

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

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 174 (2008)

**Heft:** 10

**Artikel:** Bereit, sich freiwillig zu engagieren?

**Autor:** Annen, Hubert / Bär, Claudia

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-71486>

### **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:** 15.04.2026

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

# Bereit, sich freiwillig zu engagieren?

Organisationen funktionieren effizienter und effektiver, wenn die Mitarbeitenden nicht nur Verhaltensweisen zeigen, die Teil des expliziten Arbeitsauftrages sind. Solches Extrarollenverhalten wird in der einschlägigen Literatur unter dem Begriff **Organizational Citizenship Behavior (OCB)** diskutiert. Die Bereitschaft des Einzelnen, mehr als nur die minimale Pflicht zu leisten sowie mit- und auch vorauszu-denken, wirkt sich in jeder Organisation positiv aus.

Hubert Annen & Claudia Bär

Folglich ist OCB im unternehmerischen Kontext gut erforscht und dokumentiert. Im vorliegenden Beitrag werden nun dessen Bedeutung fürs Militär erörtert und erste diesbezügliche Forschungsergebnisse diskutiert.

## Begriffsabgrenzung

Das mit OCB umschriebene freiwillige Arbeitsengagement wird in der Regel durch die folgenden fünf Dimensionen charakterisiert:<sup>1</sup>

1. *Hilfsbereitschaft (Altruism)*: z.B. jemanden ohne Aufforderung über die Geschehnisse während seiner Abwesenheit informieren.
2. *Gewissenhaftigkeit (Conscientiousness)*: z.B. pünktlich von der Pause zurückkehren.
3. *Verbindlichkeit (Courtesy)*: z.B. frühzeitige Kontaktaufnahme mit und Information von Personen, deren Tätigkeit von der eigenen Arbeit beeinflusst wird.
4. *Toleranz gegenüber Unannehmlichkeiten (Sportsmanship)*: z.B. sich nicht über temporäre Unannehmlichkeiten wie Überzeit oder ungünstige Rahmenbedingungen beklagen.
5. *Partizipative Orientierung (Civic Virtue)*: z.B. selbständige Informationssuche zu Angelegenheiten, welche die Organisation bzw. den zu erfüllenden Auftrag betreffen.

## Bedeutung für die Organisation

Gehorsam und die entsprechend disziplinierte Umsetzung klar definierter Aufträge sind zentrale Merkmale der militärischen Kultur.<sup>2</sup> Auf den ersten Blick könnte man also annehmen, dass

OCB im Armeeealltag nicht dieselbe Bedeutung wie im zivilen Umfeld hat. Auf den zweiten Blick ist jedoch einzuwenden, dass man mindestens im gleichen Masse auf Eigenverantwortung, Initiative sowie das Einbringen individueller bzw. ziviler Kenntnisse und Fähigkeiten baut.<sup>3</sup> Auch dürfte es für jeden, der mit dem Militär vertraut ist, ein Einfaches sein, passende Beispiele zu den oben aufgeführten Bestimmungsgrößen zu finden.

Es ist somit nicht überraschend, dass zu Beginn der OCB-Forschung auch vom «Good Soldier Syndrome» die Rede war.<sup>4</sup> Der «gute Soldat» einer Organisation zeichnet sich laut Definition dadurch aus, dass er subjektiv freiwilliges Arbeitsverhalten zeigt, welches weder direkt noch explizit honoriert wird, das aber in der Summe das effektive Funktionieren des jeweiligen Unternehmens fördert. Kurzum: Er engagiert sich mehr für seine Arbeit als vertraglich einforderbar ist und macht dies erst noch ohne eine direkte Gegenleistung zu verlangen. Er steht deshalb der Arbeitserfüllung sehr motiviert gegenüber und zeigt grossen Einsatz, um die Aufgabe qualitativ hochwertig zu erfüllen.

Abgesehen von den positiven Auswirkungen auf die Effizienz und Qualität wird OCB gemeinhin auch als «Schmiermittel» für eine Organisation verstanden.<sup>5</sup> Die mit der Arbeit verbundenen Interaktionsprozesse sind geschmeidiger und anpassungsfähiger, wenn die Mitarbeitenden OCB zeigen. Weil der Einzelne mitdenkt, wird zudem der Bedarf an Fremdsteuerung reduziert, womit Koordinations- und Kontrollkosten sinken.

OCB bringt also für jede Art von Organisation einen Nutzen. Es stellt sich daher die Frage, wie OCB gefördert werden kann, d.h. unter welchen Be-

dingungen Mitarbeitende bereit sind, solches Verhalten zu zeigen.

## Einflussfaktoren

In der Forschung konzentriert man sich in der Regel auf vier verschiedene Faktoren:<sup>6</sup>

- Persönlichkeitsmerkmale der Mitarbeitenden
- Merkmale der Arbeitsaufgabe
- Merkmale der Organisation
- Merkmale des Führungsverhaltens

In Bezug darauf hat sich herausgestellt, dass der Einfluss von Persönlichkeitsmerkmalen praktisch vernachlässigt werden darf. Das heisst, jede Person ist prinzipiell fähig, OCB zu zeigen. Sowohl die Merkmale der Arbeitsaufgabe, wie zum Beispiel Ganzheitlichkeit oder Herausforderung, als auch die Organisationskultur haben einen gewissen Einfluss auf die Bereitschaft zu OCB. Die absolute Schlüsselrolle scheint allerdings dem Führungsverhalten zuzukommen. Die Art und Weise wie Führungskräfte führen und wie sie von ihren Unterstellten wahrgenommen werden, wirkt sich offenbar entscheidend auf die Motivation der Mitarbeitenden, sich überdurchschnittlich für die Organisation zu engagieren, aus.

Dies liegt darin begründet, dass zwischen Vorgesetzten und Unterstellten eine Art Austauschbeziehung besteht. Wenn sich die Führungsperson angemessen verhält, verdankt es ihr der Unterstellte mit entsprechendem Einsatz. Beispielsweise wird ein Mitarbeiter, der sich von seinem Vorgesetzten respektiert und gefördert fühlt, viel eher bereit sein, auch unter erschwerten Bedingungen qualitativ hochstehende Arbeit zu leisten. Die Führungskraft profitiert wiederum ihrerseits davon, weil

sie deswegen gute Qualifikationen erhält, und sieht sich insgesamt in ihrem mitarbeiterorientierten Führungsstil bestätigt.

Der geneigte Leser mag nun mit Recht anfügen, dass dies doch eine Binsenweisheit sei und man auch intuitiv auf ähnliche Erkenntnisse komme. In der Tat reicht gesunder Menschenverstand in der Regel aus, den Alltag zu bewältigen. Die wissenschaftliche Herangehensweise ermöglicht aber darüber hinaus, den Sachverhalt systematisch abzubilden, einzelne Faktoren genau zu identifizieren und die praktische Umsetzung im spezifischen Kontext zu diskutieren. Vor diesem Hintergrund ist beispielsweise von Interesse, welche Art von Führungsverhalten bei den Unterstellten zu den gewünschten Effekten führt.

### Führungsverhalten und OCB in einer Rekrutenschule

Ausgehend von oben genannten Überlegungen wurde im Rahmen eines gemeinsamen Forschungsprojektes der Militärakademie/ETHZ mit der Universität Zürich<sup>7</sup> der Frage nachgegangen, welche Art von Führungsverhalten OCB-fördernd ist. Im Fokus standen dabei die Verhaltensaspekte Fairness, Unterstützung und soziale Kompetenz der Führungskraft. Dazu wurden über 1000 Rekruten zu drei verschiedenen Zeitpunkten der Rekrutenschule befragt. Jeweils am Ende jeder Ausbil-

dungsphase mussten sie einerseits angeben, wie sie den aktuellen Vorgesetzten bezüglich der genannten Führungsmerkmale wahrgenommen hatten, und andererseits, wie stark ihre Bereitschaft war, OCB zu zeigen.

Die in Abbildung 1 veranschaulichten Ergebnisse offenbaren insgesamt erfreulich hohe Werte. Das Führungsverhalten wird durchwegs recht positiv wahrgenommen und auch das selbstberichtete OCB ist im oberen Bereich angesiedelt. Daneben fällt aber auf, dass die Rekruten ihre direkten Vorgesetzten in den drei Phasen als ungleich fair, unterstützend und sozial kompetent wahrnehmen. Konkret wird eine Abnahme der Führungsqualität vermerkt. Ebenfalls wird sichtbar, dass die Rekruten im Verlauf der Rekrutenschule immer weniger bereit sind, OCB an den Tag zu legen.

Die vorliegenden Daten lassen vermuten, dass der Rückgang in OCB-Bereitschaft eine Reaktion auf die wahrgenommene Verschlechterung von fairem und unterstützendem Führungsverhalten ist. Die Einschätzung der sozialen Kompetenzen der Führungskraft erwies sich hingegen nicht als massgeblicher Faktor.

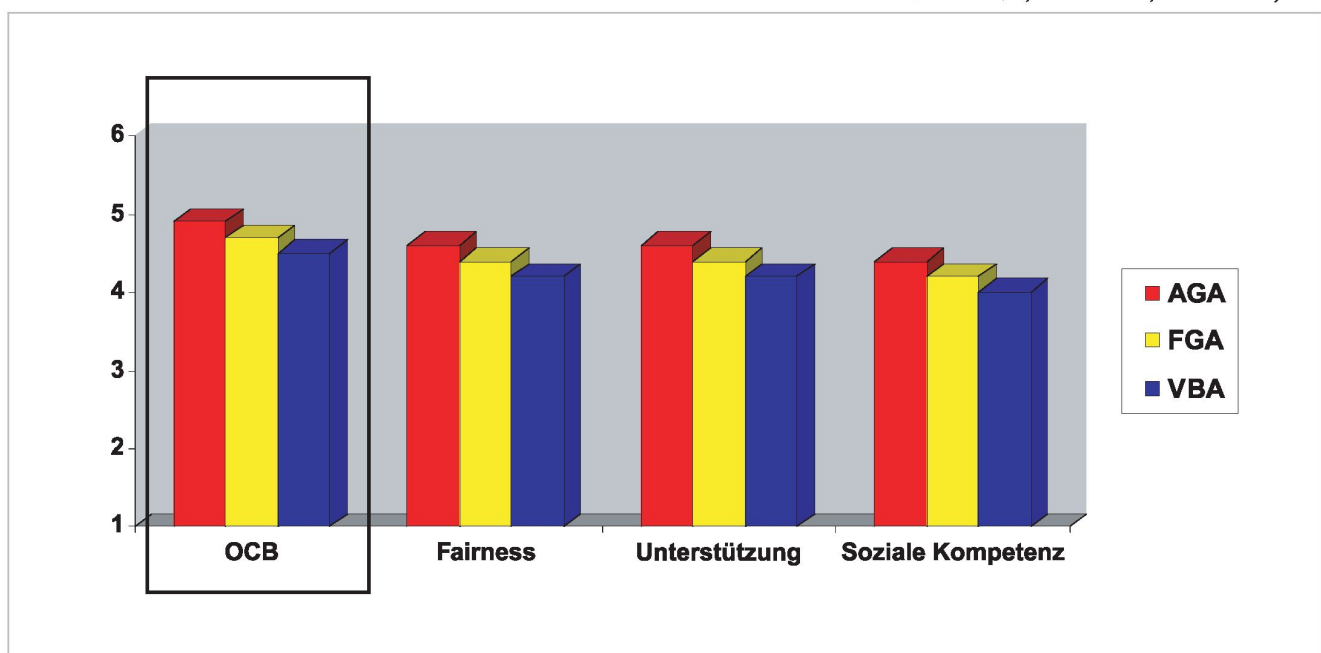
Eine mögliche Erklärung für die negative Entwicklung im Verlauf der Ausbildungsphasen könnte in der geringeren Führungserfahrung der direkten Vorgesetzten während der Verbandsausbildung liegen. Möglicherweise sind jene in ihrem ersten Einsatz, in dem sie

die Vorgesetztenrolle erstmals in voller Verantwortung ausüben, zu stark von den zahlreichen Aufgaben und Pflichten absorbiert, als dass sie faire und unterstützende Verhaltensweisen bewusst pflegen könnten. Die Rekruten resp. Soldaten reagieren darauf mit einer Zurücknahme von OCB und dem damit verbundenen freiwilligen Arbeitsengagement.

### Fazit

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie unterstreichen einmal mehr, welch wesentlichen Einfluss Führungspersonen auf die Effizienz und die Effektivität von Arbeitsprozessen in einer Gruppe haben. Das Ausmass von unaufgefordert gezeigtem Arbeitsengagement hängt zu grossen Teilen von der durch die Unterstellten wahrgenommenen Führungsqualität ab. Ausschlaggebend dafür sind Fairness und unterstützendes Verhalten. Aus der Tatsache, dass die befragten Rekruten diesbezüglich im zeitlichen Verlauf eine Qualitätseinbusse erleben, kann gefolgert werden, dass diese Faktoren in einem Zusammenhang mit der Führungserfahrung stehen.

Ausprägungsverlauf von OCB und den untersuchten Führungsaspekten über die drei Phasen der Rekrutenschule hinweg (Antwortrange von 1 = «trifft überhaupt nicht zu» bis 6 = «trifft völlig zu»; n AGA = 394, n FGA = 323, n VBA = 342).



Die geschilderten Ergebnisse führen zur praktischen Konsequenz, dass man in der Führungsausbildung eingehend thematisieren sollte, was denn genau von den Unterstellten als faires und unterstützendes Verhalten wahrgenommen wird und mit welchen Massnahmen und unter welchen Rahmenbedingungen ein entsprechendes Führungsklima geschaffen bzw. gefördert werden kann. Bereits getroffene Massnahmen wie beispielsweise die erweiterten Praktika im Rahmen der Offiziersausbildung sind sehr zu begrüessen, da sich die grössere Füh-

rungserfahrung nachweislich positiv auswirkt.

Aus theoretischer Perspektive trägt die spezifische Forschung zum Thema OCB dazu bei, das eher diffus definierte und ausschliesslich auf mehr oder weniger unstrukturierten Erfahrungen basierte Konstrukt der «Dienstmotivation»<sup>8</sup> präziser zu fassen und die spezifischen Einflussfaktoren zu benennen. Zu diesem Zweck müssen vergleichbare Studien in weiteren Truppengattungen und Milizformationen durchgeführt werden. Auch ist eine Fremdeinschätzung von OCB ins Auge zu fassen.

Aus der Motivationspsychologie weiss man, dass Menschen in der Regel ausreichend von sich aus motiviert sind. Den Rahmenbedingungen, welche die vorhandene Motivation erhalten oder sogar fördern, ist entsprechend grosse Beachtung zu schenken. Die Forschung im Bereich OCB trägt dazu bei, wesentliche Bestimmungsgrössen im spezifischen Kontext zu identifizieren. Diese müssen einerseits in der Führungsausbildung eingehend diskutiert werden, andererseits sollen die Führungskräfte in der Praxis regelmässig gezielt Feedback dazu erhalten. ■

- 1 Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The good soldier syndrome*. Lexington: Lexington Books.
- 2 Schweizerischer Bundesrat (2003). *Dienstreglement der Schweizerischen Armee (DR 04)*. Bern.
- 3 vgl. Annen, H., Steiger, R. & Zwygart, U. (2004). *Gemeinsam zum Ziel*. Frauenfeld; Stuttgart; Wien: Huber. S. 112.
- 4 Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The good soldier syndrome*. Lexington: Lexington Books.
- 5 Conrad, P. (2003). *Organizational Citizenship Behavior: Eine kritische Analyse*. Discussion Paper, 3, 3–16.
- 6 Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. & Bachrach, D. G. (2000). *Organizational citizen-*

- ship behaviors: A critical review of the theoretical and the empirical literature and suggestions for future research*. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.
- 7 Bär, C. (2007). Einfluss von Fairness, Unterstützung und Sozialer Kompetenz der Führungskraft auf Organizational Citizenship Behavior bei Rekruten. Unveröffentlichte Forschungsarbeit der Philosophischen Fakultät der Universität Zürich.
- 8 vgl. Oetting, D. W. (1988). *Motivation und Gefechtswert: Vom Verhalten des Soldaten im Kriege*. Frankfurt a. M.; Bonn: Report Verlag GmbH. S. 229; Annen, H., Steiger, R. & Zwygart, U. (2004). *Gemeinsam zum Ziel*. Frauenfeld; Stuttgart; Wien: Huber. S. 160.



Oberstlt  
Dr. Hubert Annen  
Dozent für Militärpsychologie und Militärpädagogik  
6300 Zug



Claudia Bär  
cand. phil.  
8915 Hausen am Albis

# STANDING INNOVATION.

**SULZER**