**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 159 (1993)

**Heft:** 2

**Artikel:** Motivation als Führungsaufgabe : Gedanken zur Wehr-, Dienst- und Kampfmotivation

**Autor:** Steiger, Rudolf

**DOI:** https://doi.org/10.5169/seals-62386

**Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

**Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

**Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

**Download PDF:** 09.12.2025

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

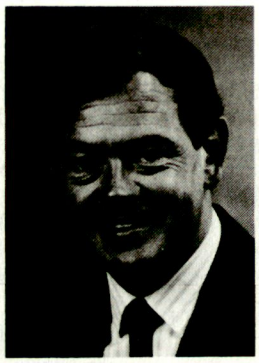
ERSCHLOSSEN EMDDOK
MF 428 / 050

# Motivation als Führungsaufgabe

## Gedanken zur Wehr-, Dienst- und Kampfmotivation

Rudolf Steiger

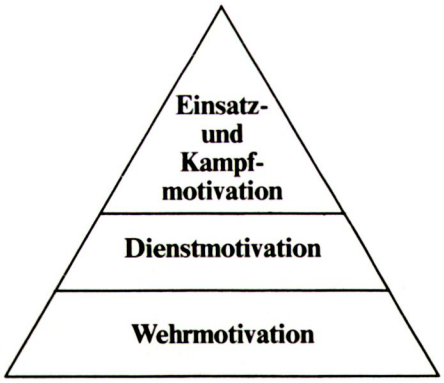
**Kommandanten verschiedenster Stufen erklären erfreut und nicht ohne Stolz, die Motivation ihrer Truppe sei absolut zufriedenstellend, vielleicht sogar besser als in früheren Jahren. Und Sozialwissenschafter belegen mit repräsentativen Umfragen, die Motivation sei schlechter als je zuvor. Problematisch an diesem Sachverhalt ist eigentlich nur, dass beide Seiten – die Kommandanten und die Wissenschafter – recht haben, aber nicht von der gleichen Motivation sprechen.**



**Rudolf Steiger,**
**Prof. Dr. phil I;**
**Dozent für Militärpädagogik an der MFS/ETH Z,**
**Oberst i Gst; Chef der militärwissenschaftlichen Arbeitsgruppe des Ausbildungschefs.**

### Vorbemerkung

Diskussionen über die Motivation im militärischen Bereich sind in der Regel nur dann sinnvoll und ergiebig, wenn die drei wichtigsten Motivationsebenen unterschieden und definiert werden. Ich verwende dafür das folgende, stark vereinfachte Pyramiden-Modell:




Dass zwischen den drei Motivationsarten auch Wechselbeziehungen bestehen können, ist selbstverständlich.

### Zur Wehrmotivation

Unter der Wehrmotivation soll die Einstellung der Gesellschaft zur militärischen Landesverteidigung im Rahmen der umfassenden Sicherheitspolitik verstanden werden. Wehrmotivation ist folglich in erster Linie eine politisch-gesellschaftliche Aufgabe.

Ohne an dieser Stelle auf bestens bekannte Zahlen und Ursachen einzugehen, müssen wir festhalten, dass die Wehrmotivation in vielen europäischen Ländern seit einigen Jahren eine sinkende Tendenz aufweist.

Möglicherweise hat man Armeen allzu lange nur als Instrument der Dissuasion und der Kampfführung angesehen und zuwenig als ein Mittel der Politikfähigkeit. Mit anderen Worten:

- **Das *«Wofür»* der Wehrpflicht ist ebenso wichtig wie das *«Wogegen»***
- ***«Werte»* werden wichtiger als *«Feindbilder»***

### Zur Dienstmotivation

Unter der Dienstmotivation soll die Leistungsbereitschaft des einzelnen Armeeangehörigen verstanden werden, als Staatsbürger in Uniform seinen ganz persönlichen Beitrag zur militärischen Landesverteidigung zu leisten. Dienstmotivation ist folglich ein militärisches Problem, oder noch konkreter, eine vorwiegend in Ausbildungssituationen wahrzunehmende Führungsaufgabe aller militärischen Vorgesetzten.

Weil die Dienstmotivation, beziehungsweise die Dienstmotivierung eine zentrale Führungsaufgabe darstellt, wollen wir uns stichwortartig einige besonders relevante Faktoren merken:

- **hohe Führungsqualität**
  Dieser Faktor ist so zentral, dass wir ihm den letzten Hauptabschnitt dieses Beitrages widmen.

- **Sinnvermittlung statt Legitimationsversuche**
  Eine Armee muss sich nicht ständig selbst legitimieren, wohl aber den ihr von der Verfassung und der Gesellschaft erteilten Auftrag durch eine gezielte und professionell gestaltete Informationspolitik transparent machen.

- **Auftragsführung in der Ausbildung**
  Auch die Ausbildung soll konsequent im Sinne der Auftragstaktik mit Zielsetzungen geführt werden. Wo keine Verantwortung übertragen wird, ist auch keine Initiative zu erwarten.

- **Erwachsenengerechte Ausbildungsmethodik**
  Da militärische Ausbildung immer Erwachsenenbildung ist, hat sie sich nach folgenden methodischen Grundsätzen auszurichten:
  – Hohe Eigenverantwortlichkeit,
  – Lernzielorientierte Ausbildungsgestaltung,

– Erfolgsorientierte Leistungskontrollen,
– Sinnvoller Wechsel von Arbeits- und Erholungsphasen,
– Mut zur Lücke.

■ **Empfängerorientierte Information**
Ohne Informationen gibt es kein Mitdenken und kein Mitarbeiten. Ohne Information wird Auftragstaktik zu einem hohlen Begriff. Diesbezügliche Kriegserfahrungen sind eindeutig: Empfängerorientierte Informationen bauen Unsicherheiten ab, schaffen Vertrauen und damit günstige Voraussetzungen für den Einsatzerfolg.

■ **Kommunizieren und kommandieren**
Situative Führung beinhaltet auch, dass der militärische Vorgesetzte im normalen Ausbildungsalltag kommuniziert und in der Einsatzübung kommandiert.

■ **Gut organisierter Dienstbetrieb**
Flexibilität und Funktionalität müssen eine höhere Priorität haben als die Forderung nach Einheitlichkeit.

■ **Gruppe als soziale Gemeinschaft**
Bereits in Ausbildungsdiensten muss die kleine Gruppe als soziale Gemeinschaft gefördert und zur Leistungssteigerung eingesetzt werden.

■ **Pflege des Korpsgeistes**
Insbesondere in hochtechnisierten Truppengattungen läuft man Gefahr, die Bedeutung des Korpsgeistes als Faktor der Dienstmotivation zu unterschätzen. Der Korpsgeist kann vor allem in harten Durchhalteübungen und selbstverständlich auch beim gemütlichen, kameradschaftlichen Zusammensein gepflegt werden.

Die Förderung und Pflege der Dienstmotivation gehören ohne jeden Zweifel zu den anspruchsvollsten und gleichzeitig dankbarsten Aufgaben eines jeden truppennahen Vorgesetzten.

Dabei wollen und dürfen wir aber auch nicht übersehen, dass die wichtigen Motivatoren der Dienstmotivation unbedingt ergänzt werden müssen durch die gezielte Förderung
– der Einsicht in die Notwendigkeit der militärischen Dienstleistungen,
– der Bereitschaft zu persönlichen und vielleicht auch einmal schmerzlichen Opfern und
– des Verständnisses für den wahrhaft dienenden Charakter des Wehrdienstes.

Mit diesen drei Forderungen berühren wir den Bereich der militärischen Erziehung, die man wie folgt definieren könnte:

Die militärische Erziehung vermittelt und fördert die für die Erfüllung des Auftrages wichtigen Einstellungen und Verhaltensweisen. Dabei steht die Erziehung zur Selbsterziehung im Vordergrund.

*Gerade in Zeiten des vielzitierten **Wertewandels** wollen wir nicht vergessen, dass man auch **Werte wandeln** kann.*

## Zur Einsatz- und Kampfmotivation

Unter Einsatz- und Kampfmotivation soll die Bereitschaft des einzelnen Armeeangehörigen verstanden werden, in psychischen und physischen Extremsituationen seinen Auftrag zu erfüllen. Dazu kann in letzter Konsequenz auch das Töten und die Inkaufnahme des Todes gehören.

Bei allen Parallelen zwischen ziviler und militärischer Führung, bei allen Gemeinsamkeiten zwischen ziviler und militärischer Motivation, gilt es auch die wenigen, aber deutlichen Unterschiede zu sehen und zu berücksichtigen. Die wichtigsten Faktoren der Einsatz- und Kampfmotivation sollen in aller Kürze erwähnt werden:

■ **Legitimität der Zielsetzung**
Die Einsatzmotivation wird verstärkt, wenn der Soldat von der Legitimität seines Einsatzes überzeugt ist. Er muss verstehen oder mindestens fühlen, dass die Ziele der militärischen Führung und vor allem sein eigenes Handeln gerechtfertigt sind und von der Mehrheit der Bevölkerung erwartet und mitgetragen werden.

■ **Bewältigung der Angst**
Es würde zu weit führen, an dieser Stelle über Ursachen, Erscheinungsformen und Überwindungsmöglichkeiten der Angst- und Schreckreaktionen in Kampf- und Krisensituationen zu sprechen. Festhalten wollen wir nur, dass die Einsatzmotivation in hohem Masse davon abhängig ist, wie man mit seiner Angst umgehen kann.

Tapferkeit bedeutet nicht, ohne Angst zu sein, sondern die Angst zu überwinden.

■ **Vertrauen**
Alle vertrauensbildenden Massnahmen sind Angstprophylaxen. Wer seiner Ausbildung, seinen Waffen und Geräten, seinen Unterstellten, Kameraden und Vorgesetzten restlos vertrauen kann, ist sehr viel eher zum Kampf- und Kriseneinsatz bereit, als wer von diesbezüglichen Zweifeln gequält wird.

■ **Beispielhafte Chefs**
Für die Einsatz- und Kampfmotivation ist es von entscheidender Bedeutung, dass die Truppe von glaubwürdigen und beispielhaften Vorgesetzten geführt wird.

■ **Einsatz für die Kleingruppe**
Von oft unterschätzter Bedeutung für die Einsatz- und Kampfmotivation ist die kleine, in der Regel vom Unteroffizier geführte Gruppe, in der sich der einzelne für die Gruppe und die Gruppe für den einzelnen verantwortlich fühlen.

In wirklichen Gruppengemeinschaften, die man nicht einfach befehlen kann, sondern die sich um Führerpersönlichkeiten herum bilden, entsteht aus dem Nebeneinander allmählich in Miteinander und letztlich ein Füreinander.

■ **Selbsterhaltungstrieb**
Es wäre falsch und unehrlich, den Selbsterhaltungstrieb und den eigentlichen Überlebenskampf nicht auch zu den Faktoren der Einsatz- und Kampfmotivation zu zählen. Er gehört gewiss an den Schluss dieser Aufzählung, weil er auch in der Krisen- und Kampfsituation oft erst sehr spät, aber dann mit elementarer Kraft zum Tragen kommt.

## Glaubwürdige Chefs

Unsere Zeit ist unter anderem gekennzeichnet durch den bereits erwähnten Wertewandel, weitverbreitete Orientierungskrisen sowie vielfältige und vielschichtige Zukunftsängste.

Alle Massnahmen, die nun aber das Aufkommen von Angst oder bereits vorhandene Ängste zu reduzieren vermögen, lassen sich im Wort Vertrauen zusammenfassen.

*Wo Vertrauen herrscht, findet die Angst einen schlechten Nährboden.*

Deshalb sind alle vertrauensbildenden Massnahmen immer auch Angstprophylaxen. Diese Feststellung gilt in der Politik und im Wirtschaftsleben, in der militärischen Ausbildung und erst recht auf dem Gefechtsfeld.

Die wichtigsten Vertrauensbereiche sind:
- das Vertrauen in sich selbst und die eigene Leistungsfähigkeit,
- das Vertrauen in für die Auftragserfüllung notwendigen Geräte,
- das Vertrauen in die Unterstellten, dass Anordnungen und Befehle nicht nur gehört, sondern im Sinne der Auftragstaktik auch wirklich ausgeführt werden,
- das Vertrauen in Kameraden, damit aus dem Nebeneinander ein Miteinander und letztlich ein Füreinander entsteht und
- das Vertrauen in glaubwürdige Führungskräfte, denen wir unsere Schlussgedanken widmen wollen.

**In der Alltagssprache wird Vertrauen oft «geschenkt». Aber im militärischen Führungsalltag werden in der Regel keine Geschenke gemacht – auch nicht im Bereich des Vertrauens.**

Gewiss gibt es das Vertrauen im Sinne einer einseitigen Vorausleistung von Kindern zu Eltern, Bürgern zu Politikern und auch von Soldaten zu neuen Vorgesetzten.

Nur – und jetzt wollen wir realistisch bleiben: Schon nach relativ kurzer Zeit wird das Vertrauen nicht mehr einfach weitergeschenkt, sondern im
- Fall A: bestätigt, verstärkt und aufgebaut oder aber
- Fall B: enttäuscht, missbraucht, aufs Spiel gesetzt und manchmal auch verspielt.

In der militärischen Führung geht es also letztlich um die Frage, wodurch und wie Führungskräfte das Vertrauen ihrer Unterstellten gewinnen und erhalten können. Bei der Beantwortung dieser Frage stossen wir schnell auf den Begriff der Glaubwürdigkeit.

Und glaubwürdig sind oder werden militärische Chefs durch
- Fachkompetenz,
- Menschlichkeit,
- vorbildliche Leistungen,
- beispielhaftes Verhalten und
- Fürsorge für die Mitarbeiter.

In einem Menschenführungsseminar ist kürzlich die Frage gestellt worden, ob für einen militärischen Chef letztlich die Menschlichkeit oder die Fachkompetenz wichtiger sei. Diese Alternativfrage ist unredlich, denn

**Fachkompetente Chefs ohne Menschlichkeit laufen Gefahr, grausam zu werden. Und menschliche Chefs ohne Fachkompetenz wirken lächerlich. Lasst uns beide Extreme vermeiden!**

**Quellen- und Literaturhinweise:**

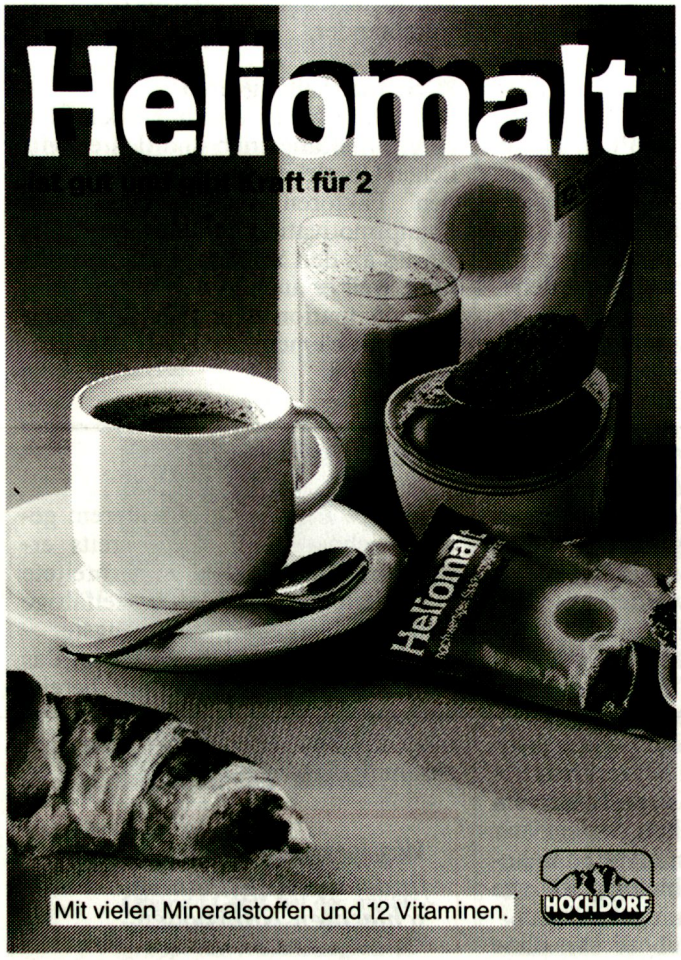
Armeeleitbild 95. Bericht des Bundesrates an die Bundesversammlung über die Konzeption der Armee in den neunziger Jahren vom 27.1.1992.

Haltiner, Karl und Stadelmann, Jürg: Motivationsstudie und Führungsbetreuung; Stab der Gruppe für Ausbildung; Bern 1992.

Steiger, Rudolf: Gedanken zu einer modernen militärischen Aus- und Weiterbildung; in: Giger, Hans (Hrsg.): Bildungspolitik im Umbruch; Verlag Neue Zürcher Zeitung; Zürich 1991.

Steiger, Rudolf: Menschenorientierte Führung. Anregungen für zivile und militärische Führungskräfte. Mit einem Vorwort von Bundesrat Kaspar Villiger; 6. Auflage; Verlag Huber; Frauenfeld 1992.

■




Geben auch Sie Ihrem Image Kontur und Glanz!

Einige Unternehmen verstehen es, mehr Bekanntheit zu erlangen als andere. Sie wissen auf die grossen Ereignisse, die sie betreffen, aufmerksam zu machen. Und ihr Image in die Gedächtnisse einzuprägen.

HUGUENIN
MÉDAILLEURS SA

Bellevue 32, CH-2400 Le Locle (Schweiz)
Tel. 039 / 31 57 55 Fax 039 318 820