

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift
Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft
Band: 186 (2020)
Heft: 3

Artikel: Positive Psychologie im Militär
Autor: Eggimann, Nadine / Annen, Hubert
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-880740>

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: 12.01.2026

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

Positive Psychologie im Militär

Positive Psychologie ist die Wissenschaft vom gelungenen Leben. Sie widmet sich Fragen wie: Welche Eigenschaften zeichnen erfolgreiche Mitarbeiter aus? Was qualifiziert gute Führung? Welche Aspekte stehen für ein motivierendes Arbeitsklima? Auch in der Schweizer Armee trifft die Positive Psychologie auf ein breites Anwendungsfeld, was sich in konkreten Projekten widerspiegelt.

Nadine Eggimann, Hubert Annen

Hätte man bis vor zehn Jahren die psychologische Fachliteratur danach sortiert, ob sie negative (z.B. Depressionen) oder positive menschliche Erfahrungen (z.B. berufliche Erfüllung) behandelt, dann hätte es eine 80/20-Verteilung zugunsten der negativen Seite gegeben. Forschungsarbeiten zu den Themen «Angst», «psychische Störungen», «Unzufriedenheit» waren in der einschlägigen Literatur deutlich übervertreten.¹ Dies bewog 1998 den damaligen Präsidenten der American Psychological Association, Martin Seligman, ein Umdenken zu fordern. Statt primär auf Defizite und Krankheit zu blicken, sollten sich Psychologen darauf fokussieren, was das Leben lebenswert macht und auf welche Weise man Voraussetzungen für ein solches Leben schaffen kann. Seligman propagierte vor diesem Hintergrund die Notwendigkeit einer Positiven Psychologie, die sich mit der Erforschung positiver Emotionen (z.B. Arbeitszufriedenheit), positiver Eigenschaften (z.B. Charakterstärken, Werten und Tugenden) und positiven Institutionen (z.B. Familien, Schulen und Organisationen) befasst.² Der Aufruf stiess auf ein breites Echo, so dass die Positive Psychologie in der Folge zu einem der am schnellsten wachsenden Teilgebiete der Psychologie wurde.

Chancen einer Positiven Militärpsychologie

In den letzten Jahren hat die Positive Psychologie auch im militärischen Umfeld an Bedeutung gewonnen. Das mag auf den ersten Blick erstaunen, angesichts der aktuellen Herausforderungen an militärische Organisationen ist das aber eine vielversprechende Entwicklung. Insbesondere im Bereich der militärischen Führung, Ausbildung und Erziehung kann die praktische Umsetzung der Positive Psychologie einen Mehrwert generieren.

Eines der herausragenden Beispiele dafür ist das *Comprehensive Family and Soldier Fitness (CSF2) Programm* der U.S. Army. Seit 2010 werden dadurch die Resilienz der Armeeingehörigen mit einem Online-Tool erfasst und auf der Basis der Ergebnisse Hinweise gegeben, wie die individuelle Resilienz gesteigert werden kann.³ Als weiteres Kernelement von CSF2 wird

«Gerade angesichts der kritischen personellen Alimentierung der Armee ist man gefordert, das vorhandene Humanpotenzial sorgsam und effizient zu nutzen.»

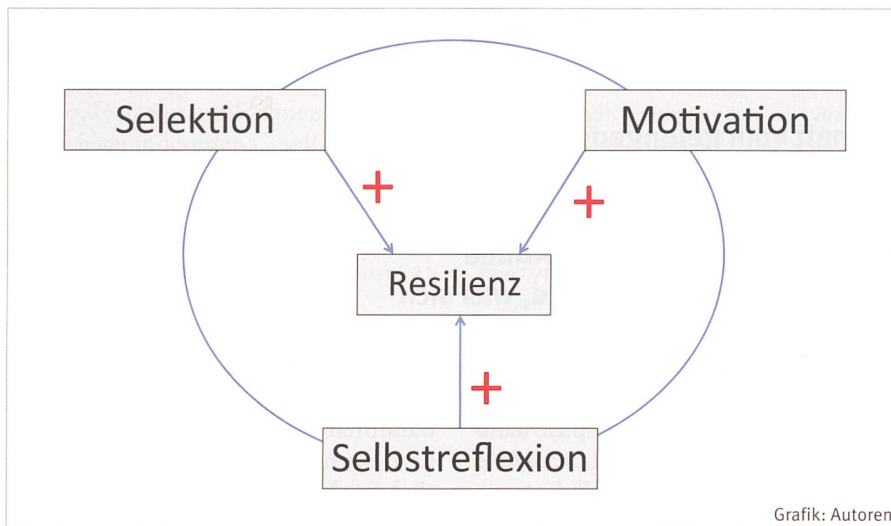
ken spezifisch ausgebildete Unteroffiziere als Resilienztrainer in ihren Einheiten. Ziel ist, dass alle Soldaten mit diesen Instrumenten vertraut gemacht werden, mit der Zeit das mentale Training wie das physische Training als Selbstverständlichkeit betrachtet wird und dieses seine Wirkung zur Prävention von Suizid und posttraumatischen Belastungsstörungen von Rückkehrern aus Kriegseinsätzen entfaltet.⁴ Für die Initiierung des Programms wurden 125 Millionen Dollar investiert, womit die amerikanische Armee ein deutliches Zeichen dafür setzte, welchen Stellenwert die Unterstützung ihrer Angehörigen im Sinne der Positiven Psychologie hat.

Michael Matthews, einer der Vordenker des CSF2-Programms, bezeichnet die Armee als ein perfektes «Zuhause» für die Positive Psychologie, da im militärischen Umfeld Menschen unterschiedlicher Prägung eine gemeinsame Aufgabe zu erfüllen haben.⁵ Dies trifft auch auf die Schweizer Milizarmee zu, wo sich die gesamte

Bandbreite an diensttauglichen jungen Erwachsenen einfindet und die individuellen Stärken jedes Armeeingehörigen im Hinblick auf die zu erfüllenden Aufträge erkannt und genutzt werden sollen. Nicht zuletzt angesichts der kritischen personellen Alimentierung der Armee⁶ ist man gefordert, das vorhandene Humanpotenzial sorgsam und effizient zu nutzen. Der Ansatz der Positiven Psychologie liefert dafür wertvolle Grundlagen, indem beispielsweise in der Rekrutierung das Potenzial der Stellungspflichtigen – und nicht deren Defizite – in den Vordergrund gerückt oder die Schweizer Armee noch stärker als Lernort für positive Erfahrungen wie zum Beispiel den erfolgreichen Umgang mit Stress betrachtet würde. Zieht man überdies in Betracht, dass man mittels der militärischen Erziehung Einfluss auf das Verhalten und die Werthaltung der Armeeingehörigen nehmen will,⁷ qualifiziert sich die Schweizer Armee als wertorientierte Organisation, die sich der Wertevermittlung, der Charakterentwicklung und ethischer Bildung verpflichtet. Entsprechend kann sie wirklich als positive Institution bezeichnet werden und diesen Stellenwert unter Anwendung des Gedankenguts und der Methoden der Positiven Psychologie weiter verstärken.

Drei Anwendungsgebiete der Positiven Psychologie

Damit stellt sich die konkrete Frage, wo die Positive Psychologie in der Schweizer Armee ansetzt beziehungsweise noch ansetzen sollte. Bekanntlich ist die Ausbildung einer Armee in letzter Konsequenz auf den Kriegseinsatz ausgerichtet. Die Wahrscheinlichkeit, die erworbenen Fähigkeiten im Ernstfall anzuwenden, ist in Bezug auf die Schweizer Armee glücklicherweise gering. Im Sinne einer möglichst guten Vorbereitung und um den hohen Anforderungen an die kognitive Leistungsfähigkeit, psychische Belastbar-



Grafik: Autoren

Holistisches Modell der Militärpsychologie.

keit und soziale Kompetenz gerecht zu werden, ist im Ausbildungsalltag der Fokus also auf jene Faktoren zu richten, welche die mentale Fitness stärken. Das holistische Modell der schweizerischen Militärpsychologie (Abbildung oben)* postuliert, dass in den drei Bereichen Selektion, Motivation und Selbstreflexion die Basis für die psychische Belastbarkeit beziehungsweise Resilienz gelegt wird. Dabei orientiert man sich auch an den Modellen und Methoden der Positiven Psychologie.

1. Qualitativ hochstehende, an den Stärken orientierte Selektionsprozesse

Selektion ist seit jeher eines der bedeutendsten Anwendungsgebiete der Militärpsychologie. Eine besondere Herausforderung stellt dabei die Identifikation motivierter und fähiger militärischer Kader dar. Die Dozentur Militärpsychologie und Militärpädagogik leistet hier mit der Durchführung von *Assessment Centers* einen relevanten Beitrag. Ergänzend zu den fachlich-militärischen Qualifikationen wird den sozialen Kompetenzen der Teilnehmenden besonderes Gewicht beigemessen. Militärische Kader, die respektvoll mit den Unterstellten umgehen, gezielt fordern und fördern sowie Konflikte frühzeitig erkennen und konstruktiv angehen, haben eine Multiplikator-Funktion und tragen so zu einer positiven Organisationskultur bei. Entsprechend wird für die Anwendung solcher Selektionsverfahren ein beträchtlicher zeitlicher und personeller Aufwand betrieben.⁹ Einerseits soll damit die Qualität der Selektionsentscheidung gesichert werden, andererseits ist dies auch als Wertschätzung

gegenüber den Teilnehmenden zu verstehen.

Die *Assessment Center-Methode* hat längst vor Entstehung der Positiven Psychologie in der Selektionspraxis Einzug gehalten. Indem die relevanten Selektionsanforderungen positiv formuliert sind, in erster Linie das Potenzial der Teilnehmenden erfasst werden will und die Testsituationen so gestaltet sind, dass die Teilnehmenden ihre Stärken zum Tragen bringen können, lässt sich der Bezug zur Positiven Psychologie auch im Nachhinein problemlos herstellen. Die Erkenntnisse aus der langjährigen praktischen Erfahrung mit *Assessment Centers* sowie der regelmässigen wissenschaftlichen Evaluation des Verfahrens

**«Die Wertschätzung
des Vorgesetzten wirkt
als Stresspuffer und fördert
die Zufriedenheit gerade
jener Mitarbeitenden,
die überdurchschnittliches
Engagement zeigen.»**

liessen sich auch auf weitere militärische Selektionsverfahren übertragen, wodurch die Schweizer Armee ihre Bedeutung als positive Institution zusätzlich untermauern würde.

2. In einem motivierenden Umfeld positive Erlebnisse schaffen

Eine Armee, die zur überwiegenden Mehrheit aus Wehrpflichtigen besteht, muss der Motivation vorrangige Beach-

tung schenken. Schliesslich ist es die Aufgabe des militärischen Kaders, ihre Unterstellten auf einen gemeinsamen Auftrag auszurichten und dafür zu sorgen, dass die Ziele von allen Beteiligten mit der notwendigen Intensität, Ausdauer und Beharrlichkeit verfolgt werden. In diversen Untersuchungen konnte bestätigt werden, dass Armeeingehörige dann bereit sind, Extrarollenverhalten zu zeigen, das heisst mehr zu tun, als im Pflichtenheft steht (Organizational Citizenship Behavior), wenn sie ihre Führungspersonen als fair und unterstützend wahrnehmen.¹⁰ Zudem wirkt die ausgedrückte Wertschätzung des Vorgesetzten als Stresspuffer und fördert die Zufriedenheit gerade jener Mitarbeiter, die überdurchschnittliches Engagement zeigen, am stärksten.¹¹ Und letztlich wird in der militärischen Ausbildung Werten wie Kameradschaft, Loyalität und gegenseitigem Respekt bekanntlich grosses Gewicht beigemessen. Führungskräfte können mit der Pflege oben genannter Aspekte einen wesentlichen Beitrag dazu leisten, dass Armeeingehörige regelmässig positive Erlebnisse haben.

3. Förderung der individuellen Selbstreflexion hinsichtlich eigener Stärken, Werte und Tugenden

Die bisherigen Ausführungen machen deutlich, welche zentrale Stellung die Führungskräfte einnehmen. Damit sie die dafür unabdingbare Vorbildwirkung entfalten und den Sinn der Aufträge glaubwürdig vermitteln können, müssen sie bereit und in der Lage sein, das eigene Verhalten und dessen Wirkung regelmässig kritisch unter die Lupe zu nehmen. Die Methoden aus der Positiven Psychologie kommen diesbezüglich im Rahmen des Forschungsprojekts «Armee-Resilienztraining» zum Tragen. In spezifisch entwickelten Trainingsmodulen werden Offiziersanwärter auf Situationen sensibilisiert, die für den Einzelnen besonders herausfordernd sind. Davon ausgehend werden Denkmuster und persönliche Überzeugungen reflektiert und erörtert, inwiefern sie in der konkreten Situation nützlich oder schädlich sind. Dank dieses mentalen Durchspielens kritischer Situationen und damit verbundener Gedanken- und Emotionskontrolle werden die angehenden Zugführer befähigt, ihre Aufgabe glaubwürdig und mit der notwendigen Gelassenheit wahrzunehmen. In der Positiven Psychologie finden sich weitere Methoden, die im Coaching von

Führungskräften deren persönliche Auseinandersetzung mit den eigenen Stärken, Werten, Tugenden fördern und so zu einer positiven Führungskultur beitragen.

«Not a better world but better Armed Forces»

In der Schweiz wurde 2014 die Schweizerische Gesellschaft für Positive Psychologie (SWIPPA¹³) mit dem Ziel gegründet, in diesem Wissenschaftsbereich den Austausch zwischen Theorie und Praxis zu fördern. Im November 2018 führte die Dozentur Militärpsychologie und Militärpädagogik die SWIPPA-Fachtagung mit 150 Teilnehmern in den Räumlichkeiten der Höheren Kaderaus- und Weiterbildung der Armee in Luzern durch. Damit wurde ein greifbares Zeichen gesetzt, dass das Gedankengut der Positiven Psychologie Bestandteil der militärpsychologischen Arbeit in der Schweiz ist.

Die Schweizer Armee soll als positive Institution wahrgenommen werden, die ihre Ziele verantwortungsvoll und wertorientiert anstrebt. Die Grundannahmen, Modelle und Methoden der Positi-

ven Psychologie dienen dazu, die mentale Fitness aller Armeeangehörigen über die drei Bereiche Selektion, Motivation und Selbstreflexion zu stärken. ■

- 1 Ruch, W. & Proyer, R.T. (2011). Positive Psychologie: Grundlagen, Forschungsthemen und Anwendungen. *Report Psychologie*, 36(2), 60–70.
- 2 Seligman, M. E. P. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55, 5–14.
- 3 Casey, G. W., Jr. (2011). Comprehensive soldier fitness: A vision for psychological resilience in the U.S. Army. *American Psychologist*, 66(1), 1–3.
- 4 Annen, H. (2015). Mentale Fitness in der Armee. *Allgemeine Schweizerische Militärzeitschrift*, 11, 38–39.
- 5 Matthews, M. D., Eid, J., Kelly, D., Bailey, J. K. S. & Peterson, C. (2006). Character strengths and virtues of developing military leaders: An international comparison. *Military Psychology*, 18, 57–68.
- 6 Holenstein, S. (2018). Allgemeine Wehrpflicht: Schweizer Erfolgsmodell in akuten Nöten, *Neue Zürcher Zeitung*, 18.05.2018.
- 7 Annen, H., Steiger, R., & Zwygart, U. (2004). *Gemeinsam zum Ziel: Anregungen für Führungskräfte einer modernen Armee*. Frauenfeld; Stuttgart; Wien: Huber.
- 8 Annen, H. (2012). Psychische Fitness in der Armee. *Tätigkeitsfelder der schweizerischen Militärpsychologie*. *Psychoscope*, 3/2012, 8–11.

- 9 Eggimann, N., Stöckli, P., & Annen, H. (2015). Faire und fundierte Personalentscheide durch zertifizierte Assessment Center. *Allgemeine Schweizerische Militärzeitschrift*, 08, 40–41.
- 10 Bär, C. & Annen, H. (2008). Bereit, sich freiwillig zu engagieren? *Allgemeine Schweizerische Militärzeitschrift (ASMZ)*, 10, 25–27.
- 11 Stocker, D., Jacobshagen, N., Semmer, N. K., & Annen, H. (2010). Appreciation at work in the Swiss Armed Forces. *Swiss Journal of Psychology*, 69, 117–124.
- 12 Niederhauser, M., Züger, R. & Annen, H. (2017). Ein Resilienztraining für die Schweizer Armee auf dem Prüfstand. *Allgemeine Schweizerische Militärzeitschrift*, 10, 40–43.
- 13 Schweizerische Gesellschaft für Positive Psychologie (SWIPPA; www.swippa.ch)



Fachof (Hptm)
Nadine Eggimann
Dr. des.
Wiss. Assistentin Militär-
psychologie und -pädagogik
8307 Effretikon



Oberst
Hubert Annen
Dr. phil., Dozent Militär-
psychologie und Militär-
pädagogik, MILAK/ETHZ
6300 Zug

swiss made Kompetenz und Leistung für Schutz und Sicherheit

Beschaffungsreif



PIRANHA

in Produktion



DURO

in der Beschaffung



EAGLE