusammenlebens in der militärischen Gemeinschaft. Sie schützen dadurch die Menschenwürde und die Grundrechte der Soldaten und Soldatinnen, definieren die minimalen Standards des Umganges untereinander und das Verhältnis zu zivilen Personen. Die entsprechend verbotenen, geforderten oder erlaubten Handlungen für Schweizer Armeeangehörige werden teilweise im Dienstreglement ausgewiesen.²¹

¹⁷ Vgl. Art 35 Abs 2 BV (SR 101), Ziff 22 RVE.

¹⁸ Vgl. Ziff 8, 78 DR 04 (SR 510.107.0).

¹⁹ Vgl. Ziff 158 RVE.

²⁰ Vgl. Art 5-8 Römer Statut des IStGH.

²¹ Vgl. vor allem Art 61-179 MStG (SR 321.0), Kapitel 8 DR 04 (SR 510.107.0).

3.1.2 Politische Grundlagen

Für die Schweizer Armee gilt das Primat der Politik. Der durch demokratische Verfahren oder Behörden legitimierte politische Wille des Volkes gibt der Armee die Richtlinien vor. Eine wichtige politische Grundlage für die Armee bildet der sicherheitspolitische Bericht.

Die Interessen der schweizerischen Sicherheitspolitik sind:

- Erhaltung demokratischer Werte und des Friedens in Europa;
- Stabilität im ganzen für die Schweiz strategisch relevanten Umfeld;
- Möglichst wenig Gewaltanwendung diesseits und jenseits unserer Grenzen;
- Gesicherte Lebensgrundlagen für unsere Bevölkerung, in dem im Innern des Landes wie europa- und weltweit vitale Systeme funktionsfähig bleiben.

Daraus folgen drei sicherheitspolitische Ziele:

- 1) Die Schweiz will über die eigenen Angelegenheiten, im Innern wie nach aussen, frei entscheiden, ohne darin durch die Androhung oder Anwendung direkter oder indirekter Gewalt beeinträchtigt zu werden.
- 2) Sie will die Bevölkerung und ihre Lebensgrundlagen vor existenziellen Gefahren bewahren und schützen.
- 3) Sie will zu Stabilität und Frieden jenseits der eigenen Grenzen und zum Aufbau einer internationalen demokratischen Wertegemeinschaft beitragen, um das Risiko zu vermindern, dass die Schweiz und ihre Bevölkerung von den Folgen von Instabilität und Krieg im Ausland selbst berührt werden – und weil damit gleichzeitig die internationale Solidarität zum Ausdruck gebracht wird.

Auch dieser Grundlagen, Interessen und Ziele haben sich die Angehörigen der Armee bewusst zu sein, vor allem bezogen auf die Zusammenarbeit mit inländischen und ausländischen Partnern sowie auf die Fähigkeit zum Handeln in einem multikulturellen Umfeld.

3.1.3 Reglementarische Grundlagen

Das Welt- und Menschenbild der rechtlichen und politischen Rahmenbedingungen und somit die implizite Wertegrundlage der Schweizer Armee wird stufengerecht in den militärischen Reglementen abgebildet und wiedergegeben. Vor allem das »Dienstreglement der Schweizerischen Armee« (DR 04) sowie die Reglemente »Grundschulung« (GS), »Rechtliche Grundlagen für das Verhalten im Einsatz« (RVE), »Ausbildungsmethodik« (AM), »Methodik der Verbandsausbildung bis Stufe Einheit«, »Wachtdienst aller Truppen« (WAT), »Allgemeine Sicherheitsvorschriften für Einsatzübungen und Gefechtsschiessen« und die Grundsätze des Reglements »Qualifikations- und Mutationswesen in der Armee« (QMA) setzen die Wertvorstellung um. Unterstützt wird eine implizite Implementierung der Wertebasis ebenfalls durch

verschiedene Lehrschriften wie zum Beispiel die Handbücher der Führungsausbildung der unteren Milizkader (FUM) oder zuvor lange Zeit durch die »Menschenorientierte Führung«.²²

3.2 Vision / Leitbild / Grundsätze

Abgeleitet von den oben dargestellten Grundlagen lassen sich Vision, Leitbild und Grundsätze der Schweizer Armee definieren.

A) *Vision*: Die Vision der Schweizer Armee lautet:

Die Schweizer Armee garantiert Sicherheit und Freiheit, heute und in Zukunft.

- Wir leisten einen entscheidenden und sinnvollen Beitrag zur Sicherheit und Souveränität unseres Landes.
- Wir erfüllen als Ganzes die von Verfassung und Militärgesetz erteilten Aufträge effizient und richten die Armee auf die wahrscheinlichen Einsätze aus.
- Wir sind glaubwürdig, anerkannt und werden von Bevölkerung, Politik und Wirtschaft getragen.
- Wir werden als zuverlässiger sicherheitspolitischer Partner wahrgenommen.

B) *Leitbild*: Entsprechend lässt sich ein Leitbild des Staatsbürgers und der Staatsbürgerin in Uniform bestimmen:

Die Angehörigen der Armee sind Staatsbürger und Staatsbürgerinnen in Uniform.

Das bedeutet, dass sie im Verständnis der Schweizer Armee autonome Persönlichkeiten mit Grund- und Freiheitsrechten sind, die zu grundbereiten und – je nach Auftrag – einsatzbereiten Soldaten und Soldatinnen ausgebildet werden sollen. Sie tragen in ihrer Funktion dazu bei, dass die Armee ihre rechtmässigen Aufträge erfüllen kann. Gleichzeitig erwartet die Armee von mündigen Staatsbürgern und -bürgerinnen, dass sie ihren Dienst verantwortlich mitgestalten. Sie eröffnet ihnen dazu die entsprechenden Partizipationsrechte gemäss Dienstreglement.

Dies führt unter anderem zu einem Gewissensschutz sowie zu einer grundsätzlich »konsensorientierten« (P. Ulrich)²³ beziehungsweise »menschenorientierten und auftragszentrierten

²² Dienstreglement vom 22. Juni 1994 (DR 04, SR 510.107.0) (Regl. 51.002); Grundschulung (GS 07) (Regl. 51.019), Rechtliche Grundlagen für das Verhalten im Einsatz (RVE) (Regl. 51.007/IV); Ausbildungsmethodik (Regl. 51.018); Methodik der Verbandsausbildung bis Stufe Einheit (Regl. 51.046); Wachtdienst aller Truppen (WAT) (Regl. 51.301); Allgemeine Sicherheitsvorschriften für Einsatzübungen und Gefechtsschiessen (Regl. 51.030); Qualifikations- und Mutationswesen in der Armee (QMA) (Regl. 51.013); Steiger, R., Menschenorientierte Führung, 1991 (Lehrschrift 51.307).

²³ Vgl. Ulrich, P., Führungsethik, in: W. Korff (Hrsg.), Handbuch der Wirtschaftsethik (I-IV), 1999, 230-248.

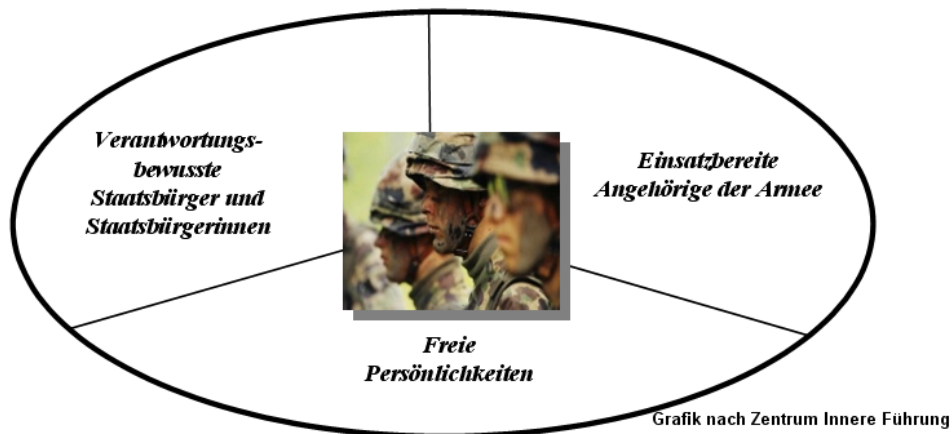
Führung« (R. Steiger)²⁴. Das Ziel der militärischen Ausbildung sind reflektiert, effektiv und effizient handelnde Armeeangehörige; dasjenige der militärischen Erziehung sind eigenverantwortlich handelnde Armeeangehörige, die ihren Pflichten nachkommen und ihre Rechte kennen. Ziel der einsatzbezogenen Ausbildung ist – neben dem einsatzbezogenen handwerklichen Können –, das Kennen der Aufgabe im Gesamtrahmen, des angestrebten Endzustandes sowie der Absichten der vorgesetzten Stufen. Nur so kann dem heutigen Bedürfnis nach »strategischen Soldaten und Soldatinnen« entsprochen werden.²⁵



Forderung »Leitbild«

Soldat als Staatsbürger in Uniform

Soldatin als Staatsbürgerin in Uniform



Die menschenorientierte Führungsperson (Führung)

Die reflektiert und effizient handelnde Militärperson (Ausbildung)

Die eigenverantwortlich handelnde Militärperson (Erziehung)

Abbildung 3: Leitbild des Staatsbürgers und der Staatsbürgerin in Uniform

C) Leitsatz:

Aus der Vision und dem Leitbild lässt sich folgender Leitsatz für Armeeangehörige definieren:

Als Soldat oder Soldatin einer rechtsstaatlichen Armee handle ich im Einsatz und in der Ausbildung rechtskonform, pflichtbewusst sowie verhältnismässig. Ich trainiere mein Handwerk und meine Funktion gründlich, verhalte mich allen Beteiligten gegenüber korrekt und setze mich professionell und selbstlos, unter Umständen unter Einsatz meines Lebens, für die Schutzbedürftigen ein.²⁶

²⁴ Steiger, R., Menschenorientierte Führung. Anregungen für zivile und militärische Führungskräfte, 13. überarbeitete Auflage 2004.

²⁵ Vgl. Baumann, D., Armeeaufträge aus militäretischer Sicht, in: Military Power Revue Nr. 1-2008, 19-30.

²⁶ Vgl. Baumann, D., Militäretik. Theologische, menschenrechtliche und militärwissenschaftliche Perspektiven, 2007, 569.

3.3 Werte / Normen / Tugenden

Es ist eine Stossrichtung der Strategie der Schweizer Armee, die militärischen Werte und Traditionen zu fördern. Diese sollen in der Armee und damit in der Bevölkerung deutlich an Stellenwert gewinnen.²⁷

Werte stellen bewusste oder unbewusste Orientierungsstandards beziehungsweise Leitvorstellungen (Überzeugungen) von Personen, Gruppen oder Gemeinschaften dar, die für eine Kultur und Gesellschaft sinngebend sind. Gelebte Werte konstituieren ein Sozialsystem und werden durch Sozialisation und Erziehung verinnerlicht und weitergegeben. Normen sind auf Werten basierende konkretere Verhaltens- und Handlungsanweisungen (du musst, sollst, darfst, kannst (nicht) ...), die rechtlich und / oder gesellschaftlich sanktioniert werden. Unter Tugenden werden persönliche Dispositionen (Charakterhaltungen / Einstellungen) auf Grund der eigenen und gesellschaftlichen Wertebasis verstanden, die das Handeln der Person prägen und sich im Verhalten zeigen. Sie wirken bei spontanen Handlungen und entspringen dem Habitus, der Grundhaltung einer Person.

Es reicht nicht aus, wenn die Angehörigen der Armee ethische und rechtliche Prinzipien nur kennen; sie müssen diese verinnerlichen und als feste Charakterhaltungen ausbilden. Nur dann wird das Sollen zu einem eigenen Wollen und letztlich zu einem überzeugten und reflektierten Handeln und Sein.

3.3.1 Werte / Tugenden

A) *Wertegrundlage der Armee*: Die Werte der Schweizer Armee sind die Werte der rechtsstaatlichen Verfassung, die einen ethischen Minimalkonsens der Gemeinschaft darstellen. Die Institution Armee ist eine Institution in der Gesellschaft und für die Gesellschaft. Das heisst, die gemeinsamen Werte, Tugenden und Grundhaltungen dürfen nicht grundsätzlich verschieden sein. Sie müssen sich jedoch teilweise anders akzentuieren und ausformen. In einer Milizarmee ist die Gefahr einer grundsätzlichen Trennung zwischen gesellschaftlichen und militärischen Werten geringer. Die Berufskomponente dagegen ist entsprechend zu sensibilisieren. Explizit werden solche Werte in der Bundesverfassung nicht ausgewiesen, aber vor allem die Präambel und der Zweckartikel 2 der Bundesverfassung, der mit »Gerechter Friede in Freiheit« überschrieben werden kann, bezeichnen zentrale Grundsätze und somit Werte des Landes. Diese Werte / Grundprinzipien sind von der Armee und den Angehörigen der Armee nicht nur zu schützen, sondern wegen der staatlichen Funktion auch im eigenen Handeln einzuhalten. Vereinfacht geht es um folgende ethische Prinzipien:

- Gleiche Würde jedes einzelnen Menschen mit den daraus resultierenden unveräusserlichen Menschenrechten;

²⁷ Strategie der Schweizer Armee, 2. Stossrichtung.

- Freiheit des Einzelnen und der Gemeinschaft in Koexistenz mit anderen;
- Verantwortung für das eigene Handeln und Unterlassen;
- Gerechter und nachhaltiger Friede und deshalb Bindung des individuellen und kollektiven Handelns an die nationale und internationale Rechtsordnung inkl. des staatlichen und internationalen Gewaltmonopols;
- Gewaltenteilung durch ein System der gegenseitigen Kontrolle der Macht und durch Verfahren geregelte demokratische Entscheidungsprozesse.²⁸

Die Menschenwürde gilt gleichsam als oberster Wert.²⁹ Sie ist als eine allen Menschen gleichermaßen und permanent zustehende Würde im Sinne des Respekts, der Wertschätzung und der Achtung der Individualität und Einzigartigkeit jedes Menschen zu verstehen.³⁰ Entsprechend nimmt das Dienstreglement diese zentrale Stellung der Menschenwürde auf und bestimmt, dass jeder und jede Angehörige der Armee die Pflicht hat, die Menschenwürde zu achten bzw. Vorgesetzte die Pflicht haben, keine Befehle zu erteilen, die darauf abzielen, die Menschenwürde zu verletzen.³¹ Die Betonung der Menschenwürde mit den daraus resultierenden Rechten und Pflichten im Dienstreglement sowie im Militärstrafgesetz schützen die Integrität des einzelnen Soldaten und der einzelnen Soldatin und definieren das Minimalverhalten in der Ausbildung und in Einsätzen. 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.

B) *Wertekanon*: Die Schweizer Armee verzichtet bis heute auf die Formulierung eines allgemeingültigen Wertekansons, wie dies andere Armeen teilweise tun. Dies ermöglicht es den Kommandanten und Kommandantinnen sowie den Verfassern und Verfasserinnen von militärischen Vorschriften oder Büchern, innerhalb der oben dargestellten normativen Rahmenbedingungen eigene Akzente zu setzen. Dazu einige Beispiele:

Reglement / Lehrschrift / Behelfe / Bücher	Werte / Grundhaltung
Grundschulung	<i>Soldat / Soldatin</i> : Disziplin, Ausdauer, Können, Mut, Selbstvertrauen <i>Gruppenführer / Gruppenführerin</i> : Vorbild, Verbandsleistung, Fürsorge und Verantwortung, Übersicht, Initiative

²⁸ Vgl. Schwarz, G., Die ethischen Grundlagen des Offiziersberufes, in: Soldat – ein Berufsbild im Wandel, Band 2. Offiziere, 1993, 143-151; Baumann, D., Das Ethos des »Miles Protector«, in: Allgemeine Schweizerische Militärzeitschrift Nr. 2/2004, 26f.

²⁹ Art 7 BV (SR 101).

³⁰ Vgl. Rhinow, R., Die Bundesverfassung 2000. Eine Einführung, 2000, 32.

³¹ Vgl. Ziff 77 DR 04 (SR 510.107.0).

Of Behelf (Zen Of LG)	Loyalität, Pflichtbewusstsein, Verantwortungsbewusstsein, Respekt und Rücksichtnahme, Uneigennützigkeit, Integrität, Unerschrockenheit, Ehrenhaftigkeit
Werte der Infanterie	Loyalität, Treue, Wille
Werte der Grenadiere	Ehre, Bescheidenheit, Einheit
Infanterieoffiziersschule	Beharrlichkeit, Disziplin, Ehrlichkeit, Gepflegtheit, Loyalität, Mut, Pünktlichkeit, Leistungswille, Korpsgeist, Verantwortungsbewusstsein, Stolz, Respekt
Konzept zur Wiedereinführung des Begriffs Erziehung	Pflichterfüllung, Loyalität, Selbständigkeit, Persönlicher Mut, Achtung des / der Nächsten, Integrität, Selbstlosigkeit, Gemeinschaft
Werte für die Erziehung gemäss Dienstreglement Ziff. 33	Kameradschaft, Vertrauen in Führung, Handeln im Sinne des Verbandes, Disziplin, Fähigkeit zur Einordnung und Zusammenarbeit im Verband, Durchhaltevermögen
Buch »Gemeinsam zum Ziel« ³²	Menschenwürde, Vertrauen, Eigenverantwortung, Initiative, Integrität, Kameradschaft, Mehrdimensionale Loyalität, Persönlicher Mut, Pflichterfüllung, Selbstlosigkeit,
Buch »Militäretik« ³³	Menschenwürde, qualifizierte Rechtsbefolgung, Verantwortungsbewusstsein, Moralische Urteilskraft, Pflichterfüllung, Tapferkeit (Zivilcourage), Disziplin und Gehorsam, Kameradschaft, Loyalität und Integrität

Abbildung 4: Verschiedene Wertelisten

Entscheidend ist nicht eine einheitliche Werteliste, sondern die Berücksichtigung der Gefahr von »reinen« militärischen Werten und Tugenden. Militärische Tugenden wie Tapferkeit, Loyalität etc. können immer von einem politischen System oder von Gruppen missbraucht werden. Aus diesem Grund ist zwischen übergeordneten Gerechtigkeitswerten und Gerechtigkeitstugenden, die auf gemeinsamen verfassungsmässigen Grundlagen beruhen und für alle gesellschaftlichen Bereiche gelten, sowie zwischen untergeordneten institutionellen Werten und Tugenden, die sich aus den spezifischen Bedürfnissen der Institution Armee ergeben, zu unterscheiden. Die militärischen »Sachzwänge« bzw. »institutionellen Imperative« dürfen den an einem internationalen Gemeinwohl orientierten Gerechtigkeitswerten der Gesellschaft nicht widersprechen. Die systemimmanenten Werte müssen sich vielmehr an diesen orientieren. Eine mögliche Liste lässt sich wie folgt darstellen:³⁴

³² Annen, H., Steiger, R., Zwygart, U., Gemeinsam zum Ziel. Anregungen für Führungskräfte einer modernen Armee, 2004.

³³ Baumann, D., Militäretik. Theologische, menschenrechtliche und militärwissenschaftliche Perspektiven, 2007.

³⁴ Vgl. Baumann, D., Militäretik, Theologische, menschenrechtliche und militärwissenschaftliche Perspektiven, 2007, 524.

Militärische Tugenden	allgemeine Tugenden	zu Grunde liegende Werte
Grundlegende Aspekte		
Achtung der Menschenwürde	Gerechtigkeits Sinn, Respekt, aufgeklärte und staatsbürgerliche Toleranz	Natur, Menschenwürde, Selbstwert, Menschenrechte, körperliche Integrität, Gerechtigkeit, Gemeinschaft, Freiheit, Multikulturalität, Verschiedenheit
Qualifizierte Rechtsbefolgung	Rechtstreue, Rechtsgesinnung, Billigkeit	Frieden, Gerechtigkeit, Rechtsordnung, Freiheit, Gewaltmonopol
Verantwortungsbewusstsein	Leistungsbereitschaft	Verantwortung, Gewaltenteilung, Autonomie, Mitbestimmung
Moralische Urteilskraft	Klugheit, Besonnenheit, Lernbereitschaft, Interkulturalität	Angemessenheit, Verhältnismässigkeit, Gerechtigkeit
Institutionelle Aspekte		
Pflichterfüllung / Auftragserfüllung	Tapferkeit, Professionalität, Mut, Mässigung, Leistungsbereitschaft	Gerechtigkeit, Rechtsordnung, Verhältnismässigkeit
Disziplin und Gehorsam	Selbstlosigkeit	Gemeinschaft, Vertrauen
Kameradschaft	Solidarität, Freundschaft, Wohltätigkeit	Solidarität, Freundschaft, Gemeinschaft, Vertrauen
Wachsam-kritische Loyalität / Integrität	Integrität, Zivilcourage, Ehrlichkeit	Gerechtigkeit, Recht, Vertrauen, Ehrlichkeit

Abbildung 5: Tugendliste

C) *Werte Vermittlung*: Der Wertevermittlung kommt eine bedeutende Stellung zu, beinhaltet aber auch Risiken.³⁵ Werte zu kennen ist das eine, Werte zu verinnerlichen und sich entsprechend situationsgerecht zu verhalten, das andere. Verschiedene Untersuchungen haben gezeigt, dass die unmittelbare Bezugsperson (Vorgesetzter / Vorgesetzte, Ausbilder / Ausbilderin) eine zentrale Rolle im Vermitteln von Werten spielt. Sie wird als Vorbild oder Negativbeispiel wahrgenommen und entsprechend wird ihr Verhalten implizit übernommen oder abgelehnt. Diese emotionale Ebene ist fundamental. Dementsprechend geht es darum, die Führungs- und Ausbildungspersonen zu schulen und zu sensibilisieren.

Die Arbeit mit Fallbeispielen sowie Dilemmatrainingmethoden haben sich oft als hilfreich erwiesen. Diese Methoden können einerseits im theoretischen Unterricht verwendet werden, aber auch in konkreten Einsatz- und Verbandsübungen. Beide Arten werden in der Schweizer Armee umgesetzt. Für den theoretischen Unterricht stehen vor allem die FUM-Ausbildung sowie der Militäretikunterricht und die Ausbildungssequenz »Führen mit Werten« an der HKA.

³⁵ Vgl. zur Problematik des Werteunterrichts sowie zur Arbeit mit Werte- und Tugendkatalogen: Baumann, D, Militäretik. Theologische, menschenrechtliche und militärwissenschaftliche Perspektiven, 2007, 486-500, 567-574; Seiler, St., Führungsverantwortung, 127-139 sowie die Beiträge in Stouffer, J. & Wright, J., Professional Ideology & Development: International Perspectives, 2008.

3.3.2 Rechte und Pflichten

A) *Grundsatz*: »Alle Angehörigen der Armee respektieren die Menschen-, Grund- und Freiheitsrechte jederzeit und überall. Als Bürgerinnen und Bürger unseres Landes geniessen Angehörige der Armee auch im Militärdienst den Schutz der Menschenrechte und der verfassungsmässigen und gesetzlichen Rechte.«³⁶

B) *Rechte*: Die verfassungsmässigen Grund- und Freiheitsrechte, wie sie im Grundrechtskatalog der Bundesverfassung in den Artikeln 7–36 verankert sind, gelten auch für die Angehörigen der Armee. Einzelne Grundrechte können und müssen aus dienstlichen Gründen eingeschränkt werden. Ihr Kerngehalt bleibt aber unantastbar und die Einschränkungen müssen im Gesetz selber vorgesehen, durch öffentliches Interesse gerechtfertigt und verhältnismässig sein.³⁷ In der Schweizer Armee sind die wichtigsten Rechte:³⁸

a) die verfassungsmässigen Grund- und Freiheitsrechte, insbesondere

- die Menschenwürde;
- das Diskriminierungsverbot;
- der Schutz vor Willkür;
- das Recht auf Leben und die persönliche Freiheit;
- der Schutz der Persönlichkeit und Privatsphäre. Die Angehörigen der Armee haben auch im Militärdienst Anspruch auf Achtung ihrer Persönlichkeit und auf grösstmögliche Wahrung ihrer Privatsphäre (zum Beispiel Datenschutz, Postgeheimnis, Verschwiegenheitspflicht);
- Glaubens- und Gewissensfreiheit (Angehörige der Armee dürfen andere Angehörige der Armee oder Dritte nicht in ihren Auffassungen und ihrem Glauben verletzen. Sie dürfen den weltanschaulichen oder religiösen Frieden nicht stören und sie respektieren den Glauben anderer Personen)³⁹;
- das Recht auf freie Meinungsäusserung;
- Recht zur Ausübung der politischen Rechte und der politischen Betätigung;

b) das Recht auf Information;

c) das Recht, Anregungen zum Dienst zu unterbreiten;

d) das Recht auf Beratung und Betreuung;

e) das Recht auf Unterkunft und Verpflegung sowie auf besondere Leistungen;

f) Rechtsschutz.

³⁶ Ziff 23 RVE.

³⁷ Vgl. Art 36 BV (SR 101), Ziff 31-37 RVE.

³⁸ Vgl. Kap 8 Abs 2 DR 04 (SR 510.107.0), Ziff 24 RVE.

³⁹ Vgl. Ziff 63, 95 DR 04 (SR 510.107.0).

Auch hier geht es als Quintessenz darum, die Angehörigen der Armee als mündige, erwachsene Bürger und Bürgerinnen wahrzunehmen, die nicht der Willkür ihrer Vorgesetzten oder einer Institution überlassen sind. In der Armee treffen grundsätzlich gleichberechtigte Bürger und Bürgerinnen aufeinander, die sich in ihrer Funktion unterscheiden. Funktionale Ungleichheit darf jedoch nicht mit sozialer Ungleichheit verwechselt werden. Der geforderte Umgang untereinander lässt sich mit den Begriffen Respekt, Rücksichtnahme sowie Fürsorge umschreiben.

C) *Pflichten*: Den Rechten korrespondieren auch Pflichten. Vor allem die Dienstpflicht und die Gehorsamspflicht schränken die Freiheit des einzelnen Bürgers als Angehöriger der Armee ein.⁴⁰ Für Personen, die den Militärdienst mit ihrem Gewissen nicht vereinbaren können, besteht die Möglichkeit des zivilen Ersatzdienstes. Dies ist ein Zeichen, welches hohen Stellenwert die Schweiz dem individuellen Gewissen beimisst.

Zu einer Armee gehört die Gehorsamspflicht. Das militärische System ist auf Disziplin und Gehorsam angewiesen. Auch hier bilden die Bundesverfassung und das Gesetz die entscheidende Referenz. Die Gehorsamspflicht endet dort, wo eine Tat verlangt wird, die nach Gesetz und Kriegsvölkerrecht strafbar ist. Wer trotzdem daran teilnimmt, macht sich strafbar.⁴¹

Die Angehörigen der Armee sind gemäss Dienstreglement unter anderem weiter verpflichtet, der Schweizerischen Eidgenossenschaft tapfer zu dienen und die Bundesverfassung zu achten. Das verfassungsmässige Welt- und Menschenbild bildet demzufolge den Referenzrahmen für Handlungen während der Dienstzeit.

Neben den Grund- und Freiheitsrechten wird zusätzlich im Artikel 5 der Bundesverfassung der Grundsatz von Treu und Glauben sowie in Artikel 6 derjenige der Verantwortungsübernahme definiert. All dies bedeutet, dass die einzelnen Armeeangehörigen in ihrer Einzigartigkeit zu respektieren sind, und sich Angehörige der Armee auf ihre Vorgesetzten verlassen können dürfen. Von jedem und jeder Einzelnen wird im Gegenzug Selbstverantwortung, Engagement und Mitdenken erwartet. Die Schweizer Armee überträgt den einzelnen Angehörigen der Armee grundsätzlich eine persönliche Verantwortung für ihre Handlungen und Unterlassungen.⁴²

Die Angehörigen der Armee sind weiter verpflichtet, in Kameradschaft zusammenzuarbeiten, dienstlich notwendige Risiken und Gefahren auf sich zu nehmen, Befehle auszuführen und die Vorschriften des Kriegsvölkerrechts zu befolgen.

Kameradschaftspflicht ist eine Kernforderung für den militärischen Alltag und Einsatz. Das Dienstreglement definiert sie folgendermassen: »Die Angehörigen der Armee arbeiten kameradschaftlich zusammen. Sie respektieren gegenseitig Persönlichkeit und Eigentum und stehen einander in Not und Gefahr bei. Die Kameradschaftspflicht besteht unabhängig vom mili-

⁴⁰ Vgl. Art 59 BV (SR 101), Art 6 MG (SR 510.10).

⁴¹ Vgl. Ziff 80 DR 04 (SR 510.107.0).

⁴² Vgl. Ziff 4, 242ff RVE; Ziff 79f DR 04 (SR 510.107.0).

tärischen Grad, von politischer oder religiöser Überzeugung, von Alter, Geschlecht, Sprache, Herkunft und Hautfarbe«⁴³. Diese Forderung wird benötigt, damit die Armee als Zwangsgemeinschaft überhaupt funktionieren und ihren Auftrag erfüllen kann. Die Angehörigen der Armee haben das Recht, dass sie respektiert werden, was aber gleichzeitig ihre Pflicht beinhaltet, ihr Gegenüber zu respektieren.⁴⁴

Zur Erfüllung der militärischen Aufträge und Pflichten benötigt es Disziplin, das heisst, die einzelne Militärperson hat ihre eigenen Bedürfnisse und Wünsche zu Gunsten des Ganzen zurückzustellen.⁴⁵

Die soldatischen Pflichten lassen sich gemäss Dienstreglement zusammenfassend wie folgt darstellen:

- Dienst am Land und der Bevölkerung (Ziff 8, 77);
- Tapferkeit (Ziff 8);
- Pflichterfüllung (Ziff 8, 77);
- Treue gegenüber der Truppe (Ziff 8);
- Kameradschaft (Ziff 8, 33, 77, 82);
- Einhalten der Normen des Kriegsvölkerrechts (Ziff 8, 78);
- Respektierung der Menschenwürde und gegenseitige Achtung (Ziff 17, 77, 79);
- Disziplin- und Gehorsamspflicht (Ziff 13, 80, 81);
- Verantwortung (Ziff 12, 79, 80);
- Vertrauenswürdigkeit (Ziff 15, 17, 33);
- Vorbildlichkeit der Vorgesetzten (Ziff 16);
- Fürsorgepflicht und Führungspflicht der Vorgesetzten (Ziff 12, 79).

Aus solchen Überlegungen heraus und in Bezug auf die militärischen Aufgaben, die soldatischen Fähigkeiten und die Grundpflichten ergeben sich Verhaltensweisen, deren Verstösse vom Gesetzgeber als sanktionswürdig betrachtet werden. Summarisch handelt es sich um:

- Pflicht zur Unterordnung (Art 61-65 MStG);
- Pflicht zum richtigen Einsatz der Dienstgewalt (Art 66-71 MStG);
- Allgemeine Dienstpflichten (Art 72-80 MStG);
- Pflicht zur Dienstleistung (Art 81-85 MStG);
- Pflicht zur Nicht-Schädigung der Landesverteidigung und der Wehrkraft (Art 86-107 MStG);
- Pflicht zur Einhaltung des Völkerrechts (Art 108-114 MStG);
- Pflicht zur Wahrung der körperlichen Integrität (Art 115-128 MStG);

⁴³ Ziff 82 DR 04 (SR 510.107.0), vgl. auch Ziff 8, 77, 64 DR 04 (SR 510.107.0).

⁴⁴ Vgl. Einleitung zu Kapitel 6 DR 04 (SR 510.107.0).

⁴⁵ Vgl. Ziff 13 DR 04 (SR 510.107.0).

- Pflicht, sich nicht unrechtmässig zu bereichern (Marodieren, Plünderungen, Kriegsraub, Bestechung: Art 129-144 MStG);
- Pflicht, die Ehre des anderen nicht zu verletzen (Art 145-148 MStG);
- Pflicht, die Freiheit des anderen zu akzeptieren (Art 149-152 MStG);
- Pflicht zur Wahrung der sexuellen Integrität (Art 153-159 MStG);
- Pflicht, keine gemeingefährlichen Verbrechen oder Vergehen zu begehen (inklusive Rasendiskriminierung: Art 160-171 MStG).

Die Ausbildung und Vermittlung der Rechte und Pflichten findet für alle Angehörigen der Armee vor allem im Dienstreglements- und Kriegsvölkerrechtsunterricht statt. Beide Unterrichtsblöcke wurden in den letzten Jahren erweitert.

3.4 Chancengleichheit / Gender- / Diversity-Aspekte

Eine besondere Beachtung ist den Gender- und Diversity-Aspekten zu schenken.⁴⁶ Die gesetzlichen Grundlagen und die geforderte Haltung aufgrund der Weisungen und Absichtserklärungen sind klar.⁴⁷ Die Frage, ob die geforderte Integration auch tatsächlich umgesetzt und wie sie von den Betroffenen erfahren wird, ist schwieriger zu beantworten, da entsprechende empirische Studien fehlen.

Bei der ganzen Thematik ist zwischen den »Lohnempfängern / Lohnempfängerinnen«, d. h. den fest angestellten Personen der Armee und den »Soldempfängern / Soldempfängerinnen«, d. h. den Milizdienstleistenden zu unterscheiden. Bei Ersteren kann mittels Auswahlverfahren und Schulung direkt eine nachhaltigere Wirkung erzielt werden als bei den klassischen Milizdienstleistenden, die nur für eine kurze Zeit im Dienst sind. Indirekt wirkt sich aber die veränderte gesellschaftliche Wahrnehmung zu diesem Thema in einer Milizarmee aus. Der veränderte Umgang mit diesen Fragen in der Gesellschaft – ob positiv oder negativ – wird durch das Milizprinzip die Grundhaltung innerhalb der Armee prägen.

Die Glaubens- und Gewissensfreiheit sowie die Kameradschaftspflicht verpflichten alle Angehörigen der Armee zum Respekt im Umgang mit den unterschiedlichen Glaubens- und Lebensanschauungen. Die Grenze der Freiheit findet sich für alle gleichermaßen bei den dienstlichen Pflichten und dem geordneten Dienstbetrieb. Diese beiden Punkte stellen die Rahmenbedingungen für das Leben der eigenen Lebensentwürfe innerhalb der Armee dar.

Die Gleichstellung und Chancengleichheit der weiblichen Armeeangehörigen wird in der Schweizer Armee vorausgesetzt. Es gilt der Grundsatz »Gleiche Leistung – gleiche Chan-

⁴⁶ Vgl. weiterführend Soeters, J., van der Meulen, J. (Eds.), Cultural Diversity in the Armed Forces. An international comparison, 2007.

⁴⁷ Vgl. u. a. Art 8 Abs 2f. BV (SR 101); GIG (SR 151.1); Art 328, Abs 1 OR (SR 220); Ziff 82 DR 04 (SR 510.107.0); Konzept Chancengleichheit VBS (genehmigt von der Departementsleitung VBS am 22.08.2002); Befehl des CdA für die Handhabung von Diversity Management im Departementsbereich Verteidigung vom 24.09.2008.

cen«. ⁴⁸ Frauen sind in der Armee den Männern gleichgestellt und können bei entsprechender Eignung alle Funktionen übernehmen.

Für Personen, die in einem öffentlich-rechtlichen Arbeitsverhältnis stehen, wie zum Beispiel Berufs- und Zeitmilitärs, gelten die Grundsätze von Gesetzes wegen durch das »Bundesgesetz über die Gleichstellung von Frau und Mann« mit dem Diskriminierungsverbot. Dieser gegenseitige Respekt stellt aber lediglich den minimalen Rahmen dar, den es einzuhalten gilt und der auch rechtlich einklagbar ist. Die Angehörigen der Armee sind weiter dahingehend zu sensibilisieren, dass eine geschlechtergerechte Sprache verwendet wird.

Die Forderungen der Chancengleichheit, die von der Departementsleitung VBS 2002 genehmigt worden sind, sowie die »Chancengleichheitsweisungen« des Bundesrates vom 22. Januar 2003 mit den davon abgeleiteten Massnahmen haben die Geschlechter- und Kulturgerechtigkeit (vor allem in der Sprache) innerhalb des VBS bei den »Lohnempfängern und Lohnempfängerinnen« zum Ziel. Es sollen ein partnerschaftliches Verhältnis der Geschlechter und der Sprachgemeinschaften angestrebt und Massnahmen umgesetzt werden, die möglichst allen Mitarbeitenden gerecht werden. Ziel des daraus abgeleiteten »Gender Mainstreaming« in Bezug auf die Gleichstellung von Mann und Frau ist es, alle Projekte und Massnahmen einer Institution oder einer Abteilung so auszugestalten, dass sie Frauen und Männern gleichermaßen zugute kommen und die Gleichstellung der Geschlechter voranbringen.

Unter *Diversity* versteht man die Vielfältigkeit und Unterschiedlichkeit von Lebensstil, Religion, Ethnie, Geschlecht, Alter, sexueller Orientierung, etc., welche die heutige Gesellschaft charakterisieren. Im Departementsbereich Verteidigung wird mit »Diversity Management« der gewinnbringende Umgang mit der diesbezüglichen Vielfalt unter den Mitarbeitenden und Angehörigen der Armee verstanden. Dies äussert sich in der gezielten Wahrnehmung, der bewussten Wertschätzung sowie dem Nutzen von Unterschieden für die gemeinsame Zielerreichung. Die Mitarbeitenden und Angehörigen der Armee sollen demzufolge unabhängig von ihrer Eigenart als Mensch mit all seinen Grundrechten ernst genommen und respektiert werden. ⁴⁹

Auch in diesem Bereich ist zwischen unterschiedlichen Stufen und Nachhaltigkeit zu unterscheiden. Auf der ersten und elementaren Stufe haben alle Angehörigen der Armee die bestehenden Gesetze einzuhalten, die die Grundrechte schützen, und sich gegenseitig mit Respekt und Achtung zu begegnen (z. B. durch das Verbot der üblen Nachrede, Verleumdung, Beschimpfung, Drohung, Nötigung, einfache Körperverletzung, sexuelle Belästigung und / oder -Ungleichbehandlung, Rassendiskriminierung etc. ⁵⁰). Darüber hinaus ist mit gezielten Sensibilisierungsmassnahmen stufengerecht die Überzeugung einsichtig zu machen, dass die Multikulturalität im umfassenden Sinne in der heutigen Gesellschaft nicht nur eine Tatsache

⁴⁸ Vgl. Eidgenössisches Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport (Hrsg.), Die Rekrutierung. Armee, Zivilschutz und Zivildienst, 10f.

⁴⁹ Vgl. Befehl des CdA für die Handhabung von Diversity Management im Departementsbereich Verteidigung vom 24.09.2008.

⁵⁰ Vgl. vor allem Art 122, 124, 145f., 148-150, 153, 159, 171 MStG (SR 321.0).

darstellt, die anerkannt werden muss, sondern auch als Chance begriffen werden kann, den gemeinsamen Auftrag besser und nachhaltiger zu erfüllen, weil eine Multiperspektivität für die Lösung komplexer Probleme hilfreich ist. Je nach Eignungen und Neigungen, kulturellen Hintergründen und Lebenseinstellungen können die bestmöglichen Teams zusammengestellt werden.

4 Leitlinien / Umsetzungsmassnahmen

Führung, Ausbildung und Erziehung gehören in der Schweizer Armee untrennbar zusammen. Wer führt oder ausbildet, erzieht und sozialisiert immer implizit oder explizit. Innerhalb dieses Dreigespanns zielt die militärische Ausbildung primär auf soldatische Fähigkeiten (Können und Wissen), die militärische Führung auf das Erreichen von vorgegebenen Zielen (Tun) und die militärische Erziehung auf die Grundhaltung und die Einstellung der Einzelnen und der Gruppe (Wollen). Die geforderte Führungs-, Ausbildungs- und Erziehungskultur mit den Umsetzungsmassnahmen sind im Folgenden getrennt darzustellen, bilden aber in der Praxis eine untrennbare Einheit.

4.1 Führungskultur in der Armee

Führen heisst nach der Definition der Schweizer Armee, das Handeln der Unterstellten auf das Erreichen eines Zieles ausrichten. Die militärischen Aufgaben sind durch die (völker-) rechtlichen und politischen Vorgaben gegeben und durch die Reglemente führungsstufen- und waffengattungsspezifisch konkretisiert. Die Führungstechnik ist in der Schweizer Armee in den Reglementen »Taktische Führung« (TF), »Operative Führung« (OF) sowie »Führung und Stabsorganisation der Armee« (FSO) geregelt. Innerhalb dieses Rahmens haben die Vorgesetzten die Pflicht, ihre Unterstellten zu führen. Das heisst auch, zeitgerechte Entscheide zu fällen und durchzusetzen. Sie tragen dabei die Verantwortung für ihre Führungsaufgabe und haben die Risiken ihres Handelns laufend zu beurteilen. Eine »Nicht-Entscheidens-Kultur« prägt jede Führungskultur negativ. Daher sind mit den vorhandenen Führungstätigkeiten und Prozessen diese Entscheidungen herbeizuführen.

Die oben erwähnten Aspekte betreffen vor allem die »technische« Seite der Führung. Entscheidend für die Führungskultur ist jedoch die Art und Weise, wie Vorgesetzte ihre Führungsverantwortung wahrnehmen sowie umsetzen und letztlich wie sie von den Geführten erlebt werden. Die Grundlagen für die Führungskultur in der Schweizer Armee bildet das Welt- und Menschenbild der Bundesverfassung und des Dienstreglements, wie es oben dargestellt wurde. Der Gesetzgeber legt dadurch die Rahmenbedingungen der Führung in der Armee fest. Achtung der Menschenwürde sowie der Menschen- und Grundrechte, gegenseitiger Respekt, Eigenverantwortung, Vertrauen sowie Selbstdisziplin sind entscheidende Parameter der Menschenführung in der Schweizer Armee. Gerade Vertrauen ist eine wichtige Grundlage für das dienstliche Miteinander. Es erfordert Menschenkenntnis und Einfühlungsvermögen. Diese Grundlagen haben alle Führungspersonen anzuerkennen und einzuhalten. Aus diesen Gründen verfolgt die Schweizer Armee die Führung durch Zielvorgabe (Auftragstaktik) – im Gegensatz zur Befehlstaktik – sowie eine »menschenorientierte und auftragszentrierte Führung«. Auftragszentriert bedeutet, dass im Zentrum des Handelns aller Angehörigen der Armee der

legale und legitime Auftrag steht. Die Grundhaltung der Führungspersonen soll »menschenorientiert« sein. Eine solche Grundhaltung erfordert Vertrauen, aber auch Zutrauen in die Fähigkeiten der Unterstellten und Vorgesetzten. Damit Unterstellte mitdenken und im Sinne des Auftrages handeln können, benötigen sie jedoch ihrerseits Informationen, Selbstdisziplin und Engagement. Eine entsprechende Führungskultur ist in den Führungsgrundsätzen auszuweisen und in der Führungsausbildung zu vermitteln.

Zur Beschreibung einer entsprechenden Führungskultur können zwei Leitsätze verwendet werden: »Wer Menschenwürde verteidigt, muss Menschen würdig behandeln« sowie »Wer Menschen führen will, muss Menschen mögen«⁵¹.

4.1.1 Führungsgrundsätze / Führungsstil

A) *Führungsgrundsätze*: Entsprechend der oben dargestellten Führungskultur lauten die Führungsgrundsätze der Schweizer Armee gemäss Dienstreglement (Ziff 9–17) folgerichtig:

- *Führen durch Zielvorgabe*: Die Handlungsfreiheit zur Zielerreichung soll nur dort eingeschränkt werden, wo dies notwendig ist. Ansonsten ist ein Maximum an Handlungsfreiheit im Rahmen der Absicht der vorgesetzten Kommandostufe zu gewähren.⁵²
- *Mitdenken und Engagement*: Führen durch Zielvorgaben erfordert von den Unterstellten, selbständig und initiativ im Sinne des Auftrags zu denken und zu handeln.
- *Verantwortung*: Vorgesetzte haben Entscheide zu treffen, deren Verantwortung sie alleine tragen. Dazu sind die Risiken und Gefahren in einer Risikoanalyse gewissenhaft abzuklären und zu beurteilen.
- *Disziplin*: Disziplin heisst, die einzelne Person stellt ihre persönlichen Interessen und Wünsche zugunsten des Ganzen zurück und gibt im Sinne des Auftrages ihr Bestes. Disziplin hat dann die grösste Wirkung, wenn sie mit Initiative und Selbständigkeit verbunden ist.
- *Information*: Information ist auf jeder Stufe Bring- und Holschuld und gehört zwingend zur Auftragstaktik hinzu. Alle Angehörigen der Armee bemühen sich, die Informationen zu erhalten, die für die Erfüllung ihres Auftrags wichtig sind. Vorgesetzte müssen ihren Unterstellten Sinn und Notwendigkeit der Aufgabe und deren Einordnung im Gesamtzusammenhang erklären. Nur so können diese im Sinne des Auftrages und der übergeordneten Absicht handeln.
- *Kommunikation*: Die Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Unterstellten sowie zwischen den Beteiligten soll es ermöglichen, dass komplexe Aufträge bestmöglich mit allen Beteiligten gelöst werden können. Wenn es die Situation zulässt, sind die unterstellten Kommandanten oder Kommandantinnen nach schweizerischer Führungskultur immer in

⁵¹ Vgl. Deutsche Bundeswehr, ZDv 10/1, 23f. sowie Steiger, R., Menschenorientierte Führung. Anregungen für zivile und militärische Führungskräfte, 13. überarbeitete Auflage 2004.

⁵² Vgl. auch Ziff 25-31 FSO.

die Entscheidungsfindung einzubeziehen, weil sie die sichersten Angaben über Zustand und Leistungsfähigkeit der eigenen Mittel liefern können.⁵³ Dazu gehören unter anderem die taktischen und operativen genauso wie die logistischen Dialoge. Gleichzeitig schafft Kommunikation das Vertrauen, welches es ermöglicht, unter Zeitnot und unter schwierigen Umständen das Führen mit knappen Befehlen und Anordnungen zu ermöglichen sowie das Gesamtverständnis für eine Aktion zu fördern. Zu dieser Kommunikationskultur gehören auch regelmässige Gespräche zwischen Vorgesetzten und Unterstellten in Form von Dienstgesprächen, Aussprachen etc.

- *Vorbild*: Vorgesetzte führen in erster Linie durch ihr persönliches Vorbild. Sie leben Disziplin und Engagement vor. Vorgesetzte wirken mit ihren Handlungen, Verhaltensweisen und der Sprache prägend auf ihre Unterstellten. Sie haben sich dieser Wirkung bewusst zu sein und sich ihrer Funktion entsprechend zu verhalten. Vorgesetzte teilen Belastungen, Entbehrungen und Gefahren mit ihren Unterstellten. Sie müssen selbstbeherrscht und berechenbar sein.
- *Zusammenhalt und Leistung*: Wie bereits unter dem Begriff »Kameradschaftspflicht« ausgeführt, fordert dieser Führungsgrundsatz die gegenseitige Achtung und den gegenseitigen Respekt zwischen Vorgesetzten und Unterstellten, damit das Vertrauen entstehen kann, das für die Auftragsbefüllung notwendig ist. Um dieses gegenseitige Vertrauen zu erreichen, müssen sich die Vorgesetzten für ihre Unterstellten Zeit nehmen und diese kennenlernen.

Militärische Führungsgrundsätze sind wie militärische Werte vor allem in existentiellen Extremsituationen notwendig, damit die Einsatzgemeinschaften ihren Auftrag erfüllen können. Sich nicht aufeinander verlassen zu können, bedeutet in einem Einsatz unter Umständen den Verlust des eigenen Lebens. In einer einsatzorientierten Ausbildungsarmee sind entsprechende Prinzipien und Werte darzustellen, sie werden sich aber nie in gleicher Masse in einer Gruppe, einem Zug oder einer Einheit verankern und verinnerlichen wie in einer Berufsarmee, weil die gemeinsame Zeit zu kurz ist. Die Unterstellten haben jedoch das Recht, dass sich ihre Vorgesetzten auch in der Ausbildung an die vom Dienstreglement geforderten Führungsstandards halten.

B) *Führungsstil*: Führung in der Armee findet innerhalb der institutionellen Struktur und vor dem Hintergrund des Welt- und Menschenbildes der Bundesverfassung statt. Sie wird in der Schweizer Armee als Zusammenspiel von mindestens sechs Faktoren verstanden: Führungsperson(en), unterstellte Person(en), Auftrag / Ziel, Situation, institutionelle Rahmenbedingungen sowie kulturelle Bedingungen. Je nachdem, wie ein Faktor sich verändert, ist auch ein

⁵³ Vgl. Ziff 29-31 FSO.

anderer Führungsstil notwendig. So wird in einem Einsatz unter Zeitdruck meist ein autoritärer Führungsstil notwendig sein, während sich zum Beispiel bei einer WK-Vorbereitung ein eher partizipativer Führungsstil der Kommandanten und Kommandantinnen empfiehlt (taktischer und logistischer Dialog). Entscheidend ist, dass sich die Grundhaltung der Führungspersonen mit den oben dargestellten Grundsätzen deckt. Die Schweizer Armee definiert aus diesem Grund keinen richtigen oder falschen Führungsstil für ihre Führungspersonen, sondern verlangt einen den gegebenen Umständen angepassten Führungsstil.

4.1.2 Führungsausbildung / Auswahl von Führungskräften

A) *Führungsausbildung Milizkader*: Die Führungsausbildung in der Schweizer Armee deckt die oben erwähnten Aspekte ab. Es geht einerseits darum, stufengerecht die Führungstechniken und Führungstätigkeiten zu vermitteln, wie sie im Grundschulreglement sowie in der »Taktischen Führung« ausgewiesen werden. Dazu werden theoretische Kenntnisse vermittelt, Entschlussfassungsübungen durchgeführt sowie in Übungen, Praktika und dem Praktischen Dienst praktische Führungserfahrungen ermöglicht. Die Erfahrungen werden mit Hilfe des Berufskaders reflektiert.

Die Führungsausbildung der Milizkader richtet sich in erster Linie auf die Bedürfnisse der Armee aus. Sie übernimmt dort zivile Standards, wo sie sich mit den Armeebedürfnissen decken. Die Armee ermöglicht es den Milizkadern, zivile Führungszertifikate zu erlangen. Zertifiziert werden fünf Module des SVF⁵⁴-Lehrgangs Leadership 1: Selbstkenntnis (Selbstbild/Selbstkonzept, Einstellung als Führungsperson, Verhaltensweisen), persönliche Arbeitstechnik (Persönliches Arbeitsverhalten, Ziel- und Zeitmanagement, Lernverhalten, Techniken), Kommunikation und Information (Feedback, Communications Skills, Gesprächsführung, Informieren), Konfliktmanagement (Wahrnehmung / Beobachtung, Analyse / Interpretation, Handlung / Intervention), Führung der Gruppe (Psychologie der Gruppe und Gruppenführung, Fragen des Führungsstils, Leiten von Ausbildungsteams und Gruppenführung im Einsatz). Hinzu kommen unterschiedlich vertieft Ausbildungssequenzen in Führungstechnik, im Projektmanagement, in Führungspsychologie, im Personalwesen und in Organisationsgrundsätzen.

B) *Weitere Führungsausbildung*: In den Führungslehrgängen I und II an der Höheren Kaderaus- bildung der Armee wird auf dieser Basis stufengerecht aufgebaut. Auch hier geht es um zweierlei. Für jede Führungsstufe soll das entsprechende »technische« Wissen in Form der Führungs- und Arbeitstechnik vermittelt werden, damit in komplexen Situationen die richtigen Führungsabläufe eingehalten werden, die es ermöglichen, zielgerichtete Entschlüsse zu fassen. Im Weiteren wird aber die Führungsperson auch im Bereich Menschenführung und

⁵⁴ SVF = Schweizerische Vereinigung für Führungsausbildung.

Kommunikation geschult, wie der Auszug aus dem Lehrplan der Höheren Kaderausbildung der Armee zeigt:

Lehrgang	Fachgebiet	Richtziele	Themen / Lerninhalte
FLG I	Menschenführung	Analysiert aufbauend auf der vorhandenen eigenen Erfahrung die wichtigsten Grundsätze der Menschenführung, deren Zielausrichtung und Folgen, die erfolgreiche Menschenführung voraussetzen.	Umgang mit Unterstellten und Gleichgestellten & Militärethik, Zusammenarbeit mit Fw und Four, Fürsorge, Seelsorge, PPD.
	Führungstechnik/ Arbeitstechnik	Verfügt über die führungs- und arbeits-technischen Voraussetzungen, welche die erfolgreiche Führung der Einheit ermöglichen.	Führungstätigkeiten, Managementmethoden, Methoden zur Steigerung der pers. Arbeitseffizienz, Vortragstechnik / Visualisieren, Mil Führungstechnik, Entschlussfassung unter Zeitdruck, Führung / Organisation der KP Führungseinrichtung.
	Kommunikation	Verfügt im Bereich der Kommunikation über die notwendigen Fertigkeiten auf seiner Stufe.	»Führen mit Zielen«, »Qualifizieren – Kritisieren«, Kommunikation.
FLG II	Menschenführung	Erfasst die wichtigsten Regeln des Umgangs mit der Ressource »Mensch«. Entwickelt Modelle, welche ihm erlauben, auch unter Belastung bei gleichzeitiger Akzeptanz durch seine Unterstellten zu führen.	Umgang mit Untergebenen und Gleichgestellten, Umgang mit Vorgesetzten / zivilen Stellen, Delegieren, die Rolle des Vorgesetzten (Leader, Coach), Konfliktmanagement, Battlestress, Fürsorge, Seelsorge, PPD.
	Führungstechnik/ Arbeitstechnik	Verfügt über die führungs- und arbeits-technischen Voraussetzungen, welche eine erfolgreiche Führung Stufe Bat / Abt ermöglichen. Erstellt mindestens für einen Einsatz ein Kontrollkonzept und überprüft seine Verwendbarkeit in der Einsatzführung.	Methoden zur Steigerung der pers Arbeitseffizienz, Vortragstechnik, Visualisierung, Stabsarbeit, Aufgabenorientierte Stabsgliederung, Mil Führungstechnik, Entschlussfassungsübungen unter Zeitdruck, Zusammenarbeit mit zivilen Stäben, Führung / Organisation KP.
	Kommunikation KOMKA I	Erfährt Klarheit über Stärken und Schwächen seiner eigenen kommunikativen Fähigkeiten, erhält die Möglichkeit, verschiedene Kommunikationsstrategien und -techniken geplant und zweckgerichtet anzuwenden.	Kommunikation / Selbst-, Fremdbild / Gesprächsablauf, -führung / Coaching / Feedbackregeln.

Abbildung 6: Inhalte Führungsausbildung

C) *Ausbildung im Risikomanagement*: Risiken sind allgegenwärtig und Vorgesetzte übernehmen mit jeder Auftragserteilung zugleich auch eine Risikoverantwortung für die unterstellten Angehörigen der Armee, denn sie sind für das Wohl ihrer Unterstellten verantwortlich und haben die Pflicht, sie nicht unnötigen Risiken auszusetzen.⁵⁵ Ein objektiver Umgang mit Risiken im Sinne eines »Risikomanagements« ist eine entscheidende Führungsaufgabe. Deshalb wird seit Ende 2008 eine entsprechende Ausbildung armeeweit durchgeführt. Die Vorgesetzten werden dabei auf ihre Aufgaben im Umgang mit Sicherheitsvorschriften sowie in Bezug auf Risikoerkennung, -bewertung, -bewältigung und -überwachung geschult. Eine situationsgerechte Risikoanalyse wird im militärischen Führungsalltag gefordert und umgesetzt.

D) *Zusätzliche Führungsausbildung für Berufs- und Zeitmilitär*:

Berufsoffiziere / Berufsoffizierinnen: Die angehenden Berufsmilitärs erhalten in den Bereichen »Leadership und Kommunikation« eine wissenschaftliche Ausbildung. Die Dozentur Leadership und Kommunikation der Militärakademie an der ETH Zürich gibt sich für diese Ausbildung folgende Zielsetzungen:

- Ziel der Veranstaltung »Leadership I« ist es, den Studierenden einen einführenden Überblick über relevante Themen der Führungs-Forschung und Führungs-Praxis zu geben und dadurch zu einem differenzierten Verständnis des Phänomens der Führung beizutragen.
- Ziel der Veranstaltung »Leadership II« ist es, den Studierenden einen vertieften Einblick in praxisrelevante Aspekte der Mitarbeiter- und Organisationsführung zu vermitteln.
- Ziel der Veranstaltung »Militär- und Führungsethik« ist es, den Studierenden einen Einblick in die Grundlagen der Ethik und der Militäretik zu geben und einen vertieften Überblick über die Bedeutung der Führungsethik zu vermitteln. Zudem werden mittels praktischen Dilemmatrainings der Praxisbezug und der Transfer in den Führungsalltag hergestellt.
- Im Bereich »Kommunikation« erhalten die Studierenden einen Überblick über die Bedeutung der Kommunikation im Führungsalltag. Sie trainieren mittels theoretischer Inputs und praktischer Übungen.

In den Zusatzausbildungslehrgängen (ZAL) geht es darum, aktuelle Themen zur Führung aufzunehmen und Forschungsergebnisse zu präsentieren. Die Themen sind:

- ZAL 1: Kerngebiete der Mitarbeiterführung (1 Tag), Führungsverantwortung / Führungsethik (1 Tag);
- ZAL 2: Strategische Personalführung (1 Tag), Interkulturelle Führung, Grundlagen und Praxisbeispiele (1 Tag);
- ZAL 3: Interkulturelle Führung in der Forschungspraxis (1 Tag).

⁵⁵ Vgl. Ziff 12, 79 DR 04 (SR 510.107.0).

Berufsunteroffiziere / Berufsunteroffizierinnen: Angehende Berufsunteroffiziere und Berufsunteroffizierinnen werden in der Grundausbildung in rund 250 Stunden auf ihre Aufgabe als Führungspersonen vorbereitet. Dazu gehört die »technische« Seite der Ausbildung (Führungstätigkeiten etc.) genauso wie die »psychologische« Seite (Gruppendynamiken etc.).

In den Zusatzausbildungslehrgängen werden die spezifischen Inhalte für die neuen Führungsstufen vermittelt. Im Bereich Soft Skills umfasst dies im Führungsbereich vor allem:

- ZAL 1: Die Teilnehmenden sollen erkennen, dass gruppendynamische Prozesse auch in der Armee Ausbildung und Einsatz stark beeinflussen. Sie können sich ein Repertoire von Interventionsmöglichkeiten erarbeiten, um Konflikte und Störungen, die sich im Rahmen von Ausbildung und Einsatz ergeben können, zielgerichtet zu bearbeiten.
- ZAL 2: Die Teilnehmenden sollen über ein adäquates Repertoire an Kommunikationsverhalten verfügen, welches ihnen ermöglicht, zeit- und stufengerecht zu informieren, Rappor-te und Sitzungen zu leiten und Konflikte sowohl als Aussenstehende als auch als Betroffene zielgerichtet zu bearbeiten.

Pflichtausbildungskurse: Die Ergebnisse der Personalbefragung Bund von 2004 haben ergeben, dass die Qualität der Personalführung unzureichend war. Um die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden und damit die Produktivität und die Bindung ans Unternehmen V langfristig zu steigern, wurden diverse Massnahmen eingeleitet. In Zusammenarbeit mit externen Spezialisten hat die Personal- und Organisationsentwicklung V drei Kurse konzipiert, organisiert und durchgeführt, die verschiedene Bereiche der Personalführung abdecken. Im Jahre 2005 hat die damalige Geschäftsleitung Verteidigung die Ausbildung für Führungskräfte mit LOBE-Verantwortung als obligatorisch erklärt. Es handelte sich dabei um die folgenden Themenbereiche:

- Führungsgrundsätze VBS und Führungsrichtlinien V / Umgang mit Veränderungen;
- Vorgesetzte in der Rolle als Coach;
- Information und Kommunikation während des Wandels.

Total wurden 260 Kurse von 4623 Teilnehmenden besucht. Der Gesamteindruck der Teilnehmenden zu den Kursen war überwiegend positiv bis sehr positiv. 43 % waren in der Personalbefragung 2007 sogar der Meinung, der Transfer in den Alltag sei gelungen.

Auf freiwilliger Basis können Führungskräfte auch in den kommenden Jahren die drei Kurse besuchen. Ziel ist es, die Führungskompetenz umfassend zu erweitern, um die herausfordernde und spannende Aufgabe als Vorgesetzter oder Vorgesetzte weiterhin ergebnis- und menschenorientiert erfüllen zu können.

Gemäss Personalbefragung 2009 hat sich auch die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden gegenüber 2007 nochmals erhöht.⁵⁶

⁵⁶ Vgl. Personalbefragung 2009 des Eidgenössischen Personalamtes.

Zeitmilitär: Die Problematiken im Zusammenhang mit den Zeitmilitärs im Bereich Führung wurden erkannt und entsprechende Massnahmen eingeleitet. Die Zeitmilitär werden im zweiwöchigen Zeitmilitärgrundkurs sowie im einwöchigen Zeitmilitärergänzungskurs zusätzlich zu ihrer Milizausbildung in den Bereichen Berufsethik, Dienstreglement sowie Kommunizieren und Verhalten in schwierigen Situationen als Führungsperson ausgebildet. Ob die eingeleiteten Massnahmen ausreichend sind, muss in Zukunft ausgewertet werden.

E) *Auswahl von Führungskräften:* Die Schweizer Armee legt einen grossen Wert auf ein möglichst objektives und kritisches Auswahlverfahren von Führungskräften. Dazu wurde das Auswahlverfahren für Kader angepasst. Anlässlich der Rekrutierung wird das Kaderpotential mittels spezieller Tests ein erstes Mal erfasst (Kaderbeurteilung I, KB I). Eine zweite Kaderbeurteilung (KB II) erfolgt für höhere Uof und Of einheitlich in allen Lehrverbänden und wird zentral in den Rekrutierungszentren durchgeführt. Basierend auf diesen Ergebnissen und den Erfahrungen während den geleisteten Ausbildungsdiensten sowie weiteren Lehrverbandsinternen Prüfungen selektioniert das verantwortliche Kader die Kandidaten und Kandidatinnen für die Weiterausbildung.

Die Kaderselektion der Armee wird gegenwärtig unter Einbezug von armeeinternen und -externen Fachleuten durch den Führungsstab der Armee breit abgestützt überprüft und überarbeitet. Es geht dabei unter anderem um die Vereinheitlichung der Instrumente zur Kaderselektion und Einführung von »Assessments« für die Selektion höherer Kader (Gst Of, Bat Kdt, Kdt Stv Grosser Verbände).

Die Vorschriften im Qualifikationswesen stellen sicher, dass die Kader von ihren Vorgesetzten gezielt beobachtet und beurteilt werden können. Für spezielle Weiterausbildungen, wie zum Beispiel für angehende Generalstabsoffiziere und Generalstabsoffizierinnen, liegen Richtlinien vor, die es ermöglichen, die Anwärter und Anwärterinnen gründlich zu überprüfen.

Für angehende Berufsmilitärs wurden Assessments entwickelt und validiert, die Auskunft über die Eignungen der Kandidaten und Kandidatinnen geben und die es ermöglichen, nach dem Mehraugenprinzip die Anwärter und Anwärterinnen während einer längeren Zeit in unterschiedlichen Situationen zu beobachten und zu beurteilen. Für die Weiterausbildung der Berufsoffiziere und Berufsoffizierinnen wird zudem ein Entwicklungsassessment vorausgesetzt. Die Assessment Center Methode eignet sich unter anderem sehr gut zur systematischen Beobachtung und Beurteilung sozialer Kompetenzen.

F) *Kaderentwicklung Verteidigung:* Die Kaderentwicklung Verteidigung umfasst militärische und zivile Kader. Sie beinhaltet alle Aktivitäten, welche heute vom Management Development

für oberste Kader, von der Einsatzplanung und Laufbahnsteuerung für militärische Kader sowie von der Personalentwicklung für zivile Kader bearbeitet werden.

Ziel und Zweck der Kaderentwicklung ist die Bereitstellung von qualifizierten und motivierten Kaderkräften. Dieses Ziel wird erreicht, indem die Aktivitäten und Prozesse des Management Development, der Einsatzplanung und Laufbahnsteuerung und der Personalentwicklung für zivile Kader zusammengefasst, harmonisiert und Nachwuchskräfte systematisch und standardisiert aufgebaut werden. Die Zusammenfassung der Nachwuchskräfte in OE-übergreifenden Nachwuchskräfte-Pools unterstützt die Linie bei der Nachfolgeplanung und Stellenbesetzung. Dabei sind die Laufbahnkommissionen entscheidende Instrumente in der Hand der OE Verantwortlichen. Sie unterstützen sie bei der Identifikation von Schlüsselstellen, bei der Sicherstellung der Nachfolgeplanung für diese Schlüsselstellen, bei der Bewertung von Nachfolgekandidaten und Nachfolgekandidatinnen (= mögliche Nachfolger und Nachfolgerinnen für Schlüsselstellen), bei der Identifikation und Bewertung von Nachwuchskräften (= Mitarbeitende mit Potenzial für die nächste Stufe) sowie bei der Erarbeitung von Entwicklungsmassnahmen für Inhaber von Schlüsselstellen, Nachfolgekandidaten / Nachfolgekandidatinnen und Nachwuchskräfte. Laufbahnkommissionen sollen auf Stufe V, Stufe der Direktunterstellten des Chefs der Armee und auf Stufe von Bereichen (z. B. Lehrverbände) geschaffen werden.

G) *Forschungsprojekt.* An der Militärakademie an der ETH Zürich wird unter der Leitung der Dozentur Leadership und Kommunikation ein vom Chef der Armee bewilligtes und unterstütztes Forschungsprojekt zur »Ausbildung von verantwortungsbewussten Führungskräften« bearbeitet, in welchem unter anderem ein Handbuch für Offiziere und Offizierinnen erarbeitet wird.

All diese Verfahren bieten keine hundertprozentige Sicherheit, die richtigen Personen auszuwählen. Sie stellen aber sicher, dass das Verfahren transparent gestaltet ist und aussagekräftige Entscheidungsgrundlagen erarbeitet werden können. Der Entscheid wird letztlich von Führungskräften getroffen. Keine Daten ersetzen den gesunden Menschenverstand und Menschenkenntnisse. Systematische Erfassung des Verhaltens und Intuition der erfahrenen Führungsperson sind einander ergänzende Komponenten für die Kaderauswahl.

4.2 Ausbildungskultur in der Armee

4.2.1 Ausbildungsgrundsätze / Ausbildungsmethodik

Die Schweizer Armee definiert im Reglement »Ausbildungsmethodik« die Ausbildungsgrundsätze.⁵⁷ Diese sind für Ausbilder verbindlich und beschreiben die geforderte Ausbildungskultur

⁵⁷ Vgl. Ziff 2-9 AM.

in der Armee. Auch bei diesen Grundsätzen bilden das Welt- und Menschenbild sowie die Werte der Bundesverfassung und das Dienstreglement die Grundlage.

- a) *Ziel der militärischen Ausbildung*: Es geht in der militärischen Ausbildung und Erziehung gemäss Dienstreglement um »die Fähigkeit zur Auftrags Erfüllung im Krieg und in anderen Krisensituationen«⁵⁸ unter Beibehaltung von gegenseitigem Respekt und Anstand. Die militärische Ausbildung hat sicheres militärisches Können und Wissen sowie Gewandtheit, auch unter erschwerten Bedingungen bestehen zu können, zu vermitteln. Sie zielt auf das Erreichen von Fähigkeiten und Fertigkeiten.
- b) *Erwachsenenbildung*: Militärische Ausbildung ist eine Form der Erwachsenenbildung. Sie beruht auf der gegenseitigen Achtung von Ausbildern und Auszubildenden. Die Auszubildenden sind als mündige Bürger und Bürgerinnen in Uniform zu behandeln, deren Voraussetzungen von den Ausbildern und Ausbilderinnen berücksichtigt werden müssen.⁵⁹
- c) *Disziplin*: Disziplin, verbunden mit Initiative und Eigenverantwortung, bildet die zentrale Erfolgsvoraussetzung für die militärische Ausbildung.
- d) *Kommunikation*: Die einzelnen Angehörigen der Armee müssen Vertrauen in ihre Ausbilder und Ausbilderinnen haben. Das heisst unter anderem, dass diese den Sinn und Zweck ihrer Übungen erklären und begründen können. Dazu braucht es für bestimmte Ausbildungssequenzen Gespräche vor und nach einer Übung. Übungsbesprechungen bekommen daher eine zentrale Bedeutung. Sie widerspiegeln die Führungs- und Ausbildungskultur eines Verbandes. Die Übungsbesprechungen werden im dialogischen Prinzip durchgeführt. Der Übungsleiter sucht das interaktive Gespräch und vermeidet einen passiven Vortrags- / Vorlesungsstil (Monolog). Die Besprechung muss von Ehrlichkeit und gegenseitigem Respekt geprägt sein.⁶⁰
- e) *Eigenverantwortung*: Es geht um eine lernzielorientierte Ausbildung mit Eigenverantwortung. Die Ausbildenden geben klare, auf die Fähigkeiten der Auszubildenden angepasste Zielvorgaben vor und wählen die geeignete Methode. Als Erwachsenenbildung liegt der Weg zur Zielerreichung aber auch in der Mitverantwortung der Auszubildenden und in selbständigem Lernen.
- f) *Leistungskontrollen*:⁶¹ Eigenverantwortliches Lernen benötigt gezielte Leistungskontrollen, die Erfolgserlebnisse schaffen, aber auch als Voraussetzungen für gezielte Fördermassnahmen dienen. Ungenügende Leistungen werden durch Nachausbildung bzw. Nachprüfung aufgearbeitet. Das Mittel der Nachausbildung darf nicht als Bestrafung oder gar Schikane verwendet werden. Es muss sich ausschliesslich darauf beschränken, das Erfüllen einer nicht bestanden Lernkontrolle zu ermöglichen. Als Fördermassnahmen können auch

⁵⁸ Ziff 32 DR 04 (SR 510.107.0).

⁵⁹ Vgl. Ziff 21 AM.

⁶⁰ Vgl. Reglement »Methodik der Verbandsausbildung«, 41.

⁶¹ Vgl. Ziff 157f. AM; Ziff 37 DR 04 (SR 510.107.0).

Ausbildungsmassnahmen ausserhalb der allgemeinen Arbeitszeit durch die vorgesetzten Kommandanten und Kommandantinnen angeordnet werden.

Die Auszubildenden haben ein Anrecht auf Beurteilung ihrer Arbeit, wenn möglich im direkten Gespräch. Verbandsleistungen können durch Truppenbesuche und Inspektionen überprüft werden. Die Leistungskontrolle beeinflusst auch die Auszubildenden. Diese haben nach jeder Ausbildungskontrolle im Rahmen der Fehleranalyse Rückschlüsse auf Ausbildungsdurchführung und Auszubildendenverhalten zu ziehen.

- g) *Lernfördernde Organisation*: Gute menschliche Beziehungen und ein zweckmässig organisierter Dienstbetrieb fördern die Ausbildungsleistung. Ein sinnvoller Arbeitsrhythmus erhöht die Lern- und Leistungsfähigkeit. Es gehört jedoch auch zur militärischen Ausbildung, dass Armeeangehörige teilweise an ihre psychischen und physischen Leistungsgrenzen gebracht werden. Darauf zu verzichten, würde der Ernsthaftigkeit der Armeeaufgabe nicht gerecht. Um hier das richtige Mass und die richtige Methode zu finden, definieren die Armeeführung und die Lehrverbände, welche Truppe im Rahmen ihrer Grundbereitschaft welche Ausbildung erhält (vgl. z. B. MBS, AGA Lehrplan etc.).
- h) *Ausbildungsaufbau*: Die Schweizer Armee kennt einen dreistufigen Ausbildungsaufbau. Bei der Anlernstufe geht es darum, ohne Zeitdruck die Materie zu erlernen und zu verstehen. Das methodische Vorgehen ist dasjenige von »Vormachen – Mitmachen – Nachmachen«. In der Festigungsstufe stehen das fehlerfreie Handeln und die Automation der Abläufe im Vordergrund. Die Festigungsstufe wird in der Regel mittels Drills geschult. Auf der Anwendungsstufe wird das Erlernte in einsatznahen Übungen angewendet. Als Ausbildungsmethoden stehen den Auszubildenden und Auszubildenden unter anderem das individuelle Trainingscenter, Drill, Vortrag, Demonstration, Lehrgespräch sowie Gruppenunterricht zur Verfügung. Realitätsnahe militärische Ausbildung muss dazu dienen, die eigene Leistungsfähigkeit kennen zu lernen und zu lernen, den Auftrag auch unter physischen Entbehrungen und psychischem Druck erfüllen zu können. Auch hier liegen die Grenzen des Zulässigen in der Achtung der Menschenwürde, der Unversehrtheit von Leib und Leben sowie in der Beachtung der gültigen Sicherheitsvorschriften.

4.2.2 Gefahren in der Ausbildung und Gegenmassnahmen

A) *Problem*: In der militärischen Ausbildung leben unterschiedliche Personen auf engem Raum in einer Zwangsgemeinschaft. Dies führt in bestimmten Situationen zu Stress und Konflikten. Auszubildende und Auszubildende stehen in beständiger Interaktion, die persönlichen Freiheiten sind eingeschränkt. Die Führungsausbildung der Milizkader reagiert darauf mit der Ausbildung im Konfliktverhalten.

Hinzu kommen im militärischen Alltag spezifische institutionelle Gegebenheiten, die besonders beachtet werden müssen. Vor allem die hierarchische Organisationsstruktur, die Ausbil-

derung notwendiger Gruppenkohäsionen sowie militärische Rituale können missbraucht werden. Es kommt vereinzelt zu unverhältnismässigen oder schikanösen Handlungen.⁶²

Die Kommandanten und Kommandantinnen müssen deshalb ein spezielles Augenmerk auf die Grundhaltung und die Selbstinszenierung ihrer Ausbildungspersonen legen. Was bezwecken diese mit ihrer Ausbildung, nehmen sie die Grundsätze des Dienstreglements ernst oder haben sie eigene Vorstellungen, »wie man eine Truppe ausbildet und führt«? Dazu gehört auch die in der Ausbildung verwendete Sprache. Pauschalisierende, herablassende oder beleidigende Bezeichnungen sind verboten und tragen auch nicht zur notwendigen Gruppenkohäsion bei. In der Ausbildung ist eine geschlechtergerechte Sprache anzuwenden.

Die Kommandierenden müssen auf einen falsch verstandenen Korpsgeist mit entsprechenden Initiationsritualen, ein übertriebenes Männlichkeitsgehabe oder einen übersteigerten Patriotismus sensibilisiert sein.

Werden vorgegebene Ausbildungsziele nicht erreicht, haben die Kommandanten und Kommandantinnen das Recht, besondere Massnahmen anzuordnen, mit welchen die Ausbildungsziele mittels Zusatzarbeit erreicht werden können. Dabei gilt es abzuklären, ob der betreffende Armeeangehörige die Ziele nicht erreichen konnte oder nicht erreichen wollte. Falls nicht Können der Grund ist, kann unter Einbezug verschiedener didaktischer Methoden innerhalb oder ausserhalb der allgemeinen Arbeitszeiten weitergearbeitet werden, inhaltlich aber immer in Bezug auf das zu erreichende Ausbildungsziel. Bleiben die legitimen Massnahmen erfolglos, ist die Funktion oder eine allfällige Versetzung des Armeeangehörigen zu prüfen. Liegt der Grund der Nichterreicherung der Ausbildungsziele aber im Nicht-Wollen, dann geht es im Rahmen einer reagierenden erzieherischen Massnahme darum, den Soldaten oder die Soldatin durch Sinnvermittlung zu überzeugen, die gestellten Erwartungen wiederholt sichtbar zu machen und zu befehlen. Widersetzen sie sich diesem Befehl, wird der Bereich der Disziplinarfehler betreten. In beiden Fällen begrenzen die Werte der Armee die Art und Weise der Methode. Schikanen, »Code Red« und andere entwürdigende Sanktionsmassnahmen dürfen von Vorgesetzten weder angewandt, gefördert noch toleriert werden.⁶³

B) *Führen mit Werten*: Um diesen Problemfeldern in der Ausbildung die notwendige Beachtung zu schenken, wurde an der Höheren Kaderausbildung der Armee die Ausbildungssequenz »Führen mit Werten« etabliert. Angehende Kader werden darin ausgebildet, zu erkennen, wann fundamentale Werte der Armee verletzt werden und mit welchem Instrumentarium sie darauf reagieren können. Konkret vorgefallene Beispiele aus der Ausbildungspraxis wie Diskriminierung, Schikane oder sexuelle Belästigung wurden zu diesem Zweck in Modellfälle

⁶² Vgl. auch Annen, H., Jufer, H., Vom Sinn und Unsinn von Ritualen, in: Allgemeine Schweizerische Militärzeitschrift Nr. 10 (2005), 8f.

⁶³ Vgl. Baumann, D., Curcio, G.-P., Die »erzieherische Massnahme« im Militär, in: H. Annen, U. Zwiggart (Hrsg.), Das Ruder in der Hand. FS für Rudolf Steiger, 2006, 65-73.

gefasst und diese werden mit den zukünftigen Kadern besprochen und das korrekte Verhalten diskutiert und aufgezeigt. Eine Evaluation dieses Unterrichts hat gezeigt, dass die angehenden Offiziere und Offizierinnen diesen Unterricht als hilfreich einschätzen. Vor allem der Praxisbezug findet Anklang. Der Nutzen, im Führungsalltag schneller und sensibler auf Probleme eingehen zu können, wurde ausgewiesen. Es konnte aber einmal mehr aufgezeigt werden, dass die Ausbildungsperson von entscheidender Bedeutung ist.⁶⁴

4.2.3 Lehrpläne

A) *Milizkader*: Je nach Kaderstufen werden die Milizkader im Bereich Ausbildungsmethodik auf ihre zukünftige Funktion entsprechend der Grundlagenreglemente ausgebildet. Schwergewichte sind die praktische Umsetzung der Grundsätze der Ausbildungsmethodik sowie der Methodik der Verbandsausbildung. Hinzu kommen die lehrverbandsspezifischen Vorgaben für das Errichten und Betreiben der Ausbildungsplätze.

Freiwillig können Kurse in der Methodik der Verbandsausbildung im Ausbildungszentrum des Heeres besucht werden.

B) *Berufskader*

Berufsoffiziere / Berufsoffizierinnen: Sie werden zentral in der Methodik der Verbandsausbildung durch das Ausbildungszentrum des Heeres sowie durch die Kommandanten der Grundausbildungslehrgänge in der militärischen Didaktik geschult. Im Bereich Militärpädagogik erhalten sie eine umfassende Ausbildung an der Militärakademie durch die Dozentur Militärpsychologie und Militärpädagogik.

Berufsunteroffiziere / Berufsoffizierinnen: Die Ausbildung zur Ausbildungsperson ist ein Schwerpunkt der Grundausbildung der BUSA (über 400 Stunden). Die Ausbildung richtet sich nach den Grundlagenreglementen der Schweizer Armee, aber auch nach den zivilen Standards. Im Lehrgang werden die Voraussetzungen geschaffen, damit die Absolventen und Absolventinnen den Eidgenössischen Fachausweis als Ausbilder/-in des Schweizerischen Verbands für Weiterbildung (SVEB) und das Leadership-Zertifikat der Schweizerischen Vereinigung für Führungsausbildung (SVF) erwerben können.

In den Zusatzausbildungslehrgängen wird die Ausbildungsmethodik entsprechend der neuen Tätigkeitsstufe ausgebildet und die gemachten Erfahrungen reflektiert.

⁶⁴ Vgl. Annen, H., Führen mit Werten, in: Allgemeine Schweizerische Militärzeitschrift Nr. 10 (2007), 22-24.

4.3 Erziehungskultur in der Armee⁶⁵

4.3.1 Grundsätze der Erziehung im Militär

A) *Grundlagen*: Gemäss Dienstreglement hat die militärische Erziehung Einfluss auf das Verhalten und auf Werterhaltung zu nehmen. Sie soll Einstellungen festigen, die für die militärische Gemeinschaft unerlässlich sind, wie Kameradschaft, Vertrauen in die Führung, Handeln im Sinn des Verbands, Disziplin, Selbständigkeit, Fähigkeit zur Einordnung sowie Durchhaltevermögen.⁶⁶ Wie die Ausbildung ist auch die Erziehung im Militär Erwachsenenbildung und beruht auf gegenseitiger Achtung.

Im militärischen Umfeld kann gar nicht *nicht* erzogen werden. Fehlt ein explizites Erziehungskonzept, werden implizit Werte und Verhaltensweisen sozialisiert. Gegenüber dem Auszubildenden und der Gesellschaft bleiben solche Sozialisierungsprozesse schwer erkennbar. Aber auch bei einer expliziten Erziehung fällt dieser unbewusste Sozialisierungsprozess nicht weg, sondern wirkt dennoch. Das soziale Umfeld und die institutionellen Eigenschaften prägen die Angehörigen der Armee. Dessen hat sich die Armee bewusst zu sein und die Führungs- und Ausbildungspersonen zu sensibilisieren.

Die militärische Erziehung darf jedoch nicht als Nacherziehung Jugendlicher bzw. junger Erwachsener missverstanden werden. Diese Aufgabe kann die Institution Armee nicht leisten, vor allem auch, weil die entsprechenden Dienstzeiten in der Schweiz kurz sind. Eine Milizararmee bleibt auch in diesem Bereich Spiegelbild der Gesellschaft. Die »Verjüngung« der Armee führt weiter dazu, dass die »soziale Kontrolle« in den Verbänden abnimmt. In der Armee 61 und 95 leisteten noch 35 bis 40-Jährige in den Gruppen und Zügen Dienst und übten eine entsprechende Kontrolle aus. Dies fehlt heute zum Teil.

Die Ausbildungs-, Führungs- und Erziehungsverantwortung ist im Dienstreglement geregelt. In den Rekrutenschulen und den Kadernschulen tragen die Berufskader die Verantwortung, in den Wiederholungs- und Kaderkursen sowie im Friedensförderungs-, Assistenz- und Aktivdienst die Milizkader. Die Gruppenführer und Gruppenführerinnen sind für die Ausbildung und Erziehung ihrer Gruppen verantwortlich, die Zugführer und Zugführerinnen für die Führung, Ausbildung und Erziehung ihrer Züge.⁶⁷

B) *Ziel*: Ziel der militärischen Erziehung sind im Sinne des Auftrags – im Verband oder einzeln – eigenverantwortlich und diszipliniert handelnde Armeeingehörige. Es kann dabei zwischen einem sozialen und einem funktionalen Erziehungsziel unterschieden werden:

⁶⁵ Vgl. Aschmann, H., Kaiser, Th., Konzept »Erziehung« (teilweise wörtliche Aufnahme); Annen, H., Steiger, R., Zwygart U., Gemeinsam zum Ziel. Anregungen für Führungskräfte einer modernen Armee, 2004; Steiger, R. (Hrsg.), Erziehung – ausgedient oder neu entdeckt? 2000.

⁶⁶ Vgl. Ziff 34 DR 04 (SR 510.107.0).

⁶⁷ Vgl. Ziff 23f DR 04 (SR 510.107.0).

- a) *Soziales Erziehungsziel:* Die Armeeingehörigen sind willens und fähig, ihre soziale Rolle in der militärischen Gemeinschaft gemäss deren Wertvorstellungen zu übernehmen und sich gemeinschafts- und verbandsdienlich zu verhalten.
- b) *Funktionales Erziehungsziel:* Die Armeeingehörigen sind willens und fähig, als Individuen und als Glieder eines Verbandes eine ausgebildete Funktion initiativ, selbständig und eigenverantwortlich zu erfüllen, im Einsatz letztlich unter Inkaufnahme der Gefährdung des Lebens. Dabei geben sie ihr Bestes und stellen ihre persönlichen Interessen zurück. Vorgesetzte handeln als Vorbild.

4.3.2 Didaktik und Methodik der Erziehung

A) *Didaktik:* Die Erziehung in der Armee erfolgt auf drei Ebenen:

- Auf der »oberen Ebene« sind die militärischen Berufs- und Zeitskader zu Erziehungspersonen zu schulen;
- auf der »mittleren Ebene« bilden die truppennahen militärischen Berufs- und Zeitskader die Milizkader zu Erziehungspersonen heran und erziehen die Berufssoldaten und Berufssoldatinnen sowie die Zeitsoldaten und Zeitsoldatinnen;
- auf der »unteren Ebene« erzieht das Milizkader die Milizsoldaten und Milizsoldatinnen bzw. die ihnen unterstellten Milizkader vor allem in den Rekrutenschulen. Ältere Milizsoldaten und Milizsoldatinnen sowie ältere bzw. mittlere und höhere Milizkader haben tendenziell einen kleineren Erziehungsbedarf bzw. zeigen tendenziell eine geringere Erziehungsbereitschaft.

Erziehung findet sowohl als kognitive (erkenntnisorientierte) Erziehung wie auch als affektive (gefühlorientierte) Erziehung statt. In der kognitiven Erziehung sollen die zu Erziehenden die Werte aus Einsicht akzeptieren, in der affektiven Erziehung sollen sie diese positiv erleben.

Für die Erziehung sind primär zufällig eingetretene Situationen und in erzieherischer Absicht arrangierte Situationen zu nutzen. Die formelle Erziehung soll sich auf eine kurze Einführung der Rekruten und Rekrutinnen in die Ziele und die Werte der Erziehung beschränken (Grundausbildung). Die Nutzung von zufällig eingetretenen Situationen in Dienstbetrieb, Ausbildung, Führung und Einsatz (Erziehung »on the job«) soll den Grossteil der Erziehung ausmachen. Mit in erzieherischer Absicht arrangierten Situationen sollen erzieherische Akzente gesetzt oder erzieherische Defizite beseitigt werden.

B) *Methodik:* Bei der kognitiven Erziehung stehen die folgenden Methoden im Mittelpunkt:

- Die Reflexion über die Erziehungsziele und die Erziehungsinhalte (Werte) in Form der Belehrung der zu Erziehenden durch die Erzieher und Erzieherinnen, durch Diskussion zwischen den Erziehenden und den zu Erziehenden sowie durch Selbstreflexion;

- das beispielhafte Verhalten der Erziehungspersonen (Vorbildfunktion).

Bei der affektiven Erziehung sind die nachstehenden Methoden zentral:

- Die Einübung und Verstärkung (Vermittlung von Erfolgserlebnissen) von wertebasiertem Verhalten der zu Erziehenden; dabei kann die Verwendung von Formen, Symbolen und Ritualen hilfreich sein;
- die aufbauende Kritik von Verhalten, das den Werten nicht entspricht;
- das beispielhafte Verhalten der Erziehungspersonen (Vorbildfunktion).

Für die Verbindung der kognitiven mit der affektiven Erziehung bieten sich die folgenden Methoden an:

- Kognitiv Erkanntes und Akzeptiertes wird durch praktisches Handeln auch affektiv erlebt; dabei kann die Verwendung von Formen, Symbolen und Ritualen hilfreich sein;
- affektiv Erlebtes wird durch praktisches Handeln auch kognitiv erkannt und akzeptiert;
- das beispielhafte Verhalten der Erziehungspersonen (Vorbildfunktion).

Sowohl bei der kognitiven und bei der affektiven als auch bei der Verbindung der kognitiven mit der affektiven Erziehung ist die gegenseitige Einflussnahme und Steuerung von Erziehenden und zu Erziehenden zu berücksichtigen. Die Erziehenden machen die gegenseitige Einflussnahme und Steuerung explizit und ermuntern die zu Erziehenden, sie ihrerseits auch explizit zu machen.

C) *Erzieherische Massnahmen*: Die Entwicklung von Werthaltung und die Aneignung bzw. Veränderungen von Verhaltensweisen sind komplexe Prozesse, die tiefe Schichten der Persönlichkeitsstruktur der zu Erziehenden berühren und deshalb Zeit brauchen. Die Einsicht in die Notwendigkeit von wertebasiertem Handeln und Verhalten kann in einer rechtsstaatlichen Armee deren Angehörigen nicht von aussen angeordnet, sondern nur angeregt und gebildet werden. Entsprechend vorsichtig ist mit so genannten erzieherischen Massnahmen umzugehen. Umgangssprachlich und vor allem innerhalb der Institution Armee wird der Begriff »militärische Erziehung« häufig als Reaktion auf ein Fehlverhalten und entsprechend als »erzieherische Massnahme« verstanden, die teilweise unverhältnismässig ausfällt. Aber auch bei den erzieherischen Massnahmen gibt das Menschenbild der Bundesverfassung und des Dienstreglements die Grundrichtung bekannt, die befolgt werden muss.

Idealtypisch kann zwischen »agierender« und »reagierender« Erziehung unterschieden werden. Der Ausgangspunkt »agierender« erzieherischer Massnahmen ist die Überzeugung, dass das Ziel der militärischen Erziehung durch eine permanente, menschenorientierte und auf der Basis einer positiven Grundhaltung basierenden Einflussnahme auf Werthaltungen, Handlungen und Verhalten der Armeee Angehörigen erreicht werden kann. Dies geschieht durch vorbildliches und beispielhaftes Verhalten und die Thematisierung der Erziehung im militärischen Alltag und im Unterricht. Erzieherisch reagierend Einfluss nehmen militärische

Führungspersonen, wenn Disziplinarfehler oder ungenügender Arbeitseinsatz vorliegen. Die pädagogische Komponente der reagierenden Erziehungsmassnahme liegt im vorgängigen Aufzeigen und Erklären der Grenzen, der Bestrafung des Fehlbaren sowie in der präventiven Signalwirkung. Aus diesem Grund sollten Inhaber der Disziplinarstrafgewalt den Fehlbaren und der militärischen Gemeinschaft erklären, warum die entsprechende Bestrafung erfolgt ist, das heisst, einsichtig machen, welche Grundsätze des militärischen Zusammenlebens tangiert wurden und warum diese nicht tolerierbar sind.

Führungsprobleme können bei Armeeingehörigen auftreten, die ihre Ausbildungsziele erfüllen und mit ihrem Verhalten keinen Disziplinarfehler begehen, trotzdem aber durch ungenügenden Arbeitseinsatz negativ auffallen. Problematisch sind diese Fälle, weil diese Armeeingehörigen unter Umständen das militärische Zusammenleben erschweren und damit hohe Anforderungen an die Führungspersonen stellen. Der zuständige Kommandant bzw. die zuständige Kommandantin hat in diesen Fällen die Kompetenz und die Pflicht, Armeeingehörigen im Rahmen des Dienstbetriebs zu dienstlich notwendigen Arbeiten zu kommandieren. Jedoch hat auch diese Massnahme verhältnismässig zu sein.⁶⁸

4.3.3 Ausbildung der Erziehenden

A) *Berufsoffiziere / Berufsoffizierinnen*: Die Berufsoffiziere und Berufsoffizierinnen werden umfassend an der Militärakademie auf ihre Aufgabe vorbereitet. In der Dozentur Militärpsychologie und Militärpädagogik wird die Thematik der Erziehung innerhalb der Militärpädagogik vermittelt. In der Grundausbildung sollen die Anwärter befähigt werden, die militärische Erziehung als zentrales Element der Militärpädagogik zu definieren, Möglichkeiten und Grenzen der Erziehung im militärischen Alltag zu diskutieren und Konsequenzen für den Alltag abzuleiten. Dazu sollen sie auch ein Bild des jungen Erwachsenen im aktuellen Umfeld erhalten und Handlungsmaximen für die Erziehung, Ausbildung und Führung junger Erwachsener entwickeln.

In der Zusatzausbildung geht es um die Repetition der Grundsätze der Militärpädagogik und davon ausgehend um das Verstehen der Bedeutung des Erziehungsbegriffs. Vor dem theoretischen Hintergrund und unter Berücksichtigung konkreter Beispiele werden die Möglichkeiten und Grenzen der Erwachsenenenerziehung diskutiert und die eigene Meinung in Thesenform dargelegt.

B) *Berufsunteroffiziere / Berufsunteroffizierinnen*: Berufsunteroffiziere und Berufsunteroffizierinnen werden nicht in expliziten Blöcken »Erziehung« ausgebildet. Jedoch ist das Thema

⁶⁸ Vgl. Baumann, D., Curcio, G.-P., Die »erzieherische Massnahme« im Militär, in: H. Annen, U. Zwiggart (Hrsg.), Das Ruder in der Hand. FS für Rudolf Steiger, 2006, 65-73.

»Erziehung« Gegenstand des Unterrichts im Dienstreglement und von Kommandantenstunden.

C) *Milizkader*: Die Thematik Erziehung wird noch nicht explizit als eigener Stoffbereich ausgewiesen. Sie wird im Zusammenhang mit der Ausbildung zur Führungs- und Ausbildungsperson in den Kadernschulen thematisiert sowie im Dienstreglementsunterricht behandelt.

4.4 Rechtliche Massnahmen

4.4.1 Grundsätze

A) *Rechtmässigkeit*: Die Menschen-, Grund- und Freiheitsrechte haben bei allen Einsatz- und Dienstarten Gültigkeit und kommen somit in allen Situationen zur Anwendung. Die Schweizer Armee verpflichtet ihre Angehörigen zur Recht- und Verhältnismässigkeit als Grundprinzipien.⁶⁹ Die Armee und deren Angehörige handeln somit nie im rechtsfreien Raum. Für die Ausbildung und jeden Einsatz gelten spezielle rechtliche Regelungen.⁷⁰ Rechtmässigkeit bedeutet auch, dass die militärische Gemeinschaft durch rechtsförmige Strukturen gekennzeichnet ist. In einem militärischen Verband muss zur Auftrags Erfüllung und zum Zusammenleben Ordnung herrschen. Wer gegen die Ordnung verstösst oder gar eine nach Gesetz strafbare Handlung begeht, muss mit einer Strafe rechnen.⁷¹

Der Gesetzgeber hat deshalb verschiedene Mittel vorgesehen, damit sich die Angehörigen der Armee gegen die Verletzung ihrer Rechte schützen und die Vorgesetzten die Pflichten einfordern können sowie das humanitäre Völkerrecht und das Landesrecht in Einsätzen im In- und Ausland durchgesetzt werden. Zum ersten Bereich gehören die Anregungen zum Dienstbetrieb, Aussprachen sowie das Beschwerderecht. Zum zweiten Bereich zählen die Disziplinarstrafordnung und das Militärstrafgesetz und zum dritten Bereich gehören unter anderem verschiedene Verordnungen,⁷² die Reglemente »Rechtliche Grundlagen für das Verhalten im Einsatz« und »Wachtdienst aller Truppen« (WAT) sowie die situationsbezogenen Einsatzregeln (ROE).

Vorgesetzte haben mindestens eine dreifache Verantwortung. Erstens dürfen sie nur Befehle erteilen, die rechtmässig ausgeführt werden können und nicht gegen das Recht verstossen. Zweitens besteht neben der persönlichen Strafbarkeit der Täter und Täterinnen auch eine strafrechtliche Verantwortlichkeit der Vorgesetzten. Diese ist immer dann gegeben, wenn Vorgesetzte Verletzungen des humanitären Völkerrechts (Kriegsvölkerrechts) oder der nationalen Rechtsordnung anordnen, nicht verhindern, diese nicht disziplinarisch sanktionieren oder bei schweren Verstössen den Vorfall nicht den zuständigen Untersuchungsbehörden melden. Sie

⁶⁹ Vgl. Kapitel 2 GS.

⁷⁰ Vgl. Ziff 1-2 RVE.

⁷¹ Vgl. Kapitel 9 DR 04 (SR 510.107.0).

⁷² Vgl. z. B. VPA (SR 510.32), VmKI (SR 513.75), VTA (SR 513.311.1), VMS (SR 513.61), VOD (SR 513.71).

sind auch für Übergriffe von Personen unter ihrem Kommando verantwortlich, von denen sie hätten wissen können oder müssen, insofern sie dagegen keine Massnahmen ergreifen.⁷³ Vorgesetzte aller Stufen sind mitverantwortlich. Drittens beeinflussen Vorgesetzte durch ihr Verhalten sowie die Anwendung der Disziplinarstrafordnung das Rechtsempfinden ihrer Unterstellten und tragen dadurch dazu bei, ob die Unterstellten die Wichtigkeit der Rechtmässigkeit erleben und erkennen oder nicht.

B) *Verhältnismässigkeit*: Rechtmässigkeit ist durch Verhältnismässigkeit zu ergänzen, weil Recht nie die konkrete Situation vollumfänglich abdecken und der Mitteleinsatz unterschiedlich ausfallen kann. Verhältnismässigkeit ist das Können, Gewalt richtig zu dosieren und nur so viel anzuwenden wie nötig ist, um eine konkrete Lage zu bereinigen. Mit diesem Prinzip wird unter anderem angestrebt, die Grund- und Freiheitsrechte der Beteiligten oder Betroffenen so weit wie möglich zu schützen und nur dort einzuschränken, wo dies zwingend notwendig ist. Alles militärische Handeln hat demzufolge immer nach dem Prinzip der Verhältnismässigkeit zu geschehen.

Dieses Prinzip bedeutet, dass Zwang- / Gewaltanwendung

- a) zur Wahrung oder Herstellung des rechtmässigen Zustandes geeignet sein muss,
- b) nicht über das hinausgehen darf, was zur Erreichung des verfolgten Zweckes erforderlich ist und
- c) nicht zu einem Nachteil führen darf, der in einem Missverhältnis zum verfolgten Zweck steht.⁷⁴

Dieser Grundsatz wird im militärischen Alltag und im Einsatz unter anderen dadurch angewendet, indem den Armeeangehörigen im Bereich der Zwangsmittel unterschiedliche Möglichkeiten gegeben werden, ihren rechtmässigen Auftrag zu erfüllen. Diese Zwangsmittel reichen von nonverbalem und verbalem Zwang über körperlichen Zwang bis hin zum Einsatz von nonletaler oder tödlicher Gewalt durch Zwischen-, Handfeuer- und Schulterwaffen.

Durch Einsatz- und Verhaltensregeln werden Umstände und Voraussetzungen formuliert, welche für die Anwendung von Zwang sowie von weiteren Massnahmen vorliegen müssen. Sie bestimmen die jeweils einsetzbaren Mittel und Methoden und dienen der Autorisierung, Begrenzung oder Unterbindung des Zwangsmiteinsatzes und der Anwendung militärischer Gewalt.⁷⁵ Auch dienen sie der Umsetzung des Verhältnismässigkeitsprinzips und sollen durch ihre Ausbildung das Verhalten der Armeeangehörigen steuern und die Grundsätze einsichtig machen.

⁷³ Vgl. Ziff 5, 247f. RVE.

⁷⁴ Vgl. Ziff 49 RVE; Ziff 14 GS.

⁷⁵ Vgl. Ziff 25 GS.

Die Allgegenwart der Medien und der Möglichkeiten von Kommunikationsmitteln hat zur Folge, dass Handlungen von Armeeangehörigen im Einsatz und in der Ausbildung auf die Rechts- und Verhältnismässigkeit hin beurteilt und unter Umständen medial vermittelt werden.

C) Überprüfungen / Personensicherheitsprüfung: Für eine Beförderung in der Armee müssen die Verhältnisse der Anwärter und Anwärterinnen geordnet sein oder eine Zustimmung des Führungsstabes der Armee vorliegen. Dazu werden Angaben über Vorstrafen oder hängige Strafverfahren erhoben. Zusätzlich schreiben das Bundesgesetz über Massnahmen zur Wahrung der inneren Sicherheit (BWIS, SR 120) und die Verordnung über die Personensicherheitsprüfungen (PSPV, SR 120.4) vor, dass bei Personen, die unter anderem Zugang zu klassifizierten Informationen, Materialien oder Anlagen erhalten oder auf Grund internationaler Informationsschutzabkommen geprüft werden müssen, zusätzlich eine Sicherheitsprüfung durchzuführen ist. Je nach Funktionsstufe wird zwischen der Grundsicherheitsprüfung, der erweiterten Sicherheitsprüfung sowie der erweiterten Sicherheitsprüfung mit Befragung unterschieden. Dabei werden Daten aus den Registern der Sicherheits- und der Strafverfolgungsorgane von Bund und Kantonen sowie aus dem Strafregister erhoben. Ebenfalls werden Auskünfte bei den zuständigen Strafverfolgungsorganen über laufende Strafverfahren eingeholt. Diese Massnahmen tragen dazu bei, dass Personen, die im strafrechtlichen Bereich vorgemerkt sind oder deren persönliche Verhältnisse nicht geordnet sind, erkannt werden. Dadurch wird verhindert, dass Personen, die beispielsweise gegen die Antirassismustrafnorm verstossen haben, in Führungsfunktionen aufsteigen können.

Das Strafrecht setzt den äusseren Rahmen fest. Eine weitergehende Prüfung ist auf Grund des Grundrechts der Glaubens- und Gewissensfreiheit problematisch. Die Grundhaltung und Gewissensüberzeugung der Angehörigen der Armee kann in der Armee durch Ausbildung und Erziehung gefördert werden, darf aber nicht manipuliert werden. Die Selektionsverantwortlichen hingegen müssen sensibel auf Grundhaltungen sein, die aus der Sicht der Bundesverfassung und des Dienstreglements problematisch sind.

4.4.2 Kriegsvölkerrecht (humanitäres Völkerrecht)

Die Regeln des humanitären Völkerrechts bilden den äusseren Rahmen der militärischen Gewaltanwendung und sind für die Schweizer Armee und deren Angehörigen verbindlich. Im Falle eines Aktivdienstes werden bei der Vereidigung bzw. beim Ablegen des Gelübdes die Armeeangehörigen in die Pflicht genommen, die Regeln des Kriegsvölkerrechts einzuhalten. Die Schweiz ist auch dem Römer Statut des Internationalen Strafgerichtshofes beigetreten. Die Angehörigen der Armee unterliegen subsidiär dieser Gerichtsbarkeit. Aus diesem Grund sind sie in den relevanten Strafrechtstatbeständen auszubilden, denn Unkenntnis des Rechts

schützt nicht vor Strafe.⁷⁶ Vor allem der Artikel 8 (Kriegsverbrechen) regelt die Strafrechtstatbestände in internationalen Konflikten wie auch in bewaffneten Konflikten, die keinen internationalen Charakter haben.

Die wichtigsten Regeln des Kriegsvölkerrechts sind:

A) *Verbot der Kriegsverbrechen*:⁷⁷ Unterstellte führen einen Befehl nicht aus, wenn sie erkennen, dass dieser eine Tat verlangt, die nach Gesetz oder Kriegsvölkerrecht strafbar ist.⁷⁸ Verstösse gegen das Kriegsvölkerrecht müssen in schweren Fällen vom zuständigen Vorgesetzten den militärischen Untersuchungsbehörden angezeigt werden. Leichte Verstösse sind vom zuständigen Kommandanten bzw. von der zuständigen Kommandantin disziplinarisch zu bestrafen.

B) *Schutz von Wehrlosen und Unbeteiligten, Kulturgüterschutz*:⁷⁹ Opfer, Wehrlose und Unbeteiligte sind durch das Kriegsvölkerrecht ebenso geschützt wie Kulturgüter. Kampfhandlungen dürfen sich ausschliesslich gegen Kombattante und gegen militärische Ziele richten. Es darf nur angegriffen oder zerstört werden, was mit der Verfolgung von militärischen Zielen in unmittelbarem Zusammenhang steht. Angriff und Zerstörung dürfen nicht weiter gehen, als dies für die Erfüllung des Auftrags notwendig ist. Hier gelangen die Grundprinzipien des Kriegsvölkerrechts zur Anwendung (Unterscheidungsprinzip, Prinzip der militärischen Notwendigkeit, Verhältnismässigkeitsprinzip, Beschränkungsprinzip).

C) *Regeln ausserhalb des Verteidigungsfalles*:⁸⁰ Die Regeln, die dem Schutze der Zivilbevölkerung, Kranken, Verwundeten, Schiffbrüchigen oder Gefangenen dienen, können als Richtlinien auch für Einsätze der Armee ausserhalb von bewaffneten Konflikten (z. B. im Rahmen der Friedensförderung) herangezogen werden, wenn andere Vorschriften fehlen. Ausserdem sind Konfliktparteien auch ausserhalb eines internationalen bewaffneten Konflikts aufgefordert, die Bestimmungen des gemeinsamen Artikel 3 der Genfer Konventionen einzuhalten und unterliegen – wenn Mitglied des Internationalen Strafgerichtshof – subsidiär seinen rechtlichen Bestimmungen.

D) *Vorsichtsmassnahmen*:⁸¹ Die Kommandanten und Kommandantinnen stehen in der Pflicht – insbesondere im Zusammenhang mit der Entschlussfassung, Befehlsgebung und bei der

⁷⁶ Vgl. Ziff 7 RVE.

⁷⁷ Vgl. Ziff 152 RVE.

⁷⁸ Vgl. Ziff 80 DR 04 (SR 510.107.0).

⁷⁹ Vgl. Ziff 149ff RVE, Ziff 78 DR 04 (SR 510.107.0).

⁸⁰ Vgl. Ziff 156 RVE.

⁸¹ Vgl. Ziff 165-171 RVE.

Führung einer Operation –, die nötigen Vorsichtsmassnahmen zur Einhaltung der Grundsätze des Kriegsvölkerrechts einzuhalten.

E) *Umgang mit geschützten Personen:*⁸² Geschützte Personen, namentlich Verwundete, Kranke, Schiffbrüchige, Seelsorge- und Sanitätspersonal, erhalten den vom Kriegsvölkerrecht gewährleisteten Schutz. Die missbräuchliche Verwendung der Schutzzeichen ist nicht gestattet, Fehlbare werden verhaftet und den zuständigen militärischen Untersuchungsbehörden zugeführt.

Kriegsgefangene und sich ergebende Kombattante sind überall und jederzeit menschlich zu behandeln. Jede Art von Folter, physischer und psychischer Misshandlung, entwürdigender Behandlung oder Diskriminierung sowie Vergeltungsmassnahmen sind verboten. Dasselbe gilt für ausländische Zivilpersonen oder Zivilpersonen einer gegnerischen Konfliktpartei und für Frauen und Kinder. Betagte oder gebrechliche Personen sind besonders zu schonen. Die Feststellung, welchen endgültigen Rechtsstatus gefangene Personen haben, obliegt der Militärjustiz.

4.4.3 Rechtliches Verhalten unterhalb der Kriegsschwelle

A) *Alle Dienstarten:* In allen Dienstarten (Ausbildungs-, Assistenz- und Aktivdienst) kommen die Bestimmungen der Verordnung über die polizeilichen Befugnisse der Armee (VPA, SR 510.32) zur Anwendung. Besondere Aufmerksamkeit gilt dabei den Grund- und Menschenrechten der betroffenen und beteiligten Personen. Polizeiliches Handeln durch Angehörige der Armee darf sich nur gegen diejenigen Personen richten, welche unmittelbar die öffentliche Sicherheit und Ordnung stören oder gefährden oder die für das Verhalten einer dritten Person verantwortlich sind, welches zu einer solchen Störung oder Gefährdung führt.⁸³

Die Angehörigen der Armee dürfen, sofern ihnen die Funktion eines militärischen Polizeiorgans übertragen ist, polizeiliche Zwangsmassnahmen anwenden, um Gefahren für die Sicherheit der Armee abzuwehren, Störungen der militärischen Ordnung zu beseitigen und bei der Verfolgung von Straftaten gegen die Armee oder ihre Angehörigen bis zum Eintreffen der zuständigen Strafverfolgungsorgane die unaufschiebbaren Massnahmen zu treffen. Die polizeilichen Zwangsmassnahmen in der Armee sind Wegweisung und Fernhaltung, Anhaltung und Identitätsfeststellung, Befragung, Durchsuchung von Personen, Kontrolle von Sachen, Beschlagnahme, vorläufige Festnahme, Anwendung von körperlichem Zwang, Anwendung von nonletalen Waffen, Waffengebrauch.

⁸² Vgl. Ziff 187-199 RVE.

⁸³ Vgl. Ziff 12 RVE.

B) *Spezielle Dienstarten*: Im Assistenz- und Aktivdienst dürfen die polizeilichen Zwangsmassnahmen auch zur Erfüllung der jeweiligen Aufträge eingesetzt werden, soweit der Einsatzbefehl dies ausdrücklich vorsieht.

Im Friedensförderungsdienst bestimmen Mandat und daraus abgeleitete besondere Rechtsgrundlagen (SOFA, ROE etc.), das Schweizer Recht und besondere Einsatzanordnungen Art und Umfang der Polizeibefugnisse der Truppe sowie die einsatzbezogenen Rechte und Pflichten.⁸⁴

4.4.4 Rechtsschutz in der Ausbildung / im Einsatz

Während die Ausführungen unter Ziffer 4.4.3 vor allem den Umgang von Armeeingehörigern mit Dritten aufgezeigt haben, beziehen sich nachfolgende Punkte vor allem auf den Rechtsschutz innerhalb der militärischen Gemeinschaft.

A) *Anregung zum Dienst / Persönliche Gespräche*: Die Angehörigen der Armee haben das Recht, ihren Vorgesetzten Anregungen zum Dienst zu unterbreiten. Die Vorgesetzten haben über das weitere Vorgehen zu informieren und Anregungen, die ihre Kompetenzen übersteigen, auf dem Dienstweg weiterzuleiten.⁸⁵ Wichtigste Umsetzungsmassnahmen sind dabei die Zugsaussprachen sowie das Dienstgespräch. Damit wird deutlich gemacht, dass die militärische Gemeinschaft gegenseitig aufeinander angewiesen ist und ein Mitdenken explizit gewünscht wird.

Angehörige der Armee können sich in persönlichen Fragen und Angelegenheiten direkt an ihre Kommandanten / Kommandantinnen, an die Truppenärzte / Truppenärztinnen, Armeeseelsorger / Armeeseelsorgerinnen oder an den Sozialdienst der Armee wenden.⁸⁶

B) *Persönliche Unterredung / persönliche Aussprache*:⁸⁷ Sind Angehörige der Armee der Überzeugung, es sei ihnen Unrecht getan worden, so sollen sie vorerst versuchen, die Angelegenheit in einer persönlichen Unterredung mit den Beteiligten zu bereinigen. Kommt die persönliche Unterredung nicht zustande oder führt sie nicht zu einem befriedigenden Ergebnis, können die Angehörigen der Armee die Angelegenheit in einer persönlichen Aussprache ihrem unmittelbar vorgesetzten Kommandanten bzw. ihrer unmittelbar vorgesetzten Kommandantin vortragen. Diese Aussprache ist so rasch als möglich zu gewähren und ihre Beurteilung und das weitere Vorgehen bekannt zu geben. Diese Möglichkeiten für Unterstellte und Pflichten für Vorgesetzte entsprechen dem Grundsatz der gegenseitigen Achtung. Probleme sollen möglichst auf der Stufe gelöst werden, auf der sie entstehen und sich die Beteiligten kennen.

⁸⁴ Vgl. Ziff 44, 140f RVE.

⁸⁵ Vgl. Ziff 99 DR 04 (SR 510.107.0).

⁸⁶ Vgl. Ziff 100 DR 04 (SR 510.107.0).

⁸⁷ Vgl. Ziff 102f. DR 04 (SR 510.107.0).

Meistens lassen sich Konflikte deeskalieren oder gar lösen, wenn die Betroffenen im persönlichen Gespräch sich aussprechen.

C) *Dienstbeschwerde*:⁸⁸ Sollte eine entsprechende Aussprache keine Erfolge bringen oder sind Angehörige der Armee der Überzeugung, ihnen sei von militärischen Vorgesetzten, anderen Armeeangehörigen oder einer Militärbehörde Unrecht widerfahren, das nicht auf dem Weg der Militärjustiz geahndet werden soll oder muss, haben sie die Möglichkeit, eine Dienstbeschwerde einzureichen. Die Beschwerdeinstanz ist an ein korrektes Verfahren und an Fristen gebunden. Sie hat einen Entscheid zu fällen und zu begründen. Dieser Entscheid kann schriftlich bei der nächst höheren Kommandostelle und letztlich beim VBS angefochten werden.

D) *Disziplinarstrafordnung*: Die Disziplinarstrafordnung zeigt den Armeeangehörigen auf, welches Verhalten mit Strafe sanktioniert werden kann. Die wichtigsten Normen werden dargestellt und ausgebildet. Die Disziplinarstrafordnung schützt die Armeeangehörigen gleichzeitig, indem sie dieses Instrument ausschliesslich in die Hand der Kommandanten und Kommandantinnen legt und Rekursmöglichkeit eröffnet.

Die Disziplinarstrafe ist ein Hilfsmittel zur Aufrechterhaltung der Disziplin und Ordnung in einem militärischen Verband. Mit der Disziplinarstrafe werden leichte Fälle des Militärstrafgesetzes geahndet, ohne dass die Angehörigen der Armee durch einen Strafregistereintrag kriminalisiert werden. Sie dient einerseits der Bestrafung und im idealen Fall der Fehlereinsicht des Einzelnen, andererseits der präventiven Signalwirkung gegenüber der Truppe. Sie ist ein Mittel in der Hand der Kommandanten und Kommandantinnen, die bei der Strafzumessung die persönliche Situation der zu Bestrafenden, die Situationsumstände sowie die betroffene militärische Gemeinschaft berücksichtigen soll. Disziplinarstrafen sind: Verweis, Ausgangssperre, Disziplinarbusse und Arrest.⁸⁹

E) *Militärstrafgesetz*: Durch die Militärjustiz werden Straftatbestände gemäss Militärstrafgesetz, die nicht mehr disziplinarisch durch die Kommandanten und Kommandantinnen gehandhabt werden können, verfolgt und bestraft (siehe oben Kapitel 3.3.2).

4.4.5 Ausbildungsübersicht

A) *Milizangehörige*: Ein Überblick über den Bereich »Recht« in der Ausbildung zeigt, wie die Milizangehörigen in diesem Feld ausgebildet werden. Dabei ist zu berücksichtigen, dass das Thema Rechts- und Verhältnismässigkeit in der Gefechts- und Waffenausbildung sowie in den Verbandsübungen zusätzlich thematisiert und überprüft wird.

⁸⁸ Vgl. Ziff 104-109 DR 04 (SR 510.107.0).

⁸⁹ Vgl. Kapitel 9 DR 04 (SR 510.107.0).

Fachgebiet	Richtziele	Themen / Lerninhalte	Std.
AGA			
Gefechtstechnik	Beherrscht die persönliche Waffe und die Zwangsmittel unterhalb des Schusswaffengebrauchs und kann sie im Sinne der Verhältnismässigkeit richtig einsetzen. Kann sich im Einsatz richtig verhalten. Kennt die Sicherheitsvorschriften.	Sturmgewehr -Modul A: Grundkönnen; -Modul B: Schiessen innerhalb der Gesprächsdistanz; -Modul C: Schiessen ausserhalb der Gesprächsdistanz. Pistole <i>Pistolenträger haben nur 9 Stunden (Module A-C) zu leisten.</i> Zwangsmittel unterhalb des Schusswaffengebrauchs -Körperlicher Zwang; -Schliesstechnik; -Reizstoffsprühgerät RSG 2000. Vernetzte Ausbildung Zwangsmittel inkl. Grundschulung. -Grundhaltung des Sdt; -Verhältnis- und Rechtsmässigkeit; -Einsatzumfeld; -Gefechtstechnik des Einzelnen; -Waffen und ihre Möglichkeiten, Minen.	12 4 4 11 4,5 4,5 20
DR/Brevier	Kennt die Grundsätze des DR sowie der Disziplinarstrafordnung und verhält sich im Dienstbetrieb und ausser Dienst gemäss seinen Rechten und Pflichten. Kennt das DR als Charta der Armeeingehörigen und kann sich mit den Werten identifizieren.	- Grundsätze des DR; - Rechte und Pflichten; - Disziplinarstrafordnung; - Dienstbetrieb; - Vermittlung der wichtigen Werte wie Integrität, Eigenverantwortung, Selbstlosigkeit, Mut, Loyalität, Pflichterfüllung, Achtung des Nächsten, Gemeinschaftssinn.	5
Rechtskunde	Kennt die Verhaltensregeln im Einsatz und kann sie wiedergeben.	- Verhaltensregeln im Einsatz; - Kriegsvölkerrecht.	2
Integrale Sicherheit	Ist sensibilisiert im Umgang mit Informationen und Personendaten.	1. Informationsschutz; 2. Datenschutz.	1
Vorschriften Wachtdienst	Ist für den Einsatz im Wachtdienst ausgebildet. Für waffenlose Armeeingehörige beschränkt sich die Ausbildung auf den Wachtdienst ohne Schusswaffe.	- theoretische Kenntnisse zur Verhältnismässigkeit, zu Voraussetzungen zum Waffengebrauch und zur Schussabgabe; - praktische Ausbildung an den auf der Wache vorgesehenen Zwangsmitteln; - praktische Ausbildung bezogen auf das Wachtdispositiv.	

Zen Of LG			
DR / Brevier	Kennt und versteht die für seine Stufe gültigen Vorschriften, Rechte und Pflichten. Kennt die Begriffe: - »praktische Philosophie«, die sich mit dem menschlichen Handeln befasst; - Die Ethik versucht Kriterien für gutes und schlechtes Handeln zu finden; - Ziel der Ethik ist die Erschaffung gültiger Normen und Werte.	- Grundwissen, Ethik; - Diversity Management.	6
Rechtskunde	Kennt die Zusammenhänge zwischen MStG und Disziplinarstrafwesen und ist informiert in für ihn wichtigen rechtlichen Bereichen.	- MStG / Disziplinarstrafwesen; - Kulturgüterschutz.	4

Vorschriften Wacht-dienst	Kann die einschlägigen Vorschriften des Wachtdienstes erklären.	- Verantwortlichkeit des Zugführers / Zugführerin.	3
---------------------------	---	--	---

FLG I			
DR/Brevier	Kennt Rechte und Pflichten.	- Grundwissen (Rechte und Pflichten der Einh Kdt).	
Rechtskunde	Erkennt die Zusammenhänge zwischen MStG und Disziplinarstrafwesen und kennt den korrekten Ablauf einer Disziplinarstrafsache.	- MStG / Disziplinarstrafwesen; - Humanitäres Völkerrecht (Kriegsvölkerrecht); - Kulturgüterschutz.	9,75
Integrale Sicherheit	Kennt die notwendigen rechtlichen Grundlagen.		2
Vorschriften Wacht-dienst	Kann die einschlägigen Vorschriften des Wachtdienstes anhand von Fallbeispielen sicher erklären.	- Vorschriften.	4

FLG II			
Rechtskunde	Kennt die für die ausgeübte Stufe gültigen Vorschriften. Erkennt den eigenen Zuständigkeitsbereich. Löst im Bereich MStG und Disziplinarstrafwesen stufengerechte Fallbeispiele.	- MStG / Disziplinarstrafwesen; - Humanitäres Völkerrecht; - Kulturgüterschutz.	4
Vorschriften Wacht-dienst	Kennt die für die ausgeübte Stufe gültigen Vorschriften. Erkennt den eigenen Zuständigkeitsbereich. Redigiert einen Bf für den Wacht-dienst mit / ohne Kampfmunition.		
Offiziere Konventionen und Recht	Vermitteln des Wissens und der Fertigkeiten zur FGG übergreifenden Beratung in einsatzbezogenen Rechtsfragen sowie der fachtechnischen Basis für das Absolvieren des SLGII bzw. der Ausübung ihrer Funktion bei der Truppe.	gemäss Stoffplan HKA.	102

Abbildung 7: Inhalte Rechtsausbildung

Zusätzlich können die Milizkader bei der Militärjustiz für ihre Wiederholungskurse Unterstützung in der Rechtsausbildung beantragen.

B) Berufskader: Berufskader werden einerseits in den Grundlagen geschult. Andererseits werden sie befähigt, die rechtlichen Aspekte in der Ausbildung und in Übungen einzubauen und auszubilden.

a) Zielsetzungen der Berufsoffiziere / Berufsoffizierinnen in der Rechtsausbildung (1 Woche):

- Die rechtlichen Rahmenbedingungen der verschiedenen militärischen Operationen kennen und Konsequenzen für den Einsatz herleiten;
- Die Verantwortung als Kommandant / Kommandantin ableiten und in Übungen anwenden;
- Das Ausbildungskonzept für das KVR in Schulen und Lehrgängen erläutern;
- Die Gerichtsbarkeit bei Verletzung der Konventionen in bewaffneten Konflikten verstehen;
- Einsatzregeln (ROE) im Hinblick auf einen konkreten Einsatz aufstellen.

b) Zielsetzung für Berufsunteroffiziere / Berufsunteroffizierinnen (36 Stunden):

- Kennen die Hauptprinzipien und Regeln des Rechts in Operationen (R Op) (inkl. das KVR);
- Beachten in ihren Führungsaktivitäten als Auszubildende die Hauptprinzipien der R Op und sind in der Lage, die entsprechende Ausbildung sowohl theoretisch als auch praktisch in ihrem Verantwortungsbereich zu gestalten;
- Beachten in ihren Führungsaktivitäten als Kader im Einsatz die Hauptprinzipien und Regeln der R Op (inkl. KVR) in ihrem Verantwortungsbereich und setzen diese durch.

C) *Zeitmilitär*: Vertiefungen zur normalen Milizausbildung im Disziplinarstrafwesen (nur Offiziere und Offizierinnen).

Die Rechtsausbildung erfolgt durch die Militärjustiz im Bereich des Disziplinarstrafrechts für alle Kader. Die Berufskader werden durch die Sektion Kriegsvölkerrecht der IB V im Bereich des humanitären Völkerrechts (Kriegsvölkerrecht) und durch das Recht V in den übrigen Bereichen ausgebildet.

4.5 Weitere Umsetzungsmassnahmen

4.5.1 Sicherheitspolitische Bildung

Die sicherheitspolitische Bildung wird in den Schulen und Kursen der Armee unterschiedlich vertieft vermittelt. Sie hat zum Ziel, dass die Angehörigen der Armee stufengerecht den Inhalt, Sinn und Zweck der schweizerischen Sicherheitspolitik abgeleitet von der Bundesverfassung und den politischen Schwerpunkten kennen und die Institution Armee mit den drei Armeeaufträgen als Teil der nationalen und internationalen Sicherheitskooperation erkennen. Kader sollen darüber hinaus fähig sein, die entsprechenden Inhalte zu begründen und zu erklären. Dazu wird die Bedrohungslage für die jeweilige Stufe aufgezeigt, die Konsequenzen für die Armeeaufträge und Organisation der Armee gezogen und die Aufgaben der jeweiligen Truppengattung erklärt.

Dieser Unterricht bezieht sich insofern auf die »Militäretik der Schweizer Armee«, indem aufgezeigt wird, dass die Sicherheitspolitik und die Armee nach dem Selbstverständnis der Bundesverfassung und der Gesetze in einen völkerrechtlichen Rahmen und internationale Institutionen (UNO, OSZE) eingebunden sind und die Armee als Milizarmee eine Organisation in der Gesellschaft und für die Gesellschaft ist. Das Recht auf territoriale Integrität eines Rechtsstaates gegen innen und aussen sowie die Bewältigung der gegenwärtigen Risiken und Gefahren benötigen die Bildung eines staatlichen Gewaltmonopols, die Zusammenarbeit im nationalen Sicherheitsverbund sowie die Beiträge zum internationalen Krisenmanagement. Die Armeeaufträge und der Armeeaufbau tragen diesen Bedürfnissen Rechnung. Diese Ausbildung soll

die Einsicht in die Notwendigkeit des militärischen Dienstes fördern sowie der Sinnvermittlung entsprechend den oben ausgeführten Werten und Grundsätzen dienen.

Die Schweizer Armee geht davon aus, dass die Angehörigen der Armee als »Staatsbürger / Staatsbürgerin in Uniform« eine politische Bildung aus der Schule mitbringt und betreibt aus diesem Grund keine umfassende oder vertiefte politische Bildung. Die Angehörigen der Armee sollen die Rolle der Armee im sicherheitspolitischen Rahmen verstehen, die Berufskader sollen zusätzlich ausbilden und vermitteln können. Letztere sollen auch befähigt werden, als militärwissenschaftliche Fachleute zu sicherheitspolitischen Fragen fundiert und differenziert Stellung nehmen zu können.

Die sicherheitspolitische Ausbildung wird vor allem in den Kursen der Höheren Kaderaus- bildung vermittelt. Aber auch in der Grundausbildung finden zwischen 5 Stunden (Soldat / Solda- tin) bis zu 19 Stunden (Zugführer / Zugführerin) statt, die mit Hilfe des E-Learning-Systems unterstützt werden. In den Wiederholungskursen haben die Kommandanten und Kommandan- tinnen die Aufgabe, die Angehörigen der Armee über Fragen zur Sicherheitspolitik zu informie- ren.⁹⁰

4.5.2 Feldzeichen, militärische Feiern und Uniform

Die Uniform, militärische Feiern und Feldzeichen sollen das Zusammengehörigkeitsgefühl festigen und dieses gegen innen und aussen zum Ausdruck bringen.

Die Uniform ist Ausdruck der Zugehörigkeit zur Armee. Wer die Uniform trägt, repräsentiert die Truppe und ist deshalb zu korrektem Auftreten und Verhalten verpflichtet.

Die Feldzeichen symbolisieren die Eidgenossenschaft und ihre verfassungsmässigen Werte und Normen. Sie sind Zeichen für den Verband als Schicksalsgemeinschaft und werden nach dem Einrücken übernommen und vor der Entlassung wieder abgegeben. Sie können bei wich- tigen Anlässen mitgeführt werden.⁹¹

Militärische Abzeichen und Feiern fördern den Korpsgeist und stehen für die Tradition der Schweiz und des Verbandes. Tradition ist die Überlieferung von Werten und Normen in einer Gemeinschaft. Traditionsbewusstsein kann nicht verordnet, aber gefördert werden, indem Traditionen gelebt werden. Traditionen dienen dem Zusammenhalt und der Identifikation. Es entspricht dem schweizerischen Selbstverständnis, dass nach Dienstreglement die militäri- schen Feiern würdig, aber schlicht zu gestalten sind und mit der Pflege der Tradition sorgfältig umgegangen wird.⁹² Übertriebene oder pathetische Feiern oder sogar Rituale widersprechen dem Sinn des Dienstreglements. Die Kommandanten und Kommandantinnen sind dafür ver- antwortlich, dass die Feiern entsprechend gestaltet werden und so auch auf die Truppe wir-

⁹⁰ Vgl. Ziff 98 DR 04 (SR 510.107.0).

⁹¹ Vgl. Ziff 61 DR 04 (SR 510.107.0).

⁹² Vgl. Ziff 62 DR 04 (SR 510.107.0) sowie das Forschungsprojekt »Traditionen in der Miliz« durch die Militärwissenschaftliche Arbeitsgruppe (MWA) des Kommandanten Heer.

ken. Eine würdige aber schlichte Feier stellt die Ambivalenz der militärischen Organisation dar. Auf eine dem Frieden verpflichtete rechtsstaatlich kontrollierte Armee kann die Schweiz nicht verzichten. Die Armee stellt aber auch keinen Selbstzweck dar und darf nicht überhöht werden.

Die Wahrnehmung der Armee in der Öffentlichkeit wird vom Verhalten und dem Auftreten der Angehörigen der Armee geprägt. Dazu gehört auch die Art und Weise, wie die Uniform getragen wird. Ein grosser Teil der Armeeingehörigen repräsentiert die Armee durch korrektes Auftreten und Tenü. Damit tragen sie dazu bei, das Vertrauen in die Armee zu festigen. Das Verhalten einiger Angehörigen der Armee entspricht jedoch nicht dem im Dienstreglement geforderten Verhalten. Es war, ist und bleibt deshalb eine permanente Herausforderung aller militärischen Vorgesetzten, Ordnung und Disziplin jederzeit vorzuleben und durchzusetzen. Einer der drei Schwerpunkte des Chefs der Armee für 2009 ist die Durchsetzung der Ordnung.

4.5.3 Gegen Extremismus / Gewalt

Extremismus: Die ethischen und rechtlichen Grundlagen der Armee und das Selbstverständnis gemäss Dienstreglement akzeptieren keinerlei Extremismus. Vorgesetzte müssen extremistische Handlungen, die einen Straftatbestand erfüllen, disziplinarisch ahnden oder der Militärjustiz zur Strafverfolgung melden. Neben den einschlägigen Bestimmungen des Militärstrafrechts und des bürgerlichen Strafrechts haben sie sich dabei auf die »Grundpflicht« und die »Kameradschaftspflicht« gemäss Artikel 77 und 82 des Dienstreglements zu stützen.

Gegenwärtig besteht kein generelles Extremismusproblem in der Armee. Im Dezember 1998 liess das VBS einen Bericht über »Extremismus in der Armee« erstellen und 2002 erschien der Extremismusbericht des Bundesrates. Beide verneinen einen »armeegemachten« Extremismus und besagen, dass in der Schweizer Armee hinsichtlich politischen Extremismus kein akutes Problem vorläge.

Die Situation muss allerdings ständig beobachtet werden. Kürzlich durchgeführte Studien weisen darauf hin, dass in unserer Gesellschaft eine Kultur besteht, die die Entwicklung von Ideologien und extremistischen Aktivitäten begünstigen kann.⁹³ Gemäss der Sicherheitsstudie 2008 der ETH Zürich bezeichnen sich von den 18- bis 29-Jährigen 4–4,5 % als ganz links und 2,5–3 % als ganz rechts. Weiter stellt der Bericht »Innere Sicherheit der Schweiz« vom Mai 2009 fest, dass links und rechtsextremistisch motivierte Gruppierungen selbstbewusster auftreten und bei Auseinandersetzungen ein hohes Gewaltpotenzial aufweisen. In der Schweiz sind etwa 30 Skinhead-Gruppierungen und diverse linksextremistische Organisationen aktiv.⁹⁴ Weiter muss die Entwicklung in Bezug auf religiös motivierten Extremismus und gewalttätigen

⁹³ Vgl. Nationales Forschungsprogramm NFP+ »Rechtsextremismus - Ursachen und Gegenmassnahmen«.

⁹⁴ Vgl. Bundesamt für Polizei, Bericht 2008, Bericht innere Sicherheit der Schweiz, Mai 2009.

Extremismus in Verbindung zu ausländischen Konflikten aufmerksam beobachtet werden. Auf Grund des Milizsystems kann nicht ausgeschlossen werden, dass solche Arten des Extremismus auch in der Armee Einzug halten. Der Extremismus stellt ein gesamtgesellschaftliches Problem dar, das bezüglich Intensität im Zusammenhang mit der nationalen und internationalen Entwicklung betrachtet werden muss. Zunahme von Extremismus in der Armee ist denkbar.

Da die Schweizer Armee als Milizarmee ein Abbild der Gesellschaft ist, liegt es nahe, dass der vorhandene Extremismus auch in die Armee importiert werden kann. Gerade in einer Milizarmee ist realistischlicherweise nie ganz auszuschliessen, dass Einzelfälle extremistischer Geisteshaltungen auftreten können. In solchen Fällen ist konsequentes und rasches Handeln der militärischen Verantwortlichen gefordert.

Das Konzept gegen Extremismus in der Armee basiert auf den Säulen Prävention, Reaktion und Öffentlichkeitsarbeit. Die Fachstelle Extremismus in der Armee übernimmt die Koordination dieser Säulen. Unter Prävention fallen die Früherkennung und Analyse in Zusammenarbeit mit dem EJPD, der Militärjustiz und der Militärischen Sicherheit sowie der Kaderausbildung und Sensibilisierung vor allem der Berufskader. Unter die Reaktionsmassnahmen fallen Beratung und Unterstützung der Vorgesetzten bei Vorfällen sowie die Beratung von Armeeingehörigen aller Funktionen und Grade. Im Bereich Öffentlichkeitsarbeit ist die Fachstelle Ansprechpartner. Vor allem Berufskader werden durch die Fachstelle im Bereich Erkennung von Extremismus und Reaktionsmöglichkeiten ausgebildet.

Die Massnahmen des VBS konzentrieren sich auf folgende sieben Punkte:⁹⁵

- regelmässiger Informationsaustausch unter Bundesbehörden;
- weitere wissenschaftliche Untersuchungen;
- Sensibilisierung bezüglich des Themas Extremismus;
- Betreiben einer zentralen Anlauf- und Koordinationsstelle;
- Überprüfung der Informationspolitik des VBS in Problemeinzelfällen;
- Mitarbeit des VBS in der Arbeitsgruppe »Koordination und Umsetzung von Massnahmen im Bereich des Rechtsextremismus« und
- Verbesserung des Personensicherheitsprüfungsprozesses (unter anderem durch einen Pilotversuch im Rekrutierungszentrum Sumiswald).

Jugendgewalt. Der Expertenbericht 05/09 des EDI zur Prävention zur Jugendgewalt zeigt deutlich, dass die Gewalt unter Jugendlichen ein ernstzunehmendes Problem darstellt. Der

⁹⁵ Vgl. Extremismusbericht (in Erfüllung des Postulats 02.3059 der Christlichdemokratischen Fraktion vom 14. März 2002) vom 25. August 2004, 5011-5086, v. a. Seite 5073.

Bericht beschäftigt sich mit Jugendlichen zwischen 12 und 17 Jahren, die in den nächsten Jahren einen Teil der Rekruten bilden werden.⁹⁶

Die Armee kann und muss als staatliche Organisation im Rahmen der Gewaltprävention ebenfalls mitwirken. Risikopersonen können im Rahmen der Aushebung nur teilweise erfasst werden, zumal nur ca. 0,5 % der Jugendlichen zwischen 12 und 17 Jahren wegen eines Gewaltdeliktes vorbestraft sind.

Gewaltprävention im Rahmen des Militärdienstes muss proaktiv und unterstützend wirken. Sie soll darauf abzielen, positive Verhaltensweisen in der Kameradschaft zu unterstützen und ein respektvolles Zusammenleben – auch in einer »Zwangsgemeinschaft« – zu fördern. Die Kader werden in diesem Zusammenhang ausgebildet. Dennoch kann nicht verhindert werden, dass psychische und physische Gewaltanwendung unter Armeeingehörigen stattfinden. Ein besonderes Augenmerk ist deshalb auf Ausgrenzungen, Cyber-Mobbing⁹⁷, »Initiationsrituale« und Drogen / Alkoholmissbrauch unter Gleichgestellten sowie Missbrauch der Gradautorität durch Vorgesetzte zu richten.

Letztere sind durch das Dienstreglement klar geregelt. Die Unterstellten können sich mit Hilfe von Dienstbeschwerden an die nächstvorgesetzte Stelle richten. Anwendung von körperlicher oder physischer Gewalt, auch im Rahmen von Durchhalteübungen, ist explizit verboten.

AdA, welche Gewalt durch Gleichgestellte erleiden, können sich jederzeit an die Vorgesetzten, den PPD oder die Armeeseelsorger / Armeeseelsorgerinnen wenden. In solchen Fällen werden individuelle Lösungen erarbeitet.

Ebenfalls führt die Armee gezielte Massnahmen zur Reduktion von Alkohol- und Drogenkonsum durch. So gilt während der Dienstzeit prinzipiell für alle Funktionen eine Nulltoleranz. Entsprechende Vergehen werden (disziplinar-)strafrechtlich geahndet.

4.5.4 Diversity Management / Chancengleichheit / Gender Mainstreaming

In diesen Bereichen wurden in der letzten Zeit – auch auf Grund des Postulates Widmer – einige Massnahmen eingeleitet. Diversity Management (DM) ist letztlich das Ziel, welches das VBS mit der Chancengleichheit erreichen möchte. Dabei konzentriert sich das VBS primär auf Fragen der Gleichstellung von Frau und Mann, auf Förderung der Mehrsprachigkeit und auf die Integration von Personen mit Behinderung, schliesst aber die Möglichkeit der Thematisierung anderer Fragen nicht aus. DM und Chancengleichheit decken sich in einigen Bereichen. Jedoch versucht das DM prospektiv die Chancen der Vielfalt zu nutzen, die Chancengleich-

⁹⁶ Vgl. Eidgenössisches Departement des Innern EDI, Bundesamt für Sozialversicherung BSV, Prävention von Jugendgewalt. Expertenbericht Nr. 05/09, Mai 2009.

⁹⁷ Unter »Cyber-Mobbing« wird die Nutzung moderner Kommunikationsmittel zum Schaden anderer Personen verstanden.

heitsmassnahmen resultierten und resultieren eher retrospektiv auf festgestellte Problemfelder (religiöse Überzeugung, sexuelle Ausrichtung, etc.).

Die wichtigste Umsetzungsmassnahme ist für die Armee der oben dargestellte Dienstreglementsunterricht, in dem die Werte der Schweizer Armee vermittelt werden sowie das Verhalten der Führungspersonen, die die Werte erfahrbar machen.

A) Diversity Management: Unter Diversity Management versteht man gemäss Eidgenössischem Personalamt ein Personalmanagement und eine Personalpraxis, welche die Bedürfnisse der verschiedenen Zielgruppen (Geschlechter, Sprachgruppen, Altersgruppen etc.) integrieren. Der Einbezug unterschiedlicher Kernkompetenzen und Perspektiven und deren laufende Nutzung führen zu einem Gewinn an Human- und Wissenspotenzial, zu einer Steigerung der Arbeitszufriedenheit und zu Stabilität in Arbeitsteams. Diversity Management ist ein Unternehmenskulturkonzept und ermöglicht, alle Potenziale einer Organisation zu Gunsten des Service Public zu nutzen.

Der Chef der Armee hat in seinem »Befehl für die Handhabung von Diversity Management (DM) im Departementsbereich Verteidigung« vom 24.09.2008 festgelegt, dass ab dem 01.01.09 Berufs- und Milizangehörige im DM ausgebildet werden. Dazu ist generell der Gleichstellungsartikel im Bereich V umzusetzen, bezüglich den Mitarbeitenden V die im Bund geltenden Vorschriften konsequent anzuwenden, die Diskriminierung von Mitarbeitenden und Armeeangehörigen zu verhindern und die Angehörigen der Armee und Mitarbeitende über ihre Rechte und Pflichten bezüglich Schutz von Minderheiten zu informieren.

Zu diesem Zweck werden das Berufspersonal in der Grundausbildung sowie die Milizoffiziere und Milizoffizierinnen im Of LG, im FLG und SLG im DM ausgebildet. Die Mitarbeitenden werden bei Stellenantritt, die Mannschaft zu Beginn der RS über ihre Rechte und das Vorgehen bei Verstössen informiert. Es ist der Armeeführung periodisch Bericht zu erstatten. Dazu wurden entsprechende Ausbildungsunterlagen, basierend auf den Grundsätzen des Dienstreglements, durch die Höhere Kaderausbildung der Armee erstellt.

*B) Chancengleichheit:*⁹⁸ Frauen sind in der Schweizer Armee vollständig integriert. Sie durchlaufen dieselbe Ausbildung und leisten gleich lange Dienste wie ihre männlichen Kameraden. sie können bei entsprechender Eignung in allen Truppengattungen Dienst leisten und jeden Grad bekleiden. Der Frauenanteil ist allerdings infolge Freiwilligkeit des Dienstes niedrig (2 Prozent bei den Berufsmilitärs, 0,5 Prozent in der Milizarmee). Folgende besonderen Massnahmen werden für Frauen ergriffen: Angebot von Schnuppertagen für Frauen in Rekrutenschulen, Präsenz von Frauen an Informationsständen auf Berufs- und Ausbildungsmessen,

⁹⁸ Vgl. zu diesem Thema auch die Antwort des Bundesrates auf die Interpellation Roth-Bernasconi vom 12. Juni 2009 (09.3586).

Ausrichtung von Rekrutierungsprämien (CHF 1000) für das Anwerben von Kandidatinnen für Berufsmilitärs, spezielle Internetseiten mit Informationen zum Thema Frauen in der Armee.

Das von der Departementsleitung VBS am 22.08.2002 genehmigte Konzept Chancengleichheit VBS wird umgesetzt. Dies betrifft in der Schweizer Armee primär das militärische Berufspersonal sowie zivile Angestellte im Departement. Mittels obligatorischer Kurse »Chancengleichheit« und durch die Arbeit der Beauftragten für Chancengleichheit wird sichergestellt, dass die entsprechenden Vorgaben angewendet und die Ziele erreicht werden oder Abweichungen frühzeitig erkannt und behoben werden können. In den Kursen für Führungskräfte werden nicht nur die rechtlichen Grundlagen erarbeitet, sondern mittels Entscheidungsfälle besprochen, die die Bereiche Diskriminierung, sexuelle Belästigung sowie Mobbing betreffen. Diese Kurse wurden von rund 92 % der Kader besucht. Die obligatorischen Kurse Chancengleichheit wurden ordnungsgemäss abgeschlossen. Für Mitarbeitende, die neu eine Führungsfunktion übernehmen, gibt es nach wie vor die Möglichkeit, im Rahmen des Kursprogramms Personal Verteidigung den Kurs Chancengleichheit zu besuchen.

Für die Jahre 2008–2011 sind für die Umsetzung der Chancengleichheit folgende Schwerpunkte definiert worden: Kaderförderung für Frauen, Fortführung der Sensibilisierungsmassnahmen und Umsetzen von verbindlichen Aktionsplänen in den Departementsbereichen.

Ein weiterer Teilbereich bildet die familienergänzende Kinderbetreuung, auf die bei Bedarf zurückgegriffen werden kann. Dafür stehen jährlich 250 000 Franken zur Verfügung.

Das Bundespersonalgesetz und die Bundespersonalverordnung gelten für die Mitarbeitenden des VBS, nicht aber für die Angehörigen der Milizarmee. Die Armee prüft zurzeit entsprechende Massnahmen, z.B. die Einsetzung einer entsprechenden Fachstelle.

C) Gender Mainstreaming: Gender Mainstreaming (GM) in der Bundesverwaltung ist eine angewandte Strategie zur Umsetzung der Gleichstellung von Frau und Mann. Ziel von GM ist es, alle Projekte und Massnahmen einer Institution oder einer Abteilung so auszugestalten, dass sie Frauen und Männern gleichermaßen zugute kommen und die Gleichstellung der Geschlechter voranbringen.

Mit Hilfe des »Vorgehens in 8 Schritten« aus dem Leitfaden »Gender Mainstreaming« soll sichergestellt werden, dass Projekte von Dienststellen, Vollzüge von Erlassen, Umsetzungen von politischen Massnahmen oder ähnliche Aufgaben den Gleichstellungsforderungen entsprechen.⁹⁹

Im Rahmen des nationalen Aktionsplans zur Umsetzung der UNO-Sicherheitsrats-Resolution 1325 (2000) zu Frauen, Frieden und Sicherheit des EDA werden drei Ziele angestrebt. Erstens die verstärkte Teilnahme von Frauen in der Friedensförderung, zweitens die Prävention

⁹⁹ Vgl. Eidg. Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann (Hrsg.), Gender Mainstreaming in der Bundesverwaltung. Leitfaden für den Einbezug der Gleichstellung von Frau und Mann in der täglichen Arbeit der Bundesangestellten, 2004.

von genderspezifischer Gewalt und Schutz der Bedürfnisse und Rechte von Mädchen und Frauen während und nach Gewaltkonflikten sowie drittens die Beachtung der gendersensitiven Perspektive in allen Projekten und Programmen der Friedensförderung. Eine Massnahme daraus ist die Vermittlung von »Gender Mainstreaming in Peace Operations« in Kursen des Kompetenzzentrums SWISSINT durch Vertreter des EDA. Die Berichterstattung für die Periode 2007–2008 zeigt die Entwicklung der Umsetzungsmassnahmen mit Empfehlungen auf.

4.5.5 Qualifikations- und Beurteilungswesen

A) *Milizangehörige*: Die Qualifikation ist ein Führungsmittel. Sie soll die Angehörigen der Armee beurteilen, sie ihre Stärken und Schwächen selber erkennen lassen und ihnen aufzeigen, wo sie sich verbessern können. Das Qualifikationswesen dient auch der Erfassung von Kandidaten und Kandidatinnen für die Weiterbildung.¹⁰⁰ Durch gezieltes Beobachten und Beschreiben soll nicht ein zufälliger Eindruck beurteilt werden, sondern Leistungen und Verhalten über eine längere Zeit.

Der Grundsatz der 5 »B« des Qualifikationsprozesses (*Beobachten, Beschreiben, Beurteilen, Besprechen, Begleiten*) zeigt die Grundhaltung hinter dem Beurteilungssystem auf. Die qualifizierten Armeeangehörigen sollen möglichst objektiv und fair beurteilt werden und im Gespräch ihren Standpunkt durch die Selbstbeurteilung einbringen können. Gemeinsam werden Förderhinweise vereinbart. Die qualifizierende Person ihrerseits wird in die Pflicht genommen, die Unterstellten auf ihrem Weg zu begleiten und zu unterstützen. Dieser Prozess entspricht einerseits dem Menschenbild der Bundesverfassung und des Dienstreglements als auch der Erwachsenenbildung, die von mündigen und selbstverantwortlichen Bürgern und Bürgerinnen ausgeht. Auf das umfassende und ganzheitliche Menschenbild verweist auch der Aufbau des zu verwendenden Qualifikationsformulars. Beurteilt und besprochen werden die Selbst- und Sozialkompetenz, die Handlungskompetenz sowie die Fachkompetenz.¹⁰¹

In der Ausbildung der Qualifizierenden wird auf die Wichtigkeit der Qualifikation hingewiesen, aber auch auf die Gefahren im Beurteilungsprozess wie zum Beispiel Beurteilungsfehler. Der Beurteilungsprozess inklusive dem Beurteilungsgespräch wird in den Kadernschulen geübt und unter Anleitung der Berufskader angewandt.

Punktuell geht der Beurteilungsprozess bis hin zu einem 360°-Feedback. Neben die Beurteilung durch die Vorgesetzten und die Selbstbeurteilung treten die Kameradenbeurteilung sowie die Vorgesetztenbeurteilung. In einzelnen Lehrverbänden und WK-Truppen wird dies entsprechend umgesetzt.

¹⁰⁰ Vgl. Art 4 QMA.

¹⁰¹ Vgl. zum Thema Annen, H., Förderwirksame Beurteilung - Aktionsforschung in der Schweizer Armee, 2000.

B) *Berufspersonal*: Einem ganzheitlichen Ansatz der Mitarbeiterführung ist die Personalbeurteilung im Bereich Verteidigung LOBE (Lohnrelevante Beurteilung) verpflichtet. Auch sie zeigt den menschenorientierten Ansatz der Personalführung. Erwartungen sollen transparent gemacht und Ziele gemeinsam vereinbart werden. Abgeleitet von der Zieldefinition der Organisationseinheit werden Ziele und Merkmale gemeinsam vereinbart. Das Lenkungsgespräch nach ca. 6 Monaten dient der optimalen Steuerung zum Erreichen der Aufgaben und Ziele. Eventuell notwendige Massnahmen werden eingeleitet. Am Ende der Beurteilungsperiode wird die lohnrelevante Beurteilung vorgenommen. Hinzu kommt eine jährliche Standortbestimmung. Diese besteht in einem Dialog zwischen dem / der direkten Vorgesetzten und dem / der Mitarbeitenden über das Arbeitsumfeld und die persönlichen Entwicklungsziele.

Das Beurteilungssystem stösst 2009 gemäss einer Online-Umfrage auf gute Akzeptanz. Wie bei allen Beurteilungssituationen spielt jedoch die direkt vorgesetzte Person die entscheidende Rolle. Je nachdem, wie sie das Beurteilungssystem anwendet und welches Vertrauen die Mitarbeitenden in sie haben, resultieren zufriedenstellendere Beurteilungsgespräche.

Mit der Schaffung von Einsatz- und Laufbahnverantwortlichen und -kommissionen wird eine strategische Personalplanung angestrebt. Es geht um den Versuch, eine nachvollziehbare und chancengerechte Auswahl und Förderung der Mitarbeitenden zu erreichen und eine optimale Balance zwischen den Bedürfnissen der Armee sowie den Eignungen und Neigungen der Mitarbeitenden zu finden. Die Beteiligten sollen möglichst frühzeitig in die Personalplanung einbezogen werden.

4.5.6 Sanitätsdienst, Sozialdienst, Armeeseelsorge, Psychologisch-Pädagogischer Dienst

Das Sozialstaatsprinzip der Bundesverfassung und die besondere Verantwortung der Armee gegenüber ihren Angehörigen begründen die Fürsorge und Betreuungspflicht. Gemäss Dienstreglement haben alle Angehörigen der Armee, die Hilfe benötigen, das Recht, seelsorgerisch, medizinisch, psychologisch und sozial beraten und betreut zu werden.¹⁰² Dazu dienen neben der sanitätsdienstlichen Versorgung vor allem der Sozialdienst, die Armeeseelsorge und der Psychologisch-Pädagogische Dienst (PPD).

A) *Sanitätsdienst*: Ein funktionierender Sanitätsdienst ist die Voraussetzung für eine hohe Moral in der Truppe und gehört unter der Bezeichnung »Gesunderhaltung der Truppe« zur Fürsorgepflicht aller Vorgesetzten. Die sanitätsdienstliche Betreuung der Armeeingehörigen durch medizinisches Personal beginnt mit der Rekrutierung und dauert bis zur Entlassung aus der Militärdienstpflicht. Sie umfasst generell die medizinische Beratung und Betreuung sowie die Gesundheitsprävention während des Militärdienstes. Der Sanitätsdienst der Armee erfüllt

¹⁰² Vgl. Ziff 100 DR 04 (SR 510.107.0).

seine Aufgaben in Zusammenarbeit mit öffentlichen und privaten Institutionen des Gesundheitswesens und wendet auch im militärischen Umfeld die zivilen Standards an.

B) *Sozialdienst der Armee*:¹⁰³ Das Ziel des Sozialdienstes der Armee (SDA) besteht darin, soziale Differenzen anzugleichen. Dies durch professionelles, rasches und unbürokratisches Handeln, durch das Leisten von problemgerechter Hilfe sowie durch das Beistehen in schwierigen Lebenslagen. Die Hilfe erfolgt durch Beratung im persönlichen Gespräch bei familiären, finanziellen (wie z. B. Budget) oder rechtlichen Fragen, Arbeitsrecht (Kündigungsschutz, Teillohnfortzahlung), Erwerbsersatz, Krankenkassenprämien, Betreibungen und ähnlichem.

Angehörige der Armee, die Hilfe benötigen, können sich direkt an den Sozialdienst der Armee wenden. Seine Hilfeleistungen erfolgen durch Information, Beratung, Betreuung, Vermittlung und finanzielle Zuschüsse. 2008 haben aus Rekrutenschulen insgesamt 1820 Personen eine Beratung in Anspruch genommen und 902 Personen aus Rekrutenschulen sowie 279 Armeeingehörigen in WK-Verbänden erhielten eine finanzielle Unterstützung. Im Weiteren werden Militärpatienten, Militärpatientinnen und Hinterbliebene durch den SDA unterstützt, sowie Aktivitäten zum gemeinsamen Wohle der Armeeingehörigen gefördert und unterstützt. Gesamthaft hat der Sozialdienst 2008 einen Betrag von 2,48 Millionen Franken ausgegeben.

C) *Armeeseelsorge*: Die Angehörigen der Armee haben das Recht auf seelsorgerische Betreuung und können sich direkt, unter Umgehung des Dienstweges, an die Armeeseelsorger / Armeeseelsorgerinnen wenden. Die Truppenkommandanten und Truppenkommandantinnen dürfen sich in die Tätigkeit der Armeeseelsorge nicht einmischen. Die Armeeseelsorger und Armeeseelsorgerinnen betreuen die Angehörigen der Armee in Seelsorgegesprächen, halten Theorien und führen Gottesdienste durch. Letztere dürfen jedoch nicht verbindlich erklärt werden und Gläubigen anderer Religionen oder Konfessionen soll auf Wunsch der Besuch eines eigenen Gottesdiensts ermöglicht werden. Die Armeeseelsorger und Armeeseelsorgerinnen übernehmen oder ermöglichen in ökumenischem Geiste die seelsorgerliche Betreuung auch derjenigen Angehörigen der Armee, die sich nicht zu ihrer Konfession oder Religion bekennen. Sie schaffen die Voraussetzungen, dass sie die persönlichen Anliegen, die dienstlichen Probleme wie auch die charakterbedingten Konflikte, welche die Angehörigen der Armee aus dem zivilen Alltag mit in den Militärdienst nehmen, feststellen können. In Krisenfällen begleiten sie die Betroffenen in besonderer Weise und beraten die zuständigen Kommandanten und Kommandantinnen.

¹⁰³ Vgl. Sozialdienst der Armee (Hrsg.), Jahresbericht 08, 2009.

D) *Psychologisch-Pädagogischer Dienst*: Der Psychologisch-Pädagogische Dienst der Armee (PPD) fördert die Angehörigen der Armee oder Angestellte der Armee und hilft mit, dem Entstehen von Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit vorzubeugen.

Der PPD bietet dazu eine Integrationsberatung an, die Rekruten und Rekrutinnen beim Einleben und Zusammenleben in der ungewohnten Umgebung Militär und bei Fragen im Zusammenhang mit den neuen Herausforderungen berät. Es finden jährlich rund 2000 Integrationsberatungen statt. Durchschnittlich können 50 % der Beratungssuchenden integriert werden, 50 % werden ärztlich-psychiatrisch entlassen. Über die behandelten Fälle in der Integrationsberatung führt der PPD eine Falldokumentation. Diese Datenbank kann nach bestimmten Kriterien ausgewertet werden, wie zum Beispiel »Personen mit Migrationshintergrund«, »Personen mit Drogenproblemen« etc. Solche wissenschaftlichen Auswertungen können interessante Hinweise bezüglich Führungs-, Ausbildungs- und Erziehungskultur in der Schweizer Armee geben. Sie werden durch den Milizstabsteil des PPD vorgenommen.

Pro Jahr finden sich unter den rund 2000 Ratsuchenden insgesamt circa 15–30 Frauen. Die dabei zu Tage tretenden Probleme fliessen in die PPD-Sequenzen zur Sucht- und Stressbewältigung ein, vorab in den Themenbereichen Sexismus, Mobbing, Gewalt (sofern dies zum Thema der Sequenz beim jeweiligen Zug wird). Die Schulkommandanten und Schulkommandantinnen werden jeweils über den Verlauf dieser Sequenzen in den Einheiten ihrer Schulen inhaltlich informiert. Ebenfalls werden die Probleme in den Informationen des PPD im FLG I sowie an der MILAK und an der BUSA aufgenommen.

Nach traumatischen Ereignissen ist der PPD in der Lage, seine Care Teams zu Gunsten von Angehörigen der Armee oder Zivilpersonen im Subsidiäreinsatz einzusetzen. Es stehen vier regionale Care Teams mit je rund 15 PPD Of bereit. 2008 fanden drei Einsätze statt. Die Bildung einer Careorganisation der Armee (Care V), welche nebst den PPD-Care-Teams auch rund 40 Notfallseelsorger aus den Reihen der Armeeseelsorge sowie rund ein Dutzend Notfallpsychiater des Oberfeldarztes umfasst, ist zur Zeit im Aufbau.

Mittels Beratung und Coaching werden Kader in Fragen der Menschenführung unterstützt. Diese Angebote sollen der Fort- und Weiterbildung der militärischen Vorgesetzten dienen. Vom Angebot können auf freiwilliger Basis sowohl abverdienende Milizkader wie auch Berufskader Gebrauch machen. Jährlich beanspruchen 50–60 Milizkader ein Externes Coaching PPD und rund 20 Berufsoffiziere bzw. -offizierinnen beanspruchen ein persönliches PPD-Coaching.

Zur Steigerung der Führungsfähigkeit und des Selbstmanagements dienen auch Weiterbildungsangebote im Führen von Menschen und im Umgang mit Stress und besonderen Anforderungen in der Ausbildung und im Einsatz. Rund 75 % aller Rekruten und Rekrutinnen besuchen die PPD Sequenz »Sucht- & Stressbewältigung«, ca. 40 PPD Offiziere / Offizierinnen

bilden sich jährlich in internen PPD Kursen und ca. 50 PPD Offiziere / Offizierinnen in externen Kursen (v.a. BABS, psychologische Nothilfe) weiter.

4.6 Steuerungs-, Anreiz- und Controlling-Systeme

Die Auslegeordnung hat ergeben, dass die normativen Grundlagen der Schweizer Armee ausgewiesen werden können und menschenrechtlichen sowie rechtsstaatlichen Prinzipien entsprechen. Die fehlende Gesamtdarstellung konnte mit diesem Bericht geschlossen werden. Die normativen Grundlagen sind mittels eines Steuerungs- und Anreizsystems weiter umzusetzen. Die Institution Armee unterliegt einer mindestens dreifachen Kontrolle: Die Kontrolle durch die Gesellschaft / Medien / Politik (Primat des Rechts und der Politik), durch die Institution selber (Lohn- und Beförderungssystem / Militärstrafgesetz / Disziplinarstrafwesen) und durch den einzelnen Armeeingehörigen (Gewissen). Eine solche dreifache Kontrolle stellt sicher, dass die Armee nicht missbräuchlich eingesetzt wird und sich die Angehörigen der Armee an die rechtlichen Grundlagen und an das Welt- und Menschenbild der Bundesverfassung halten.

4.6.1 Individuelle Ebene

A) *Selbstreflexion*: Dem Selbstreflexionsprozess in der Ausbildung kommt eine wichtige Bedeutung zu. Die Angehörigen der Armee auf jeder Stufe müssen die Bedeutung und den Sinn ihres Handelns kennen und reflektieren. Dazu muss durch einen übergreifenden Lehr- und Stoffplan die Ausbildung gesteuert werden und in den Fortbildungsdiensten der Truppe die Kommandanten und Kommandantinnen entsprechend in die Pflicht genommen werden. Unterlagen für entsprechende Themen sind auf einer Wissensplattform armeeweit bereit zu stellen. Der hohe Stellenwert der Selbstbeurteilung im Qualifikationsprozess sowie weitere Hilfsmittel, wie das FUM-Lerntagebuch für Kaderanwärter und Kaderanwärterinnen, helfen mit, die notwendige Selbstreflexion zu fördern.

Durch die Anerkennung von ethisch korrektem Verhalten oder Zivilcourage durch die Ausbildende oder Führungspersonen wird der Effekt verstärkt. Die Angehörigen der Armee werden in ihrem Verhalten positiv beeinflusst.

B) *Reputationsrisiko*: Mit Hilfe von Beispielen und Fallstudien aus dem militärischen Alltag sowie aus Einsatzerfahrungen der eigenen Armee oder fremden Streitkräften sind die Angehörigen der Armee betreffend Konsequenzen von ethisch falschem Verhalten zu sensibilisieren. Es steht nicht nur die eigene Reputation auf dem Spiel, die durch die Medien auch in der Gesellschaft bekannt gemacht wird, sondern vielmehr das Ansehen der Armee und sogar der Schweiz. Das Handeln von Armeeingehörigen wird – gerade in Einsätzen – mit der schweize-

rischen Politik in Verbindung gebracht. Entsprechend konsequent, aber immer mit dem nötigen Augenmass, ist das Instrument der Disziplinarstrafe von den Kommandanten und Kommandantinnen anzuwenden. Dieses entfaltet seine Wirkung aber nur dann effektiv, wenn die Kommandanten und Kommandantinnen vorher entsprechend informiert und sensibilisiert haben und ihre Ausbildungsaufgabe wahrnehmen. Es braucht beide Säulen, die Information und somit Prävention wie auch die Repression.

4.6.2 Institutionelle Ebene

A) *Qualifikationsprozess*: Die Steuerung eines den dargestellten Grundsätzen entsprechenden Verhaltens erfolgt bei den Milizangehörigen vor allem über den Qualifikationsprozess für die Kadergewinnung und die Beurteilung von Kadern. Der mit dem Reglement QMA eingeschlagene Weg ist weiterzugehen.

Zu den zentralen militärischen Faktoren gehören im heutigen Einsatzspektrum gerade auch so genannte »Soft Skills«, wie beispielsweise die Grundhaltung, die sich den verfassungsmässigen und rechtsstaatlichen Prinzipien verpflichtet fühlt. Entsprechend sind diese Faktoren in der Qualifikation zu berücksichtigen. Dazu sind in den Zielvereinbarungs- und Fördergesprächen diese Aspekte bewusst zu thematisieren und zu begründen. Der Selektionsprozess hat auch unter diesem Aspekt zu erfolgen.

B) *Lohnrelevante Beurteilung*: Die Berufsmilitärs und zivilen Angestellten im Departementsbereich Verteidigung sind neben der Aus- und Weiterbildung über den LOBE-Prozess zu steuern. Das Umsetzen der Massnahmen, die aus diesem Bericht abgeleitet werden, sowie das Einhalten der ethischen Prinzipien der Armee sind in die Zielvereinbarungen aufzunehmen. Mit dieser Massnahme werden sie lohnrelevant und entsprechend auch gewichtet. Diese Massnahme ist top-down umzusetzen. Mit diesem Vorgehen wird sichergestellt, dass die Massnahmen den notwendigen Stellenwert erhalten und stufengerecht heruntergebrochen werden.

C) *Controlling-Prozess*: Die Grundprinzipien sind durch einen Controlling-Prozess zu erfassen. Zu diesem Prozess gehören Truppenbesuche, Inspektionen und das Ausbildungs-Controlling der Armee.

Bei Truppenbesuchen können sich die militärischen Vorgesetzten ein Bild von der Truppe und vor allem vom »Geist der Truppe« machen.¹⁰⁴ Die Vorgesetzten haben dabei auf die Umsetzung der ethischen Prinzipien ein Augenmerk zu richten. Zu Inspektionen, die in periodischer Form die Grund- und Einsatzbereitschaft überprüfen, gehört auch das Inspizieren der Umset-

¹⁰⁴ Vgl. Ziff 39 DR 04 (SR 510.107.0).

zung der ethischen Prinzipien des Dienstreglements. Das Umsetzen der Grundsätze der inneren Führung gehört zur Grundbereitschaft der Armee.

In das Ausbildungs-Controlling der Armee sind die in diesem Bericht dargestellten Elemente systematisch zu erfassen. Dazu gehört das Überprüfen der Lehrpläne in diesem Bereich, aber auch das Erfassen der Wahrnehmung der Truppe durch ein WK-Reporting. Mit entsprechenden Pflichtlehrprogrammen und Fragebögen, deren Umsetzung ihrerseits in die Qualifikation der Kader einfließt, ergibt sich für die Kader die Notwendigkeit, die Themen zentral zu behandeln. Im Rahmen dieses Ausbildungs-Controllings der Armee können als Erfassungsparemeter Fragen zur Ausbildungs-, Führungs- und Erziehungspraxis aufgenommen werden. Systematisch und periodisch erfasste Fragebögen können Aussagen z. B. zur Motivation, Führungskultur und Umgangsformen erfassen und darstellen. Damit können Missbräuche der ethischen Grundsätze der Armee erkannt und korrigiert werden.

4.6.3 Politisch / Gesellschaftliche Ebene (Ombudsstelle)

A) *Politische Kontrolle*: Um die rechtsstaatlichen Prinzipien innerhalb der Armee zu überprüfen und das Primat der Politik sicherzustellen, nehmen Bundesrat, Parlament sowie kantonale Regierungen die politische Führung samt Kontrollfunktion wahr (z. B. mit Truppenbesuchen). Diese Besuche ermöglichen es, den Kontakt mit Armeeangehörigen zu suchen, Themen der »inneren Führung« anzusprechen und direkte Rückmeldungen zu erhalten. Unter anderem nehmen die Kantone eine wichtige Filter- und Kontrollfunktion wahr. Sie sind in einem engen Kontakt mit der Miliz. Das Zuteilen von Verbänden und Formationen an die Kantone im Sinne einer »Patenfunktion« der Kantone ermöglicht einen engen Austausch und berücksichtigt, wenn möglich, die regionale Herkunft der Angehörigen der Armee.

B) *Gesellschaftliche Kontrolle*: Die gesellschaftliche Kontrolle ist einerseits dadurch gegeben, dass das Gros der Schweizer Armee aus Milizangehörigen besteht, die aus dem zivilen, beruflichen und familiären Umfeld für eine begrenzte Zeit innerhalb der Schweiz Dienst leisten und meistens die Wochenenden im privaten Umfeld verbringen. Insofern ist die Wahrscheinlichkeit einer militärischen Eigendynamik eher gering, da das zivile Umfeld entsprechend auf die Armeeangehörigen einwirkt.

Andererseits findet der Militärdienst in der Öffentlichkeit statt und wird von den Medien kritisch beobachtet. Die Kasernen und Übungsgelände sind dazu meist offen einsehbar und unethische Vorkommnisse werden in der Regel bemerkt und den Medien gemeldet.

Drittens üben auch Nichtregierungsorganisationen, Kirchen und weitere Vereinigungen eine Kontrollfunktion aus, indem sie armeerrelevante Begebenheiten und Themen kritisch beobachten und teilweise in Frage stellen. Die Armee und einzelne Armeeangehörige werden dadurch gezwungen, immer wieder die ethische Legitimität ihres Handelns zu reflektieren und diese zu

begründen. In diesem Zusammenhang nehmen gerade die Armeeseelsorger und Armeeseelsorgerinnen als Vertreter und Vertreterinnen der Landeskirchen mit einer sehr unabhängigen Stellung innerhalb der Armee eine weitere Art »soziale Kontrolle« wahr.¹⁰⁵

C) *Ombudsstelle für Mitarbeitende*: Für das militärische Berufspersonal sowie die Zivilangestellten stehen einerseits eine unabhängige Vertrauensstelle VBS sowie andererseits die Personal- und Sozialberatung der Bundesverwaltung zur Verfügung. Für Gleichstellungsfragen können sie sich an die Gleichstellungsbeauftragten wenden. All diese Ansprechstellen bilden eine Art Ombudsstelle.

D) *Ombudsstelle für Milizangehörige*: Die Schweizer Milizarmee leistet den Dienst ausgesprochen öffentlich. Die Öffentlichkeit reagiert sensibel auf das Fehlverhalten von Armeeingehörigen. Fehlverhalten wird einerseits durch die Medien aufgedeckt, andererseits aber auch durch den engen Kontakt der Armeeingehörigen mit ihrem sozialen und familiären Umfeld. Beide Aspekte wirken präventiv auf das Verhalten von Führungs- und Ausbildungspersonen.

Durch die Vorschriften des Dienstreglements besteht ein ausgebauter Rechtsschutz für alle Angehörigen der Armee, auf den sie sich berufen können.

Sie haben ebenfalls jederzeit das Recht, sich an ihre zuständigen Armeeseelsorger bzw. Armeeseelsorgerin zu wenden. Insofern ist jederzeit eine unabhängige Stelle erreichbar, die auch über die Mittel und Möglichkeiten verfügt, entsprechend einzugreifen.

E) *Compliance Officer*: Der Aufbau und Unterhalt einer Compliance-Funktion reduziert oder vermeidet die Gefahr von Compliance-Risiken wie rechtliche Sanktionen, finanzielle Einbußen oder Reputationsschäden. Die Compliance-Verantwortlichen identifizieren und beurteilen die Compliance-Risiken, informieren die Verantwortlichen und beraten sie in sämtlichen Compliance relevanten Fragen.

Beim Recht Verteidigung wird die Compliance-Funktion zur Zeit vorwiegend im Vertrags- und Vergaberecht durch den Rechtsdienst 2 und in schweren Fällen durch den Chef Recht Verteidigung wahrgenommen. Es ist jedoch beabsichtigt, eine Compliance-Funktion im umfassenden Sinne aufzubauen. Diese Compliance im umfassenden Sinne verstanden soll die Übereinstimmung aller Handlungen der Gruppe Verteidigung mit den Erfordernissen von Verfassung, Gesetzen, Verordnungen, Reglementen und Weisungen sicherstellen.

¹⁰⁵ Vgl. auch Haltiner, K. W., Szvircsev Tresch, T., Democratic control of the Swiss militia in times of war and peace. Ideal and reality, in: H. Born u.a. (Hrsg.), Civil-Military Relations in Europe. Learning from Crisis and Institutional Change, 2006, 191-201.

F) *Coaching für militärisches Berufskader*. Seit Anfang Mai 2009 ist das so genannte Coaching für militärische Berufskader operationell. Berufskader können sich ausserhalb der Linie mit persönlichen Fragestellungen an ausgebildete, erfahrene Berufskameraden oder Berufskameradinnen wenden. Diese Möglichkeit deckt einen weiteren Aspekt der geforderten Ombudsstelle ab.

Auf eine unabhängige Ombudsstelle im Sinne des deutschen Wehrbeauftragten ist in einer Milzarmee aus diesen Gründen zu verzichten, solange nicht ein ausgewiesenes Bedürfnis besteht.¹⁰⁶

¹⁰⁶ Ein entsprechender Vorschlag wurde im Rahmen der MG-Revision von 1995 vom Parlament bereits einmal abgelehnt (vgl. Botschaft in BBl 1993 IV S. 18f. und 50ff.).

5 Mögliche weiterführende Massnahmen

Aufgrund des vorliegenden Berichts kann grundsätzlich festgehalten werden, dass die postulierten Ziele bereits heute weitgehend erreicht werden beziehungsweise entsprechende Massnahmen eingeleitet wurden. Nachfolgende Massnahmen können dazu dienen, die Zielerreichung zu optimieren, dabei sind jedoch Aufwand und Nutzen im Rahmen der knappen Ressourcenlage vorsichtig abzuwägen. Die Aufzählung soll nicht als Prioritätenordnung verstanden werden.

1) Systematisierung Militäretchikunterricht

Die Elemente, die in den europäischen Armeen in der ethischen Bildung der Streitkräfte vermittelt werden, sind auch in der Schweizer Armee vorhanden (Dienstreglementsunterricht, Sicherheitspolitik, Ethik etc.). Es geht bei dieser Massnahme darum, die bestehenden Lehrpläne aufeinander abzustimmen, Querverbindungen herzustellen und Synergien aus bestehenden Unterrichtssequenzen zu nutzen.

Die Menschen- und Grundrechtsausbildung und die Ausbildung im Völkerstrafrecht sind insbesondere auf Kaderstufe zu vertiefen. Das dazu notwendige Lehrpersonal (zum Beispiel Armeeseelsorger / Armeeseelsorgerinnen) sowie Reglemente und didaktischen Mittel sind teilweise bereits heute vorhanden (Rechtliches Verhalten im Einsatz, Grundschulreglement, E-Learning Lektionen). Auf diese ist primär zurückzugreifen.

2) Militäretchik als Teil der sicherheitspolitischen Ausbildung

In der sicherheitspolitischen Ausbildung geht es darum – basierend auf dem Sicherheitspolitischen Bericht –, den speziellen Charakter der Milizarmee als Sicherheitsinstrument, das aus Staatsbürgern und Staatsbürgerinnen in Uniform besteht und dadurch die verfassungsmässige und gesetzliche Auftragserfüllung demokratisch verankert ist, zu vermitteln. Dadurch kann aufgezeigt werden, dass Sicherheitspolitik in der Schweiz umfassend verstanden wird und auch Grundhaltungen sowie Mentalitäten beinhaltet.

3) Controlling der Umsetzung von ethischen Prinzipien

Im Ausbildungs-Controlling sollen neben den Einzel- und Verbandsausbildungszielen auch Auswertungen über das Einhalten von militärischen Werten und ethischen Prinzipien aufgenommen werden. Dies kann mittels periodischer Umfragen bei Unterstellten, Gleichgestellten und Vorgesetzten erfolgen (360°-Feedback). Damit lassen sich auch Tendenzen feststellen und die politischen Behörden können sich informieren. Die Gefahren der Aufnahme von »soft factors« in das Ausbildungscontrolling sind dabei aber sorgfältig zu berücksichtigen.

4) Institutionalisierung der Ausbildung in den Bereichen »Extremismus« und »Diversity Management«

Massnahmen zur Sensibilisierung sowohl im Bereich »Extremismus« wie Ausbildung im Bereich »Diversity Management« sind weiter umzusetzen, auszuwerten und zu institutionalisieren. Minimal sind die Berufs- und Zeitkader umfassend auszubilden, damit sie die Fähigkeit gewinnen, Führungsverantwortung in beiden Bereichen zu übernehmen.

5) Kommunikation des Berichtsinhaltes in der Bevölkerung und in der Politik

In der breiten Öffentlichkeit sind die ethischen Grundlagen der Armee nicht (mehr) bekannt. An Informationsveranstaltungen und Besuchstagen sind die ethischen Grundlagen vermehrt aufzuzeigen und dadurch das Selbstverständnis der Armee abgeleitet vom Welt- und Menschenbild der Bundesverfassung darzulegen.

6) Beharrlichkeit beim Durchsetzen von Ordnung

Das geforderte Verhalten der Armeeangehörigen ist – auch im öffentlichen Raum – gemäss den geltenden Reglementen und Befehlen unermüdlich vorzuleben und durchzusetzen. Als Kontrollorgane sind sowohl Kader der jeweiligen Truppenkörper und Schulen wie auch Elemente der militärischen Sicherheit einzusetzen. In diesem Zusammenhang ist zu prüfen, ob die Militärpolizei beim Verstoss gegen bestimmte Artikel des MStG Ordnungsbussen erlassen soll. Diese Massnahme hätte nicht nur präventive Signalwirkung, sondern würde auch die Kommandanten und Kommandantinnen unterstützen.

7) Weiterführen der laufenden empirischen Erfassung der Ist-Situation

An der Militärakademie laufen momentan mehrere Forschungsprojekte (Ausbildung von verantwortungsbewussten Führungskräften; Kaderselektion; Auswertung der Falldokumentation PPD, Traditionen in der Miliz etc.), die in der wissenschaftlichen Diskussion fundierte und praxisorientierte Antworten liefern können. Diese Untersuchungen sind trotz der angespannten Mittellage fortzuführen.

Einige Fragen im Zusammenhang mit der Ist-Situation können mangels empirischer Daten nicht sicher beantwortet werden. Es gibt keine umfassenden empirischen Studien, die es ermöglichen, konkrete Aussagen über die Wahrnehmung der Führungs-, Ausbildungs- und Erziehungskultur in der Armee zu machen. Diesbezüglich zusätzlich gewünschte Untersuchungen müssten im Falle der Umsetzung koordiniert, gezielt und armeenah erfolgen und mit den entsprechenden finanziellen Mitteln in Auftrag gegeben werden.

8) Sicherstellung der Ressourcen zur Einführung neuer bzw. überarbeiteter Reglemente in WK-Verbänden

In der Milizarmee besteht die Gefahr, dass neue und überarbeitete Reglemente zu wenig vertieft in den Fortbildungsdiensten der Truppe eingeführt und ausgebildet werden. Vor allem das neue »Grundschulreglement«, die »Methodik der Verbandsausbildung bis Stufe Einheit« und die »Grundlagen für das rechtliche Verhalten im Einsatz« sind durch Berufspersonal in einer Übergangsphase auch in den Wiederholungskursen auszubilden oder Milizkader sind an zentral durchgeführte Kurse zu befehlen und auszubilden. Voraussetzung dafür sind in jedem Fall genügend Lehrpersonal.

9) Ermöglichung einer vertieften praktischen Führungserfahrung

Der praktische Teil der Führungsausbildung ist weiter auszubauen. Das bedeutet, dass der theoretische Unterricht zu Gunsten des praktischen gekürzt wird. Gleichzeitig sind aber ethische Themen in praktische Übungen zu integrieren und bei der Übungsbesprechung zu thematisieren. Dadurch ergänzen sich Theorie und Praxis.

10) Ethische Grundsätze als Qualifikationselement

Die Grundsätze der »Militäretik in der Schweizer Armee« werden via QMA- und LOBE-Prozess bereits heute als beurteilungsrelevant ausgewiesen.

Das ethisch korrekte Verhalten der Milizangehörigen, der Berufsmilitärs und ziviler Angestellter im Departementsbereich Verteidigung ist wo nötig noch stärker über den QMA- und LOBE-Prozess zu steuern.

In der Kaderauswahl des Berufs- und Zeitmilitärs, der Milizangehörigen sowie der zivilen Angestellten soll dieser Aspekt berücksichtigt werden.

Die Vorgesetzten und Auswahlverantwortlichen sind zu sensibilisieren, damit die Grenzen dieser Beurteilungskriterien aufgezeigt und Missbräuche verhindert werden können.

6 Zusammenfassung

1) Leitbild für die Staatsbürger und Staatsbürgerinnen in Uniform

»Die Angehörigen der Armee sind Staatsbürger und Staatsbürgerinnen in Uniform«

Das bedeutet, dass die Angehörigen der Armee im Verständnis der Schweizer Armee autonome Persönlichkeiten mit Grund- und Freiheitsrechten sind, die zu grundbereiten und – je nach Auftrag – einsatzbereiten Soldaten und Soldatinnen ausgebildet werden sollen. Sie tragen in ihrer Funktion dazu bei, dass die Armee ihre rechtmässigen Aufträge als staatliche Institution erfüllen kann und sich an die nationale und internationale Rechtsordnung hält. Gleichzeitig erwartet die Armee von ihren Armeeangehörigen, dass sie ihren Dienst verantwortlich mitgestalten. Sie eröffnet die entsprechenden Partizipations- und Beschwerderechte. Die Grundwerte innerhalb der Armee sollen sich entsprechend diesem Leitbild nicht von denjenigen der Gesellschaft unterscheiden. Die Armee ist eine Institution in der Gesellschaft und für die Gesellschaft. Am deutlichsten kommt dies im Milizprinzip und dem Wehrpflichtmodell der Schweizer Armee zum Ausdruck. Aber auch die Berufskomponente hat sich nach schweizerischem Selbstverständnis an die gesellschaftlichen Werte zu halten. Dies hat zur Folge, dass die Schweizer Armee immer auch ein »Spiegel der Gesellschaft« darstellt.

Daraus folgen als Eckpfeiler des Führungsverständnisses der Schweizer Armee die Grundsätze der »menschenorientierten und auftragszentrierten Führung« sowie der »Auftragstaktik« mit den acht Führungsgrundsätzen: Führen durch Zielvorgabe, Mitdenken und Engagement, Verantwortung, Disziplin, Information, Kommunikation, Vorbild, Zusammenhalt und Leistung. Das Ziel der militärischen Ausbildung sind reflektiert, effektiv und effizient handelnde Armeeangehörige. Das Ziel der militärischen Erziehung sind eigenverantwortlich und ethisch handelnde Armeeangehörige, die ihren Pflichten nachkommen und ihre Rechte kennen. Grundsätze in Erziehung und Ausbildung sind die Methoden der Erwachsenenbildung gemäss Dienstreglement und Reglement Ausbildungsmethodik.

Der Gender- und Chancengleichheitsaspekt wird in der Armee berücksichtigt, indem sämtliche militärischen Funktionen und Grade für Frauen sowie Bürgern und Bürgerinnen aller Sprachregionen beim Erfüllen der geforderten Bedingungen offen sind. Die Frauen sind in die militärischen Formationen gleichberechtigt integriert. Ebenfalls hat das VBS 2002 ein Konzept für Chancengleichheit verabschiedet, welches umgesetzt wird.¹⁰⁷

¹⁰⁷ Vgl. auch die Antwort des Bundesrates auf die Interpellation Roth-Bernasconi vom 12. Juni 2009 (09.3586).

2) Umfassendes Konzept für die innere Führung

Ein realitätsbezogenes Konzept hat die sechs Faktoren SOLLEN, KÖNNEN, WISSEN, WOLLEN, MÜSSEN, SEIN zu berücksichtigen.

Die bestehenden expliziten und impliziten normativen Grundlagen wurden aus diesem Grund in diesem Bericht zu einem Konzept systematisiert, das drei Bezugspunkte und vier Ebenen unterscheidet, daraus Massnahmen ableitet und durch ein Anreizsystem fördert.

Die drei Bezugspunkte des Konzepts sind die Gesellschaft (mit dem Recht und der Sitte), das Individuum (mit seinem Gewissen) und die Institution Armee (mit ihren institutionellen Eigenheiten).

Die vier Ebenen des Konzepts mit ihren wichtigsten Grundsätzen lassen sich folgendermassen darstellen:

a) *Gesellschaft*: Ethisch gerechtfertigt ist die Androhung und Anwendung von militärischer Gewalt gemäss der Bundesverfassung und entsprechenden Gesetzen als reagierend-verteidigende und rechtserhaltende Gegengewalt. Referenzpunkte sind das völkerrechtliche Aggressionsverbot, das völkerrechtliche Interventionsverbot sowie der internationale Menschenrechtsschutz. Zur Umsetzung werden ein starkes nationales Gewaltmonopol sowie ein multilaterales und internationales Gewaltlegitimierungsmonopol mit entsprechenden Institutionen benötigt. Innerhalb eines solchen Konzepts ist die Funktion des Militärs diejenige eines Instruments des (inter-)nationalen Rechts im Sicherheitsverbund.

b) *Armee*: Entscheidende Referenzpunkte als normative Grundlagen sind für die Schweizer Armee die Bundesverfassung, das Militärgesetz sowie das Dienstreglement. Sie bilden den auch für die Institution Armee verbindlichen Wertehorizont für das Handeln und Verhalten von Armeeangehörigen in der Ausbildung und im Einsatz. Weitere wichtige Referenzpunkte stellen das Kriegsvölkerrecht sowie das Völkerstrafrecht dar. Die entsprechenden Prinzipien und Normen werden in Form von Einsatz- und Verhaltensregeln konkretisiert.

c) *Führung und Ausbildung*: Die Angehörigen der Schweizer Armee werden als autonome Individuen gesehen, denen die Grund- und Freiheitsrechte im Einsatz und in der Ausbildung nur so weit eingeschränkt werden dürfen, wie dies dienstlich notwendig und gesetzlich festgelegt ist. Der *Kerngehalt* der Rechte bleibt geschützt. Die Rechte und Pflichten der Armeeangehörigen sind im Dienstreglement im achten Kapitel detailliert ausgewiesen.

d) *Militärperson*: Als soldatische Tugenden (und Pflichten), die den schweizerischen Grundlagen entsprechen, können ausgewiesen werden: Achtung der Menschenwürde, qualifizierte Rechtsbefolgung, Verantwortungsbewusstsein, moralische Urteilskraft, Pflicht- und Auftragserfüllung, Disziplin und qualifizierter Gehorsam, Kameradschaft sowie wachsam-kritische Loyalität / Integrität (inkl. kultureller Sensibilität).

3) Massnahmenkatalog

Um die menschenrechts- und grundrechtsbasierten Prinzipien in der Führung, Ausbildung und Erziehung durchzusetzen, wurden und werden die Grundlagenreglemente laufend angepasst. Die wichtigsten Grundlagen sind das »Dienstreglement der Schweizer Armee«, sowie die Reglemente »Grundsicherung«, »Rechtliche Grundlagen für das Verhalten im Einsatz«, »Methodik der Verbandsausbildung« und »Ausbildungsmethodik«.

Die Inhalte dieser Reglemente werden in den Schulen der Armee entsprechend den vorliegenden Stoff- und Lehrplänen ausgebildet. Hier fehlen eine Gesamtdarstellung mit der verbindlichen Definition der Anschlusspunkte sowie ein armeeweites einheitliches Ausbildungscontrolling.

Die Umsetzung der Reglemente in den Fortbildungsdiensten der Truppe muss weiter gefördert werden. Das Ausbildungszentrum Heer und die Lehrverbände, bzw. die einzelnen Brigaden bieten entsprechende Kurse an. Den neu ausgebildeten Kadern kommt dabei eine Multiplikatorenwirkung zu. Auch hier fehlt ein armeeweites einheitliches Ausbildungscontrolling.

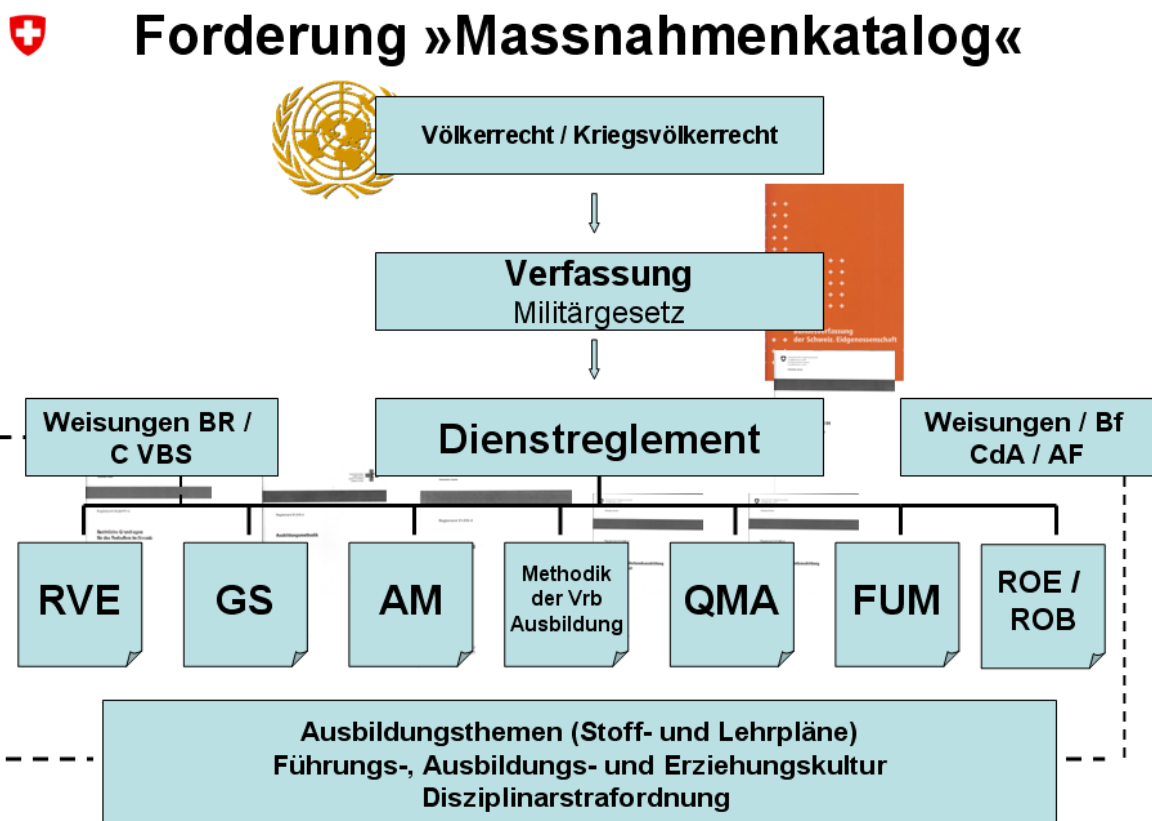


Abbildung 8: Massnahmendarstellung

Die Militärakademie an der ETH Zürich stellt in der Lehre und Forschung sicher, dass die Grundlagen nach wissenschaftlichen Kriterien reflektiert werden, der internationale Wissenstransfer sichergestellt wird und die Resultate in die Ausbildung der Berufsoffiziere und Berufsoffizierinnen einfließen.

Aufgrund des vorliegenden Berichts kann grundsätzlich festgehalten werden, dass die postulierten Ziele bereits heute weitgehend erreicht werden, beziehungsweise entsprechende Massnahmen eingeleitet wurden. Nachfolgende Massnahmen können dazu dienen, die Zielerreichung zu optimieren, dabei sind Aufwand und Nutzen im Rahmen der knappen Ressourcenlage vorsichtig abzuwägen:¹⁰⁸

Nr.	Massnahme
1	Systematisierung Militäretchikunterricht
2	Militäretchik als Teil der sicherheitspolitischen Ausbildung
3	Controlling der Umsetzung von ethischen Prinzipien
4	Institutionalisierung der Ausbildung in den Bereichen »Extremismus« und »Diversity Management«
5	Kommunikation der Berichtsinhalte in der Bevölkerung und in der Politik
6	Beharrlichkeit beim Durchsetzen von Ordnung
7	Weiterführung der laufenden empirischen Erfassungen der Ist-Situation
8	Sicherstellung der Ressourcen zur Einführung neuer bzw. überarbeiteter Reglemente in WK-Verbänden
9	Ermöglichung einer vertieften praktischen Führungserfahrung
10	Ethische Grundsätze als Qualifikationselement

Abbildung 9: Massnahmenkatalog

4) Leitlinien über Verschiedenartigkeit

Der Chef der Armee hat in seinem Befehl für die Handhabung von Diversity Management (DM) im Departementsbereich Verteidigung festgelegt, dass ab dem 1.1.09 Berufs- und Milizangehörige im DM ausgebildet werden. Dazu ist generell der Gleichstellungsartikel im Bereich Verteidigung weiterhin umzusetzen. Bezüglich den Mitarbeitenden im Departementsbereich Verteidigung sind die im Bund geltenden Vorschriften konsequent anzuwenden, die Diskriminierung von Mitarbeitenden und Armeeangehörigen zu verhindern und zu diesem Zweck das Berufspersonal in der Grundausbildung im DM auszubilden sowie Dienstleistende zu informieren. Dazu wurden Ausbildungsunterlagen basierend auf den Grundsätzen des Dienstreglements erstellt und ein Umsetzungskonzept »Chancengleichheit« im VBS formuliert.

5) Konzept für eine unabhängige Ombudsstelle

Für eine unabhängige Ombudsstelle besteht zum gegenwärtigen Zeitpunkt kein ausgewiesenes Bedürfnis. Dies aus mehreren Gründen:

a) Um die rechtsstaatlichen Prinzipien innerhalb der Armee zu überprüfen und das Primat der Politik sicherzustellen, nehmen Bundesrat und Parlament¹⁰⁹ die politische Führung samt Aufsichts- und Kontrollfunktion wahr. Die Truppenkörper und Formationen der Armee sind jeweils einem Kanton zur Wahrnehmung der besonderen kantonalen Aufgaben zugewiesen (z. B. Besuchsrecht für Ausbildungsdienste). Entsprechende Besuche ermöglichen es, den Kontakt

¹⁰⁸ Eine detaillierte Umschreibung der Massnahmen findet sich im Kapitel 5.

¹⁰⁹ Vgl. Art 149b MG (SR 510.10).

mit Armeeingehörigen zu suchen, Themen der »inneren Führung« anzusprechen und direkte Rückmeldungen zu erhalten.

b) Die Schweizer Milizarmee leistet ihren Dienst ausgesprochen öffentlich. Die Öffentlichkeit reagiert sensibel auf das Fehlverhalten von Militärpersonen. Unethisches Verhalten von militärischen Vorgesetzten wird bei gravierenden Vorfällen durch die Medien publik gemacht. Dieses Wissen wirkt präventiv.

c) Ein ausgebauter Rechtsschutz für die einzelnen Angehörigen der Armee besteht durch die Vorschriften des Dienstreglements.

d) Ebenfalls haben alle Angehörigen der Armee jederzeit das Recht, sich an ihre zuständigen Armeeseelsorger / Armeeseelsorgerin oder an Zuständige des Pädagogisch-Psychologischen Dienstes zu wenden. Insofern ist eine unabhängige Stelle erreichbar, die auch über die Mittel und Möglichkeiten verfügt, entsprechend einzugreifen.

e) Auf eine unabhängige Ombudsstelle im Sinne des deutschen Wehrbeauftragten ist in einer Milizarmee auch aus Kostengründen zu verzichten, solange nicht ein ausgewiesenes Bedürfnis besteht.

f) Für das militärische Berufspersonal sowie die Zivilangestellten des Departements stehen einerseits eine unabhängige Vertrauensstelle VBS sowie andererseits die Personal- und Sozialberatung der Bundesverwaltung zur Verfügung. Für Gleichstellungsfragen können sich die Mitarbeitenden an die Gleichstellungsbeauftragten wenden.

Durch die Darstellung des Konzepts »Militäretik in der Schweizer Armee«, die Ausführungen zum Selbstverständnis der Armee auf Grund der politischen, rechtlichen und reglementarischen Grundlagen sowie die Umsetzung der eingeleiteten Massnahmen im geforderten Themenkreis sind die Forderungen des Postulates erfüllt.

Abkürzungsverzeichnis

AdA	Angehöriger / Angehörige der Armee
Abt	Abteilung
AF	Armeeführung
AGA	Allgemeine Grundausbildung
AM	Reglement »Ausbildungsmethodik«
ASMZ	Allgemeine Schweizerische Militärzeitschrift
AZH	Ausbildungszentrum des Heeres
Bat Kdt	Bataillonskommandant / - kommandantin
Bf	Befehl
BM	Berufsmilitär
BO	Berufsoffizier / Berufsoffizierin
BU	Berufsunteroffizier / Berufsunteroffizierin
BUSA	Berufsunteroffiziersschule der Armee
BV	Bundesverfassung (SR 101)
BWIS	Bundesgesetz über Massnahmen zur Wahrung der inneren Sicherheit vom 21. März 1997 (Stand 1. Januar 2009)
CdA	Chef der Armee
DM	Diversity Management
DR	Dienstreglement 04 der Schweizer Armee (SR 510.107.0)
EBA	Einsatzbezogene Ausbildung
EDA	Eidgenössisches Departement für auswärtige Angelegenheiten
EDI	Eidgenössisches Departement des Innern
Einh	Einheit
EJPD	Eidgenössisches Justiz- und Polizeidepartement
FLG	Führungslehrgang
Four	Fourier
FSO	Führungs- und Stabsorganisation
FUM	Führungsausbildung Untere Milizkader
Fw	Feldweibel
GIG	Bundesgesetz über die Gleichstellung von Frau und Mann vom 24. März 1995 (Stand am 18. April 2006) (SR 151.1)
GM	Gender Mainstreaming
GS	Reglement »Grundschulung«
Gst Of	Generalstabsoffizier / Generalstabsoffizierin
HKA	Höhere Kaderausbildung der Armee
IB V	Internationale Beziehungen Verteidigung
KB	Kaderbeurteilung
Kdo	Kommando
Kdt	Kommandant / Kommandantin
KP	Kommandoposten
KVR	Kriegsvölkerrecht
LOBE	Lohnrelevante Beurteilung
LVb	Lehrverband
MBS	Modulbaustein
MG	Bundesgesetz über die Armee und die Militärverwaltung vom 3. Februar 1995 (Stand 1. Januar 2009) (Militärgesetz, SR 510.10)
MILAK	Militärakademie an der ETH Zürich
MStG	Militärstrafgesetz (SR 321.0)
OE	Organisationseinheit
OF	Operative Führung
Of	Offizier / Offizierin
Of LG	Offizierslehrgang

OR	Obligationenrecht
OSZE	Organisation für Sicherheit und Zusammenarbeit in Europa
PPD	Pädagogisch Psychologischer Dienst der Armee
PSPV	Verordnung über die Personensicherheitsprüfung vom 19. Dezember 2001 (Stand am 1. Januar 2009) (SR 120.4)
QMA	Reglement »Qualifikations- und Mutationswesen in der Armee«
R Op	Recht in Operationen
Recht V	Recht Verteidigung
Regl	Reglement
ROB	Rules of Behaviour (Verhaltensregeln)
ROE	Rules of Engagement (Einsatzregeln)
RS	Rekrutenschule
RVE	Reglement »Rechtliche Grundlagen für das Verhalten im Einsatz«
SDA	Sozialdienst der Armee
Sdt	Soldat / Soldatin
SED	Sozialistische Einheitspartei Deutschlands
SIPOL B	Sicherheitspolitischer Bericht
SLG	Stabslehrgang
SOFA	Status of Forces Agreement
SR	Systematische Sammlung des Bundesrechts
Stv	Stellvertreter / Stellvertreterin
SVEB	Schweizerischer Verband für Weiterbildung
SVF	Schweizerische Vereinigung für Führungsausbildung
SWISSINT	Kompetenzzentrum für friedensfördernde Auslandseinsätze
TF	Taktische Führung
UN	United Nations Organization (Organisation der Vereinten Nationen)
Uof	Unteroffizier / Unteroffizierin
V	Verteidigung
VBS	Eidgenössisches Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport
VmKI	Verordnung vom 29. Oktober 2003 über die militärische Katastrophenhilfe im Inland (SR 513.75)
VMS	Verordnung vom 14. Dezember 1998 über die Militärische Sicherheit (SR 513.61)
VOD	Verordnung vom 3. September 1997 über den Truppeneinsatz für den Ordnungsdienst (SR 513.71)
VPA	Verordnung vom 26. Oktober 1994 über die Polizeibefugnisse der Armee (SR 510.32)
VTA	Verordnung vom 29. Oktober 2003 über die Territorialen Aufgaben der Armee (SR 513.311.1)
WAT	Reglement »Wachtdienst aller Truppen«
WK	Wiederholungskurs
ZAL	Zusatzausbildungslehrgang
ZDv	Zentrale Dienstvorschrift
Zen Of LG	Zentraler Offizierslehrgang
Ziff	Ziffer

Abbildung 10: Abkürzungsverzeichnis