

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

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 170 (2004)

**Heft:** 3

**Artikel:** Organisationsspezifische Einstellungen Schweizer Berufsmilitärs

**Autor:** Gutknecht, Simon P. / Krautz, Andreas

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-69184>

#### 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:** 11.01.2026

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

# Organisationsspezifische Einstellungen Schweizer Berufsmilitärs

In vorliegendem Artikel werden Einflüsse ausgehend von arbeitsinhaltlichen, sozialen (Beziehungen zu Vorgesetzten) und kontextuellen (Lohn, Arbeitsplatzsicherheit usw.) Faktoren auf die Zufriedenheit mit der Tätigkeit und der affektiven Bindung an die Organisation untersucht und deren Vorhersagekraft bezüglich Kündigungsabsichten eruiert. Die aktuellen Befunde werden mit Ergebnissen vergangener Studien verglichen.

Simon P. Gutknecht und Andreas Krautz\*

Die präsentierten Resultate entstammen einer Umfrage, die im Rahmen einer Dissertation (Gutknecht, in Arbeit) zum Thema «Persönlichkeit und unternehmensspezifische Einstellungen» im April 2003 durchgeführt wurde.

Die Erhebung erfolgte mittels Fragebögen. Angeschrieben wurden insgesamt 945 Berufsmilitärs; Berufsunteroffiziere und Offiziere (ohne Generäle) zu gleichen Teilen, die zufällig ausgewählt wurden. 577 Fragebögen wurden ausgefüllt zurückgesandt. Die Rücklaufquote von zirka 61% kann als gut taxiert werden.

Die der Dissertation zu Grunde liegenden Fragestellungen werden in vorliegendem Artikel nicht behandelt. Es werden nur *ausgewählte* Befunde dargestellt, von denen angenommen werden darf, dass sie unmittelbar *praxisrelevant* sind.

## Organisationsspezifische Einstellungen und Kündigungsabsichten

In der vorliegenden Untersuchung wurden sowohl Einschätzungen bezüglich der Tätigkeit wie auch der emotionalen Bindung an die Organisation (*Commitment*) erhoben. Diese organisationsspezifischen Einstellungen dienen als wichtige Prädiktoren bezüglich Fluktuation oder auch Absentismus.

Tabelle 1 illustriert, dass eine stattliche Anzahl der Antwortenden eher oder sogar sehr zufrieden ist mit der Tätigkeit, was mit älteren Studien (Haltiner, 1992; Signer, 1994) korrespondiert. Hierbei konnten

weder alters- noch rangbedingt bedeutsame Unterschiede gefunden werden, auch nicht zwischen den Uof und den Of!

Die Werte bezüglich des *Commitment* (Tab. 2) sind vergleichsweise niedriger. Bei fast einem Drittel der Befragten lassen sich diesbezüglich keine genauen Angaben machen, und 15,2% geben an, den Fragen, die für ein ausgeprägtes *Commitment* stehen, *wenig* oder *kaum* zuzustimmen. Die meisten der Befragten stimmen aber den Aussagen zu, bereit zu sein, sich mehr als nötig für die Organisation zu engagieren, und waren sich einig, dass ihnen die Zukunft des Unternehmens am Herzen liegt.

*Kündigungsgedanken* (Tab. 3) scheinen in der aktuellen Studie für gut 26% der Antwortenden zumindest «*eher*» zuzutreffen. Ein Wert, der auf den ersten Blick nicht allzu hoch, auf den zweiten, unter der Berücksichtigung der speziellen beruflichen Situation und der wirtschaftlichen Lage aber nicht unbedeutend erscheint. 11,2% denken sogar *oft* bis *sehr oft* daran, den Beruf zu wechseln, 12,8% ziehen dies *tendenziell* ebenfalls in Betracht. In den Studien von Haltiner (1992) und Signer (1994) waren es jeweils 8%, die häufig über einen Berufswchsel nachdachten. 41,5% der Befragten halten es in der aktuellen Studie zudem für *eher bis sehr wahrscheinlich*, dass sie sich auf eine offene, attraktive Stelle bewerben würden.

## Strukturmodell

Die Feststellungen, dass die *Zufriedenheit mit der Tätigkeit* hoch und das *Commitment* nur moderat ausfallen, sind alleine noch

nicht aussagekräftig genug. Entscheidend ist zu eruieren, von welchen arbeitsspezifischen Gegebenheiten diese Faktoren beeinflusst werden und wie viel der jeweilige Faktor zur Vorhersage der Kündigungsabsicht beiträgt. Nur so kann eine Gewichtung vorgenommen und können entsprechende Massnahmen eingeleitet werden. Theoriegeleitet wurden deshalb sowohl inhaltliche Aspekte der Arbeit (Vielseitigkeit der Aufgaben, Grad der Autonomie usw.) als auch kontextspezifische Faktoren (Lohn, Arbeitsplatzsicherheit usw.) erhoben und auf deren Beitrag zur Erklärung der organisationsspezifischen Einstellungen untersucht. Um deren Einflüsse zu überprüfen und die Auswirkungen der *Zufriedenheit mit der Tätigkeit* und des *Commitments* auf *Kündigungsabsichten* zu testen, wurden diverse Strukturgleichungsmodelle berechnet. Solche Berechnungen erlauben es, direkte Einflüsse, ausgehend von einer Variablen auf die andere, zu testen.

Wie im stark vereinfachten Modell (Grafik 1) ersichtlich ist, hat das *Commitment*, welches in vorliegender Studie nur moderat ausgeprägt ist, den grössten Einfluss (-.53) auf *Kündigungsabsichten*.

Die *Zufriedenheit mit der Tätigkeit*, welche äusserst positiv ausgeprägt ist, übt nur einen bescheidenen Einfluss (-.11) aus. Dieses Ergebnis zeigt, dass der emotionalen Bindung an die Unternehmung grosse Bedeutung zukommt. Fühlt sich eine Person emotional nur wenig an die Organisation gebunden, wirkt sich dies zum gegebenen Zeitpunkt gravierender aus als eine allfällige Unzufriedenheit mit der Tätigkeit.

Des Weiteren wird ersichtlich, dass die Beurteilung inhaltlicher wie auch kontextueller Aspekte die *Zufriedenheit mit der Tätigkeit* und das *Commitment* nachhaltig beeinflusst und sich vor allem indirekt auf *Kündigungsabsichten* auszuwirken scheint. Auf Grund der moderat hohen Vorhersagekraft der Variablen *Commitment* kommt somit der Gestaltung der Kontextfaktoren vorrangige Bedeutung zu.

## Weiterführende Analysen

### Inhalt der Arbeit

Wie in Grafik 1 dargestellt, üben die *inhaltlichen Aspekte der Arbeit* erwartungsgemäss einen grösseren Einfluss auf die *Zufriedenheit mit der Tätigkeit* als auf das *Commitment* aus und werden ihrerseits sehr positiv beurteilt.

Nur 0,6% (!) der Befragten finden, ihre Arbeit sei nur wenig gehaltvoll. 95,4% beurteilen ihre Arbeit als abwechslungsreich und 97,6% nehmen ihren Beruf als ganzheitliche Arbeit wahr. Ebenfalls eine hohe Zustimmung (80%) erlangte die Beurteilung der Frage, «ob man innerhalb seiner Arbeitsaufgabe umfassend Einfluss nehmen

	(sehr-) zufrieden	ehler zufrieden	ehler unzufrieden	(sehr-) unzufrieden
Zufriedenheit mit der Tätigkeit	69,9%	24,2%	3,6%	2,3%

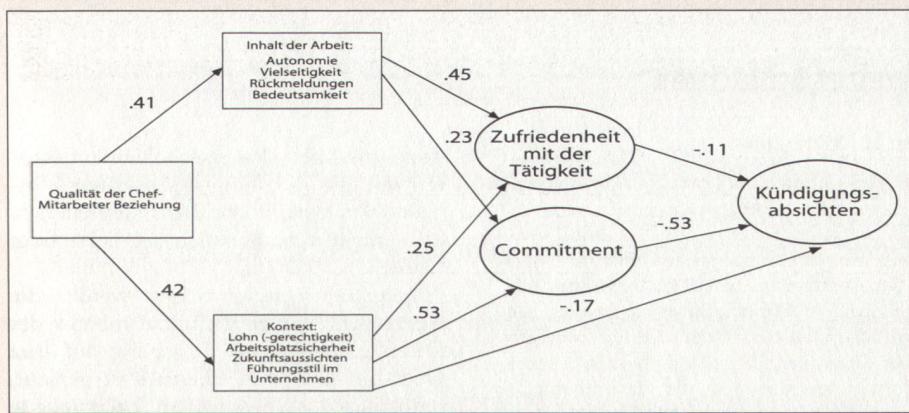
Tab. 1: Zufriedenheitsurteile (Skalenmittelwert).

	sehr ausgeprägt	ausgeprägt	weder noch	wenig ausgeprägt	kaum vorhanden
Commitment	14,8%	41,5%	28,5%	12,6%	2,6%

Tab. 2: Beurteilungen zum Commitment (Skalenmittelwert).

	unzutreffend	ehler unzutreffend	ehler zutreffend	zutreffend
Kündigungsgedanken	51,5%	22,5%	15,4%	10,6%

Tab. 3: Kündigungsabsichten (Skalenmittelwert).



Grafik 1: Einflussfaktoren auf Kündigungsabsichten (die Pfadkoeffizienten sind standardisiert und deshalb direkt vergleichbar).

könne.» Diese Erkenntnisse sind wichtig und stellen dem Tätigkeitsfeld des Berufsoffiziers ein gutes Zeugnis aus.

#### Arbeitskontext

Anders verhält es sich bezüglich der so genannten *Kontextfaktoren*, die vornehmlich das *Commitment* beeinflussen (Grafik 1). Wie in Tabelle 4 ersichtlich, geben nur 24,5% der Befragten an, über alles gesehen mit diesen Faktoren zufrieden zu sein. 47,3% bezeichnen sich als eher zufrieden und 28,2% als zumindest *eher unzufrieden*.

Die einzelnen Komponenten dieser Skala werden aber sehr unterschiedlich beurteilt (Tab. 5).

Auffallend ist, dass sich seit der Studie von Signer (1994) eine negative Tendenz bezogen auf die wahrgenommene Arbeitsplatzsicherheit beobachten lässt.

Negative Tendenzen lassen sich auch beziehen auf andere Kontextfaktoren feststellen. Sind die meisten der Befragten mit der Höhe des *Gehalts* an sich noch einigermaßen zufrieden, stimmen der Aussage, «ich bin sehr zufrieden mit dem Ausmass, in dem man mich dafür entlohnt, bezogen auf das, was ich leiste» nur knapp die Hälfte «eher» oder ganz zu. Noch weniger Zufriedenheit herrscht bezüglich der *Zukunftsansichten* und des *organisationalen Führungsstils*. Fast jeder Zweite ist mit diesen drei unternehmenspolitischen Aspekten im

Zwiespalt. Die von Signer (1994) festgestellten Unterschiede in der Beurteilung des Lohnes zwischen Of und Uof können indes nicht mehr festgestellt werden.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass Aspekte, die von unternehmenspolitischen Entscheidungen beeinflusst werden, aber auch über den Interaktionsstil im Unternehmen etwas aussagen, zur Zeit eher schlecht beurteilt werden. Dies geht einher mit Aussagen von Berufskadern, welche in Interviews Unsicherheiten in der Personaleinsatz- wie auch Karriereplanung thematisieren (Russi & Keller, 2002).

#### Qualität der Vorgesetzten-Unterstellten-Beziehung

Bei der Wahrnehmung von inhaltlichen Aspekten der Arbeit sowie von Kontextfaktoren scheint der *Qualität* der Beziehung zwischen dem direkten Vorgesetzten und dem Unterstellten eine wichtige Rolle zuzukommen, und zwar unabhängig davon, ob es sich um Offiziere oder Unteroffiziere handelt. Wie in Grafik 1 dargestellt, besteht zwischen diesen Faktoren insofern eine positive Beziehung, als Personen, welche von einem qualitativ guten Verhältnis zum Vorgesetzten berichten, inhaltliche wie auch kontextuelle Aspekte der Arbeit positiver beurteilen. Dies ist ein Hinweis darauf, dass unternehmenspolitische Entscheide in einer Organisation oder auch die Einschätzung des organisationalen

Führungsstils nicht losgelöst von diesem Beziehungsverhältnis beurteilt werden dürfen.

Bedenkenswert ist allein die Tatsache, dass die Qualität dieser Beziehung nicht allzu gut beurteilt wird. Beispielsweise stimmen der Frage, «ob der direkte Vorgesetzte die Entwicklungsmöglichkeiten des Unterstellten erkennt», nur 48,1% mehrheitlich zu.

Diese eher ernüchternden Befunde zeigen sich auch in den direkten Zufriedenheitsaussagen bezüglich des Vorgesetzten. So geben nur 30,6% der Befragten an, mit der Unterstützung durch den Vorgesetzten zufrieden zu sein, 26,6% bezeichnen sich diesbezüglich als *eher zufrieden*. Beachtliche 31,5% schätzen die Frage nach Respekt und fairer Behandlung seitens des Vorgesetzten zumindest *eher negativ* ein. Diese Befunde sind allerdings weder neu noch überraschend. In der Studie von Signer (1994) gaben 56% der Berufsoffiziere und 60% der Berufsunteroffiziere an, mit der Personalführung durch den direkten Vorgesetzten nicht zufrieden zu sein.

Klar ist, dass der gegenwärtige Wandel von der A95 zur AXXI bei allen Spuren hinterlässt und sich entsprechend in Unsicherheiten manifestiert, welche solche Beurteilungen wie auch den Interaktionsstil als solches beeinflussen dürfen. Anknüpfungspunkte zwischen der aktuellen und vergangenen Studien machen aber deutlich, dass Defizite in diesen Bereichen nicht bloss auf die gegenwärtige Umstrukturierung zurückzuführen sind.

**Wichtig ist hierbei die Erkenntnis, dass den zwischenmenschlichen Aspekten in schwierigen Zeiten eine zunehmend wichtige Funktion kommt.** Das Einhalten von Gerechtigkeitsprinzipien sowie die Art und Weise, wie Entscheide von den direkten Vorgesetzten kommuniziert werden, ist offenbar von grosser Bedeutung.

#### Fazit und Ausblick

Auf Grund des Standes der gegenwärtigen Auswertungen lässt sich Folgendes festhalten:

- Kündigungsgedanken weisen in erster Linie diejenigen Befragten auf, welche angeben, sich emotional weniger an die Organisation gebunden zu fühlen. Zufriedenheitsaussagen bezüglich der Tätigkeit an sich spielen hierbei eine klar untergeordnete Rolle.

- Die emotionale Bindung wird vornehmlich von kontextuellen Faktoren beeinflusst. Hierbei kommen den «wahrgenommenen» Gerechtigkeitsaspekten bezüglich der Entlohnung sowie die Beurteilung der Zukunftsansichten und des *organisationalen Führungsstils* grössere Bedeutung

	zufrieden	eher zufrieden	eher unzufrieden	unzufrieden
Kontext	24,5%	47,3%	23,7%	4,5%

Tab. 4: Generelle Einschätzung der Kontextfaktoren (Skalenmittelwert).

...bin (sehr) zufrieden mit...	zutreffend	eher zutreffend	eher nicht zutreffend	nicht zutreffend
Kollegen	59,6%	31,8%	5,8%	2,8%
Arbeitsplatzsicherheit	49,3%	28,1%	10,9%	11,7%
der Höhe des Gehalts	32,7%	34,3%	16,8%	16,2%
... Ausmass, in dem man mich gerecht dafür entlohnt ...	22,9%	29,2%	21,5%	26,4%
Zukunftsansichten	21,1%	26,6%	20,5%	31,8%
Führungsstil in der Organisation	22,7%	25,1%	19,3%	32,9%

Tab. 5: Einzelne Komponenten der Skala Zufriedenheit mit dem Kontext.

PD Dr. phil. Hans Rudolf Fuhrer

## Zur Wirkungsgeschichte der Schweizer Schlachten

Ort: Hauptgebäude Universität Zürich

Zeit: Dienstag, 16.15 bis 18.00 Uhr Beginn: 30. März 2004

Rollende Baumstämme, fliegende Steine, Hellebarden, glänzende Habsburgerrüstungen ... Eine Schar heldenhafter Bauern verteidigt ihre von Tell erkämpfte Freiheit und schlägt den grossen Feind und Widersacher Habsburg in die Flucht. So oder ähnlich erzählen ältere Schulbücher beispielsweise die «Schlacht am Morgarten», ein Bild, wie es z.B. auch das Wandgemälde von Ferdinand Wagner am Rathaus zu Schwyz vermittelt.

Verschiedentlich bemühten und bemühen sich Historiker um die Formung eines neuen Morgartensbildes; eines, das die traditionelle Überlieferung quellenkritisch hin-

terfragt und sich auf gesicherte Geschehnisse und ihre Hintergründe beschränkt und offene Fragen aufzeigt, ohne sie durch «Geschichten» zu beantworten. Dieser methodische Ansatz wird in dieser Vorlesung aufgenommen. Dabei geht es in keinem Fall um eine Demontage der Tradition, sondern um ein sorgfältiges Einbinden neuer Forschungsresultate in die Gesamtbetrachtung. Es gilt zwischen Mythos und Geschichte zu unterscheiden. Beide sollen ihren Platz in unserem schweizerischen Selbstverständnis haben. Der Bogen soll bis in die Gegenwart gespannt werden.

ist zu erwähnen, dass entscheidende Faktoren wie die Belastung des privaten Umfeldes durch berufliche Besonderheiten in der aktuellen Studie nicht berücksichtigt wurden.

In einem weiteren Schritt werden die hier beschriebenen Befunde anhand der Daten einer zweiten Erhebung auf ihre Güte hin überprüft. Ebenfalls ist geplant, bezüglich der gewonnenen Erkenntnisse konkrete Umsetzungsmassnahmen zu entwickeln.

### Literatur

Gutknecht, S.P. (in Arbeit). Persönlichkeit und unternehmensspezifische Einstellungen. Ein Dissertationsprojekt der Abt. Angewandte Psychologie der Universität Zürich.

Haltiner, K. W. (1992). Berufs- und Arbeitszufriedenheit der Instruktionsoffiziere. Forum, 8, 5-10.

Russi, B. & Keller, F (2002). Zufriedenheit im Einsatz als Berufsmilitär. Projektarbeit im Rahmen des ZAL 1. MFS/ETHZ.

Signer, E. (1994). Arbeits- und Berufszufriedenheit der Berufsunteroffiziere der Schweizer Armee. Diplomarbeit an der IDHEAP Lausanne.

\*Simon P. Gutknecht, lic. phil., Assistent an der Dozentur Militärpsychologie/Militärpädagogik an der Militärakademie an der ETHZ.

Andreas Krautz, Student an der Hochschule Zittau/Görlitz, Praktikant an der Dozentur Militärpsychologie und -pädagogik an der Militärakademie an der ETHZ. ■

zu. Diesbezüglich sollte dem *Informationsverhalten* mehr Beachtung geschenkt werden. Dies drückt sich sowohl in den quantitativen Beurteilungen in der aktuellen Studie wie auch in qualitativen Aussagen aus. In der Studie von Russi & Keller (2002) berichten einige der Befragten, dass das Vertrauen in den/die Vorgesetzten aufgrund nicht weitergegebener Informationen mangelhaft sei. Andere beurteilen den Infofluss als konzeptlos und nicht auf die Bedürfnisse abgestimmt. Zudem wird von einigen der *stillschweigend* erfolgende Abbau

der Sozialleistungen als unfaires Vorgehen taxiert.

– Die Qualität der Mitarbeiter-Vorgesetzten-Beziehung ist ein weiterer elementarer Punkt, den es zu beachten gilt. Aspekte der Personalführung sowie Respekt und faire Behandlung durch den Vorgesetzten werden von (zu) vielen der Befragten als ungenügend taxiert. Dies ist ein Anhaltpunkt, dem ungeachtet der Umstrukturierung Priorität eingeräumt werden sollte.

Die vorliegenden Resultate stellen ein Substrat ausgewählter Aspekte dar. Wichtig

## Investitionsschutz dank Produkteunabhängigkeit

CSC bietet Ihnen:

- langjährige Integrationskompetenz im militärischen Umfeld
- Schweizer Wurzeln bei gleichzeitiger globaler Präsenz
- produktneutrale Architektur- und Changemanagement-Beratung



**CSC**

EXPERIENCE. RESULTS.