

Zeitschrift: Schweizer Soldat + FHD : unabhängige Monatszeitschrift für Armee und Kader
Herausgeber: Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat
Band: 60 (1985)
Heft: 8

Artikel: Die Motivation
Autor: Kurz, Hans Rudolf
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-713643>

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: 09.07.2025

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

Die Motivation

Professor Dr Hans Rudolf Kurz, Bern

Die Motive sind die Beweggründe menschlichen Handelns; in der Motivation (oder Motivierung) liegt ein geistiges Ausrichten auf das von der Motivation vorgezeichnete Handeln. Motiviert sein heisst, von der Notwendigkeit, dem Wert und auch der Realisierbarkeit einer Sache überzeugt sein, und sich mit ganzer Kraft für ihre Verwirklichung einsetzen. In der Motivation liegt eine Haupttriebfeder des menschlichen Handelns.

Die Bedeutung der Motivation findet sich in allen Bereichen der menschlichen Tätigkeit. Längst wurde in der Wirtschaft erkannt, dass das Arbeitsergebnis grösser ist, wenn die Produktion in den Händen von Arbeitskräften liegt, die für ihre Arbeit motiviert sind; darum wird alles getan, um diese innere Einstellung der Werk tätigen zu fördern.

Eine zentrale Bedeutung kommt der **Motivation naturgemäss in den Armeen** zu. Es ist eine uralte Soldatenweisheit, die von Sun Tsu bis in unsere heutigen Tage reicht, dass von motivierten Soldaten ein höherer Einsatz erwartet werden darf, als von jenen, die ihre soldatischen Pflichten nur widerwillig, oder sogar nur unter Zwang erfüllen. In der heutigen Soldatenerziehung nimmt darum die Motivation einen breiten Raum ein. Sie ist in den letzten Jahren sogar zu einer Art von Modeerscheinung geworden, die zwar zu allen Zeiten ihre Bedeutung gehabt hat, seither jedoch zu dominierender Bedeutung gelangt ist. Denn die Forderung nach dem motivierten Soldaten stellt sich heute nachdrücklicher als in früheren Epochen. Früher erwuchs die Motivation des Soldaten (und des dahinter stehenden Volks) mehr oder weniger von selbst aus der jeweiligen Bedrohungslage und den ihr innewohnenden Gefahren, die gebieterisch nach voller militärischer Bereitschaft riefen. An Beispielen dafür fehlt es nicht. In unserer Vergangenheit sei an die Einmütigkeit erinnert, mit der alle Kreise unseres Landes (auch solche, die sich vorher nicht mit besonderer Wehrfreudigkeit hervorgetan hatten) bei den Mobilmachungen von 1856, 1870, 1914 und 1939 das Aufgebot unserer Armee begrüsst, und an ihrem Geschick Anteil nahmen. Es sei aber auch der nicht Wenigen gedacht, die sich in den jüngsten Krisen von 1956 und 1968 plötzlich sehr ernst um die Bereitschaft der Armee sorgten, obschon sie ihr vorher ihre Aufgabe in keiner Weise erleichtert hatten. Ein für sich selbst sprechendes Beispiel liegt in den Kämpfen, die der Staat Israel zwischen den fünfziger und den siebziger Jahren um die Erhaltung seiner Existenz zu führen hatte, in denen sich die Frage nach der Motivation der israelischen Soldaten überhaupt nicht stellte.



Die heutige Welle der Wehrverneinung, die vor allem gegenüber den westlichen Armeen im Gang ist, und die Indifferenzierung junger Bürger gegenüber den militärischen Anliegen hat der Forderung nach einer tragfähigen militärischen Motivation des Soldaten neuen Auftrieb gegeben. Die Gründe der heutigen **Wehrgegnerschaft** sind verschiedener Art. Einmal we-

ken das scheinbare Fehlen einer Gefahr und die Hoffnungen auf den Erfolg der internationalen Spannungsbemühungen den trügerischen Glauben, die militärische Bereitschaft sei heute überflüssig geworden. Zu Zweifeln Anlass gibt auch die Frage, ob es einer rein konventionell gerüsteten Armee heute noch möglich sei, einem Angriff mit überlegenen konventionellen Mitteln, und erst recht einem solchen mit Atomwaffen mit Aussicht auf Erfolg zu widerstehen. Im weitem wird auch die besondere schweizerische Dissuasionsstrategie da und dort nicht verstanden: In einer militärischen Tätigkeit, deren erster Sinn darin liegt, dank ihrer Friedenswirkung gar nicht gebraucht zu werden, wird kein zündender Stimulus erblickt. Und schliesslich ist der Stellenwert von ideellen Werten, wie der Freiheit, der Heimat und des nationalen Empfindens, die früher die Wehrmotivation entscheidend mitbestimmt haben, heute deutlich gesunken.

Angeichts dieser heutigen Verhältnisse ist es notwendig, dass die militärische Führung in der **Schaffung und Festigung der Motivation der Truppe** eine notwendige und wichtige Aufgabe erblickt, der sie sich mit ganzer Energie annimmt, sei es, dass sie dem natürlichen Entstehen der Motivation ihren Beistand gewährt, oder sei es, dass sie dort, wo diese nicht aus sich selbst heraus zu entstehen vermag, die Entwicklung von aussen her fördert. Was früher vor allem die drohenden Gefahren bewirkten, nämlich die Überzeugung von der Notwendigkeit der militärischen Bereitschaft, ist heute zum Gegenstand der Truppenerziehung, bzw der Truppeninformation und -aufklärung geworden. Es gehört zu den vordringlichen Führeraufgaben, die Truppe auf ihre Aufgaben geistig vorzubereiten und zu motivieren – und nicht minder ist es eine Aufgabe aller Verantwortlichen zivilen Stellen, das Volk im Blick auf die im Rahmen der Gesamtverteidigung zu erfüllenden Verpflichtungen auszurichten.



Als Motivation bzw Motivierung bezeichnet man die Vielheit von Tätigkeiten, die bei den betroffenen Personen und Personengruppen das Wissen um die Notwendigkeit des von ihnen verlangten Handelns fördern und das Vertrauen in die eigene Fähigkeit stärken. **Motivieren heisst wecken der Einsicht in die Notwendigkeit, und schaffen der Überzeugung vom Vermögen, selbst zu handeln.** Jeder einzelne muss wissen, welche Gefahren uns drohen können, wenn wir untätig bleiben, und er muss zur Überzeugung gelangen, dass nur die entschlossene Bereitschaft es erlaubt, der Gefahr

zu widerstehen. Militärisch motivieren heisst, eine Stimmung schaffen, die im eigenen Handeln nicht die widerwillige Befolgung eines Befehls erblickt, sondern die **Verwirklichung einer eigenen Einsicht**. Der motivierte Mensch folgt nicht einem Zwang oder einer Anordnung von aussen, sondern dem eigenen Imperativ, dem innern Müssen. Wo sich dieses eigene Wollen und die persönliche Initiative zur Tat nicht selbst bilden konnten, und wo sie nicht geweckt wurden, bleibt das Handeln kühl und unbeteiligt; es ist rein passiv und hat kaum die Kraft, grössere Schwierigkeiten und Hemmnisse zu überwinden. Motivieren heisst somit nicht einfach befehlen, aber auch nicht nur indoktrinieren. Es kann nicht darum gehen, dem Soldaten eine feste Auffassung aufzudrängen, die er zu glauben hat – viel besser ist es, ihm die Tatsachen vor Augen zu führen, die es ihm erlauben, **selbst seine Meinung zu bilden**. Zwar kann in der Motivation eine erläuternde Ergänzung eines Befehls liegen, die dazu beitragen soll, dass der Befehl verstanden wird und dass er im Wissen um seine Bedeutung, aus Überzeugung ausgeführt wird. Ein Befehl, dessen Vollzug nicht von einer Motivation getragen wird, ist meist kein wirkungsvoller Befehl; er droht vor grösseren Widerständen zu versagen. Der Befehl allein genügt darum nicht, so wenig wie die Strafandrohung im Weigerungsfall. Geboten ist die **Überzeugung**, dass der Befehl notwendig und richtig ist und im Interesse des Ganzen erfüllt werden muss. **Die Motivation gibt der Befehlserfüllung die willensmässige Grundlage.**



Die dauerhafteste und widerstandsfähigste Motivation erwächst dort, wo sie ohne direkte Einwirkung von aussen, also aus der Natur der Sache, aus **eigenem Ermessen und eigener Einsicht** entstanden ist. Der Vorgesetzte kann auch diese Ideallösung dadurch unterstützen, dass er ein geistiges Klima schafft, in welchem die Eigenmotivation gedeiht.

Bei der von aussen an den einzelnen herangeführten Motivation besteht die erste und wichtigste Aufgabe darin, zu erreichen, dass der Betroffene überhaupt **bereit ist, sich motivieren zu lassen**. Das Ziel der Herstellung der Motivationsbereitschaft ist nicht immer leicht zu erreichen und verlangt oftmals Geduld und Geschick; nicht selten geschieht es, dass der Vorgesetzte dabei überfordert wird. Wenn aber die erste Aufgabe bewältigt ist, ist wohl das Schwerste überstanden und es bieten sich kaum mehr besondere Schwierigkeiten. Immerhin verlangt eine nachhaltige Motivation viel Überzeugungskraft und natürliche Autorität.

Armeeschuh 2 Trekking

Rindleder schwarz
Fussbetteinlage auswechselbar
Lederfutter, griffige Gummisohle
sehr leicht im Tragen

Mod. C Gr. 36-49*



Fr. 138.-

De Luxe

Rindleder schwarz
Fussbetteinlage
auswechselbar
Lederfutter
Profilgummisohle
Schnellschnür-
verschluss
leicht im Tragen

Mod. B Gr. 39-49*



Fr. 148.-

Kampfstiefel

Rindleder schwarz
Fussbetteinlage
auswechselbar
Lederfutter
Profilgummisohle
Schnellschnür-
verschluss
leicht im Tragen

Mod. A Gr. 39-49*



Fr. 148.-

Bürgi's
Schuhhaus
Sonnenplatz
Pilatusplatz
6020 Emmenbrücke
6003 Luzern

Allround-Stiefel

Rindleder schwarz
Fussbetteinlage auswechselbar
Lederfutter, griffige Gummisohle
Metallreissverschluss

Mod. D Gr. 39-49*

Fr. 148.-



Versand Telefon 041 - 53 21 44

Bestellcoupon

Ich bestelle 1 Paar Schuhe, Grösse _____
Rückgabe innert 8 Tagen
*Ab Gr. 47 Übergrössenzuschlag Fr. 12.-

☐ Mod. A
☐ Mod. B
☐ Mod. C
☐ Mod. D + Porto

Name _____

Adresse _____

PLZ/Ort _____

Einsenden an:

Bürgi's Schuhhaus, Sonnenplatz, 6020 Emmenbrücke

Die Mittel und Wege zur Schaffung der Motivation der Truppe sind vielgestaltig. Obenan steht wohl das **erläuternde Wort**, die Information, mit welcher erklärt wird, um was es bei der Sache geht und wie sie getan werden muss, um das Ziel zu erreichen. Eine zweite Gruppe von Wegen zur Motivation geht über das blosse Wort hinaus und liegt in der **Führungstätigkeit und im Führungsstil** des Vorgesetzten. Mit diesen soll er die ideellen Werte, die er vertritt, glaubhaft machen. Seine eigene Vorbildlichkeit soll überzeugend wirken. Wesentlich ist dabei die geistige Mitarbeit und das innere Mitbeteiligtsein der Untergebenen; darin liegt der verlässlichste Weg zum eigenen Überzeugtsein von der Notwendigkeit, der sachlichen Begründetheit und der nach menschlichem Ermessen - bestmöglichen Gestaltung unserer militärischen Arbeit.

Als militärische Motivation wird einmal die **schon im Frieden** bestehende Bereitschaft zur Erfüllung der militärischen Vorbereitungsarbeit verstanden. Mit der Motivierung kann nicht bis zum Ernstfall zugewartet werden; schon die vorangehende Zeit der Vorbereitung, insbesondere die militärische Ausbildung bedarf des innern Mitgehens und Beteiligtseins. Diktaturen beginnen schon in der frühen Jugend mit der staats- und wehrpolitischen Motivierung ihrer heranwachsenden Staatsbürger; demgegenüber liegt im staatsbürgerlichen Unterricht, wie er etwa in unseren Schulen erteilt wird, nur ein sehr bescheidenes Gegengewicht.



Im Vergleich zu der militärischen Friedensmotivation stellt die **Kampfmotivation des Soldaten im Krieg** unverhältnismässig viel höhere Ansprüche.

1. Die Motivationsarbeit im Frieden muss sich vor allem mit den folgenden Grundfragen aus-

einandersetzen:

• Der Frage nach der sachlichen **Notwendigkeit einer kampfbereiten Armee angesichts der heutigen Weltlage**. Benötigen wir eine Armee, um gegenüber einer militärischen Bedrohung unsere ethischen Werte und materiellen Güter zu wahren, oder lässt die Weltlage den Verzicht auf die Vorbereitung unserer Selbstverteidigung zu?

• Ist die militärische und zivile schweizerische Landesverteidigung technisch und geistig in der Lage, beim potentiellen Angreifer den Eindruck zu wecken, dass ein Angriff auf die Schweiz einen unverhältnismässig grossen militärischen Aufwand erfordern würde, und vermag sie notfalls unser Land **wirkungsvoll zu verteidigen**? Ist es unter den modernen Verhältnissen überhaupt noch möglich, sich zu verteidigen, oder liegt in der militärischen Verteidigung ein sinnlos gewordenes Unterfangen?

• Ist unsere Armee in ihrer geistigen und materiellen Struktur und ihrer Einsatzkonzeption **sittlich und völkerrechtlich gerechtfertigt**, oder bedeutet sie eine Gefahr für den Frieden im eigenen Land und für den Weltfrieden?

• Ist mit der **innern Organisation**, ihrer hierarchischen Struktur und dem Dienstbetrieb unserer Armee ein angemessener Ausgleich zwischen den zwingenden militärischen Bedürfnissen und unseren gesellschaftlichen Verhältnissen gefunden worden?

• Lohnt unser Land, so wie wir es selbst gestaltet haben, nach seiner gesellschaftlichen Grundordnung und seiner freiheitlich demokratischen Gestaltung, aber auch in seinen äussern Lebensformen den **militärischen Einsatz zu ihrer Verteidigung**?

• Zusammenfassend: Ist die **Armee notwendig, ist ihre Gestaltung zweckmässig, sind ihre Ziele sinnvoll und realisierbar**, oder erbringen wir damit einen Aufwand, der unge-

rechtfertigt ist und die Mühe nicht lohnt?

2. Viel bedrückender als für die Vorbereitungen im Frieden stellt sich die Frage nach der **Motivation des Soldaten im Kampf**. Im Krieg steht der Soldat vor ungeheurer gesteigerten Ansprüchen. Hier geht es um die unmittelbare **Bewährung angesichts des Todes**. Zu allen Zeiten hat sich immer wieder die Frage gestellt, aus welchen Gründen der Soldat, trotz der Schrecken der Schlacht, in den Kampf eintritt, mit den Waffen Widerstand leistet oder sogar angreift. Was veranlasst ihn, seine Angst zu überwinden, zu kämpfen und dem Tod entgegenzugehen? Die Antwort lautete verschiedentlich, je nach der Zeit, in der die Frage gestellt wurde. Die Eidgenossen, in ihrer grossen Zeit, wurden von ihrem unbändigen Kampftrieb an den Feind gedrängt. Spätere Generationen wurden von grossen Parolen wie Gott, König, Fahne, Vaterland und Freiheit angespornt, oder sie liessen sich von Kämpferidealen begeistern, wie sie in Schillers Reiterlied nachklingen. Ansporn gaben oft das Streben nach Ruhm und Orden, oder umgekehrt die Angst vor feigem Versagen, vor Schimpf und Strafe. Bis in die heutige Zeit gelten die Forderungen nach Gehorsam und Disziplin, aber auch die Postulate der Kameradschaft und der Solidarität mit den Mitkämpfern.

Diese innern Gründe des Kampfeinsatzes mögen, je nach den Verhältnissen, zum Teil heute noch gültig sein - aber im ganzen ist der pathetische Idealismus früherer Zeiten, entsprechend den Wandlungen in der Kriegführung, einer kühleren Sachlichkeit gewichen. In dieser steht immer entschiedener die **innere Motivation** obenan: das Überzeugtsein, notfalls mit dem Einsatz seines Lebens einer notwendigen und gerechten Sache zu dienen und der eidgenössischen Gemeinschaft einen schuldigen Dienst zu erweisen.