

# Der Vorgesetzte als Motivator

Autor(en): **Annen, Hubert / Stirnimann, Ruedi**

Objektyp: **Article**

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

Band (Jahr): **172 (2006)**

Heft 6

PDF erstellt am: **21.09.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-70439>

## **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

## **Haftungsausschluss**

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

## Der Vorgesetzte als Motivator?

Die diesjährige MILAK-Frühjahrstagung war dem Thema «Motivation» gewidmet. Die Referentin und die Referenten beleuchteten wesentliche Aspekte der Motivation aus unternehmerischer, wissenschaftlicher, sportlicher und militärischer Sicht. Im Blickpunkt standen dabei vor allem die diesbezügliche Rolle und Verantwortung der Führungskraft. Ist es doch für sie von zentralem Interesse, auf motivierte Mitarbeiter zählen zu dürfen. Im vorliegenden Artikel werden nun einige der an der Tagung erwähnten Aspekte herausgegriffen und mit Bezug auf die militärische Alltagspraxis erörtert.<sup>1</sup>

Hubert Annen, Ruedi Stirnimann

Motivation kann im Rahmen einer weit gefassten Begriffsbestimmung umrissen werden als die Gesamtheit jener Prozesse, die zielgerichtetes Verhalten auslösen und aufrechterhalten – und die Beschäftigung damit soll Antwort geben auf die Frage: «Warum verhalten sich Menschen so, wie sie es tun?» Wenn man sich also mit dieser Thematik beschäftigt, verfolgt man die Absicht, den Beweggründen und Ursachen menschlichen Handelns auf die Spur zu kommen.

Insbesondere vor wichtigen Entscheidungen betreiben wohl die meisten Menschen Motivationsforschung in eigener Sache. Man schätzt beispielsweise ab, ob man bereit ist, eine Weiterbildung nicht nur in Angriff zu nehmen, sondern auch durchzuziehen, ob man sich trotz Lohnneinbusse einer interessanteren Tätigkeit hinwenden soll oder ob man mit Aussicht auf bestimmte Karriereoptionen einen beträchtlichen Mehraufwand auf sich zu nehmen gewillt ist. Im Rahmen solcher Überlegungen, aber auch wenn man ganz einfach sein tägliches Denken und Handeln reflektiert, dürfte man feststellen, dass man für den grössten Teil seiner Tätigkeiten nicht speziell motiviert – im Sinne von «angetrieben» – werden muss. Von einer *grundsätzlichen Motivation des Menschen* ausgehend, dürfte es deshalb für Führungskräfte nicht in erster Linie darum gehen, die Mitarbeiter mit irgendwelchen Motivierungstricks anspornen zu wollen. Vielmehr gilt es sich zu überlegen, auf welche Weise *motivationsfördernde Bedingungen* geschaffen werden können bzw. wie auf die vorhandene Motivation positiv und nachhaltig Einfluss genommen werden kann.

### Freiräume wirken motivierend

Nationalrat Johann Schneider-Ammann plädierte aus der Sicht des Unternehmers für *herausfordernde Aufgaben, unternehmerisches Denken* und die dafür notwendigen *Freiräume*. Dies bedingt mal als Erstes eine Definition dessen, was unter Erfolg verstanden wird. Zwar kann eine Aufgabe durchaus an sich als herausfordernd erlebt werden, aber

irgendwann muss man anhand bestimmter Kriterien erkennen, ob man sich auf dem richtigen Weg befindet bzw. ob die Herausforderung erfolgreich bewältigt wurde. Es braucht also sowohl eine klare Vorstellung, was den Erfolg ausmacht, als auch ein diesbezügliches Mass nach dem Grundsatz: «Was nicht gemessen wird oder gemessen werden kann, wird nicht verändert.» Der Weg zum Erfolg lässt sich hingegen nicht so genau vorgeben. Dabei sind zum einen das dynamische, unternehmerische Denken sowie die Selbstmotivation jedes Einzelnen gefragt. Zum anderen übernimmt gerade hier die Führungskraft eine wichtige Funktion, indem sie die Richtung vorgibt und diese auf glaubwürdige Weise kommuniziert. Dazu gehört, dass sie den Mitarbeitern die notwendigen Freiräume gewährt und im Hinblick auf die Zielerreichung auch alternative oder neue Wege zulässt. Auf diese Weise schafft sie Rahmenbedingungen, innerhalb derer die Mitarbeiter ausreichend Handlungsmöglichkeiten haben und regelmässig Erfolge erleben können bzw. zumindest ihren Anteil am Gesamterfolg deutlich erkennen können.

Der militärische Führungsalltag ist durch die Arbeit mit Menschen geprägt. Das macht es oft schwierig, ein Mass für den Erfolg zu definieren. Umso bedeutender ist es, dass man als Führungskraft grossen Wert auf die Zielformulierung, die z. B. auch ganz bestimmte Verhaltensweisen beinhalten kann, legt. Je nach Stufe spricht auch nichts dagegen, die Ziele gemeinsam mit den Unterstellten zu definieren oder anzupassen. Dadurch wird die Zielvorstellung nicht nur für alle Beteiligten transparent, sondern sie fühlen sich auch damit verbunden. Was die angesprochenen Freiräume betrifft, so lassen bestimmte militärische Aufträge wenig Platz für individuelle Herangehensweisen. Nicht umsonst sind Befehl und Gehorsam grundlegende Bestandteile der militärischen Kultur. Es ist jedoch im Hinblick auf die Motivation der Unterstellten von grosser Wichtigkeit, dass der Vorgesetzte überall wo möglich nach Auftragspraxis führt. Damit gewährt er seinen Unterstellten den notwendigen Handlungsspielraum und signalisiert gleichzeitig, dass er ihnen vertraut – und das *Vertrauen*

des Vorgesetzten zu spüren, ist ein nicht zu unterschätzender Motivationsfaktor.

### Fairness – geringer Aufwand, grosse Wirkung

Frau Professor Osterloh zeigte aus wissenschaftlicher Perspektive die Dimensionen des so genannten *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* auf. Das umfasst Verhaltensweisen, die freiwillig und unauffällig sind, meist nicht vom formalen Belohnungssystem erkannt werden und angehört zum effektiven Funktionieren der Organisation beitragen.<sup>2</sup> Gemeint sind damit prosoziale Präferenzen wie *Altruismus* und *Reziprozität um ihrer selbst willen*. Bei letzterer geht es nicht darum, dass Gutes nur mit Aussicht auf eine Gegenleistung getan wird, sondern man bezieht die Präferenzen des anderen sowie das Ziel der gegenseitigen Unterstützung ins Ganze mit ein. Man setzt sich also für die Ziele der Gruppe oder der Organisation ein, ohne sogleich dafür belohnt werden zu müssen. Die Identifikation mit der eigenen Firma bzw. die emotionale Bindung zu ihr (*Commitment*) ist hier ein wichtiger Faktor, damit man sich gewissermassen wie ein guter Bürger verhält, der sich für ein gemeinschaftliches Ziel engagiert. Dies äussert sich normalerweise in Verhalten, das weder befohlen noch überwacht werden kann. Dieses so genannte *Extrarollenverhalten* liegt im Ermessen des Mitarbeiters – er kann es zeigen oder nicht, d. h. er kann Dienst nach Vorschrift leisten oder im Sinne des Ganzen denken und handeln.

OCB wird bisweilen auch mit dem Begriff «*Good Soldier Syndrom*» umschrieben und umfasst folgende Faktoren: Hilfsbereitschaft, Gewissenhaftigkeit/Folgsamkeit, Unkompliziertheit, Rücksichtnahme und Eigeninitiative. Da die Motivation für derartiges Verhalten nicht von der Belohnung abhängt, stellt sich für Führungskräfte folglich die Frage, wie es sonst gefördert werden kann. Nebst dem bereits erwähnten Zugestehen von Autonomie spielt hier die *soziale Eingebundenheit* eine wesentliche Rolle. Diese kann mit zwei Massnahmen gestützt werden: erstens durch Gruppenzusammenhalt (*Kohäsion*) und zweitens durch Fairness. Diverse in Unternehmen durchgeführte empirische Studien belegen, dass die Fairness am meisten zur sozialen Eingebundenheit beiträgt. Fairness erleben die Mitarbeiter insbesondere durch

### ZITAT DES MONATS

«Glück hat auf die Dauer doch zumeist wohl nur der Tüchtige.»  
Graf von Moltke 1871 im Aufsatz über Strategie

Beziehungen, die von gegenseitigem Respekt und Würde geprägt sind, sowie durch die so genannte *prozedurale Fairness*.<sup>3</sup> Prozedurale Fairness heisst, dass Menschen in der Lage sind, z. B. selbst eine ungleiche Verteilung von Ressourcen zu akzeptieren, sofern sie das dazu verwendete Verfahren als fair und gerecht wahrnehmen. Das ist meist dann der Fall, wenn es transparent und ein-fach ist.

Mit dem Begriff «Good Soldier Syndrom» ist der Bezug zum Militär im Grunde genommen bereits hergestellt worden. Nicht von ungefähr gehören Eigenverantwortung, Initiative, Selbstlosigkeit und Pflichterfüllung zu den zentralen Inhalten der militärischen Erziehung.<sup>4</sup> Für militärische Führer geht es somit darum, den Sinn dieser Werte zu vermitteln und sie erlebbar zu machen. Dies tut er beispielsweise, indem er Extrarollenverhalten bewusst thematisiert und zum Bestandteil von Übungsbesprechungen macht. Vor allen Dingen wirkt er in diesem Bereich aber durch sein Vorbild und ist entsprechend verpflichtet, den «Good Soldier» spürbar vorzuleben. Dass dies nicht durchwegs umgesetzt wird, zeigen praktische Erfahrungen sowie Ergebnisse empirischer Untersuchungen, die z. B. der Führer-Geführten-Beziehung innerhalb der militärischen Berufskader kein allzu gutes Zeugnis ausstellen.<sup>5</sup> Mitarbeiter erwarten von ihren Vorgesetzten *Unterstützung, Respekt und faire Behandlung*, wird diese Erwartung nicht erfüllt, so kann dies demotivierende Wirkung haben. Die betreffende Wahrnehmung der Unterstellten dürfte folglich für die Motivation wichtiger sein als irgendwelche Bemühungen, die Mitarbeiter motivieren zu wollen. Führungskräfte sollten sich also hinsichtlich ihres Verhaltens gegenüber den Unterstellten regelmässig in kritischer Selbstreflexion üben oder sogar entsprechendes Feedback einholen.

## Ohne Emotion keine Motivation

Bernard Challandes, Trainer der Schweizer U 21-Fussballnationalmannschaft, illustrierte anhand konkreter Beispiele, wie er die emotionale Ebene seiner Spieler anspricht, um sie für wichtige Spiele zu motivieren.<sup>6</sup> Man könnte zwar annehmen, dass Fussballer ausreichend motiviert sein sollten, da sie ihr Hobby zum Beruf haben machen können und damit auch ganz schön Geld verdienen. Möglicherweise ist aber gerade Letzteres ein Grund dafür, dass es für den Trainer eine der wichtigsten Aufgaben ist, sein Team aufs nächste Spiel einzustellen. Motivation und Energie sind wohl grundsätzlich da, nun müssen sie aber noch richtig kanalisiert werden. Hier spielen Emotionen eine wesentliche Rolle – und für eine optimale Motivation müssen *positive Emotionen* erzeugt werden. Negative Gedanken produzieren Verunsicherung und erhöhen die Wahrscheinlichkeit, dass auch Negatives eintrifft. Eine hundertprozentige Leistung kann somit nur auf positiven Gedanken und Gefühlen basieren. Diese können durch ganze bestimmte Bilder, Musik oder durch Geschichten ausgelöst und verstärkt werden. Das gezielte Hervorrufen von Emotionen ist also ein Mittel, das Erleben und Verhalten von Menschen zu beeinflussen. Zahlreiche Beispiele aus der Welt des Sports zeigen auf, dass auf diese Weise die Bereitschaft, über sich hinauszuwachsen zu wollen, erzeugt werden kann.

Trotz der voll gestopften Ausbildungsprogramme in militärischen Schulen und Kursen sollte es immer noch Platz für *bewusst geschaffene Erlebnisse* geben. Schliesslich hat es eine lange Tradition, dass man Übungen mit Bezug auf historische Begebenheiten und deren Protagonisten kreiert. Damit verbundene spezifische Rituale<sup>7</sup> tragen zur emotionalen Verankerung bei und können wegen ihres geregelten Ablaufs das Sicherheitsgefühl verstärken. Genauso wie der Sporttrainer hat also der militärische Vorgesetzte die Möglichkeit, seine Unterstellten mit gezielt eingesetzten Bildern, Geschichten oder passender Musik auf die bevorstehende Aufgabe einzustellen. Es lohnt sich, da einen gewissen Aufwand zu betreiben, um die Emotionen der Beteiligten zu wecken und so auf konstruktive Weise auf deren Einstellung und Motivation einzuwirken.

## Fazit

Was die Verwendung äusserer Anreize betrifft, so ist der Handlungsspielraum der Armee im Vergleich mit der Privatwirtschaft oder dem Sport beschränkt. Nichtsdestotrotz zeigen wissenschaftliche Erkenntnisse sowie Praxiserfahrungen in diversen Bereichen, dass auch militärische

Führungskräfte genügend Möglichkeiten haben dürften, auf die Motivation ihrer Unterstellten positiv Einfluss zu nehmen. Es ist die Aufgabe der Vorgesetzten, glaubwürdige Perspektiven zu bieten und jene zu unterstützen, die bereit sind, diese Herausforderung anzunehmen. Des Weiteren ist es wichtig, dass vor allem die unterstellten Kader die Gelegenheit erhalten, zu «Owners», d. h. zu Besitzern ihrer eigenen Idee zu werden. Bewirken lässt sich dies durch konsequent angewandte Auftrags-taktik sowie das damit verbundene Gewähren von Freiräumen. Nur dadurch kann der Einzelne an der ihm übertragenen Verantwortung wachsen sowie seinen eigenen Beitrag zum Erfolg auch wirklich spüren.

An der Basis erreicht man durch Fördern der Gruppenkohäsion, des Korpsgeistes, ein Verhalten, welches in der Regel mehr als den Dienst nach Vorschrift umfasst. Wenn sich jeder Einzelne mit der Einheit oder dem Verband identifiziert, wird er sich im Sinne des «Good Soldier Syndrom» fürs Ganze engagieren. Dies können Führungskräfte ohne grossen materiellen Aufwand erreichen, nämlich indem sie Wert auf fairen Umgang legen sowie regelmässige Erlebnisse schaffen, welche den Dienst mit positiven Emotionen in Verbindung bringen. ■

<sup>1</sup> Der Tagungsband mit der Abschrift der Referate erscheint im Juni. Er wird dann auch unter [www.milak.ch](http://www.milak.ch) verfügbar sein.

<sup>2</sup> Organ, D.W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior. The Good Soldier Syndrom*. Lexington, Ma: Lexington Books.

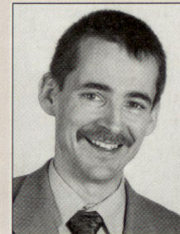
<sup>3</sup> vgl. Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being. *American Psychologist*, 1/2000, S. 68-78.

<sup>4</sup> vgl. Annen, H., Steiger, R. & Zwygart, U. (2004). *Gemeinsam zum Ziel*. Frauenfeld: Huber. S. 106-110.

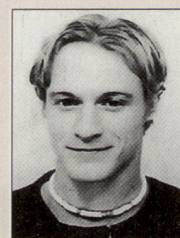
<sup>5</sup> vgl. Gutknecht, S.P. & Krautz, A. (2004). Organisationspezifische Einstellungen Schweizer Berufsmilitärs. *ASMZ*, 3/2004, S. 24-26.

<sup>6</sup> vgl. Hazel, R.M. & Shinobu, K. (1991). Culture and the Self: Implications for cognition, emotion and motivation. *Psychological Review*, 2/1991, S. 224-253.

<sup>7</sup> Allerdings müssen Rituale immer gut im Auge behalten werden, da sie eine gefährliche Eigendynamik annehmen können. vgl. Annen, H. & Jufer, H. (2005). Vom Sinn und Unsinn von Ritualen. *ASMZ*, 10/2005, S. 8-9.



Hubert Annen, Dr. phil.,  
Psychologe,  
Dozent für Militär-  
psychologie und  
Militärpädagogik an  
der MILAK/ETHZ,  
8804 Au.



Ruedi Stirnimann,  
cand. phil., Psycholo-  
giestudent an der  
Universität Zürich.