

Zeitschrift: Schweizer Soldat : die führende Militärzeitschrift der Schweiz
Herausgeber: Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat
Band: 75 (2000)
Heft: 7-8

Artikel: Motivation - Einflussmöglichkeiten der Führungskraft
Autor: Annen, Hubert / Seiler, Stefan
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-715593>

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: 05.02.2026

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

Motivation – Einflussmöglichkeiten der Führungskraft

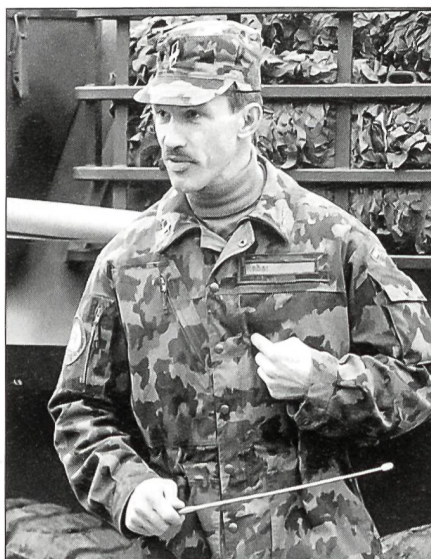
Als Führungsperson: Vorbildfunktion

Vereine und politische Parteien leiden unter mangelndem Engagement ihrer Mitglieder und geringer Beteiligung an Veranstaltungen. Manager werfen trotz scheinbar bester Arbeitsbedingungen das Handtuch. Und selbst hoch bezahlte Sportler klagen manchmal vor wichtigen Wettkämpfen über Motivationsprobleme. Angesichts solcher Beispiele erstaunt es nicht, dass die Beweggründe des menschlichen Verhaltens zu den bedeutendsten Forschungsfeldern der Psychologie gehören und das Thema «Motivation» in den meisten Führungshandbüchern ausführlich behandelt wird. Denn nur zu gerne würde man über das sichere Rezept verfügen, andere motivieren zu können.

Gerade militärische Chefs sehen sich immer wieder mit diesem Thema konfrontiert, ergibt doch ein Blick auf mögliche Motiva-

*Hubert Annen und Stefan Seiler,
militärische Führungsschule Au*

toren in einer Wehrpflichtarmee kein sehr vorteilhaftes Bild: Der Lohn ist tief, die Arbeits- und Freizeitregelung verursacht kaum Begeisterung, und die Arbeitsumgebung und -bedingungen wählt man sich auch nicht selber aus.¹ Zu einfach wäre es nun, diese ungünstigen Voraussetzungen zu kritisieren oder allfällige Motivationslücken mit dem noch nicht eindeutig geklärten Auftrag unserer Armee zu rechtfertigen. Vielmehr steht man als Führungsperson in der Pflicht, bezüglich Motivation Vorbildfunktion zu übernehmen. Das bedeutet, dass man für irgendwelche Miss-



Die Führungsperson übernimmt bezüglich Motivation Vorbildfunktion. Bei der Übungsbesprechung ...

stände nicht das Umfeld verantwortlich macht, sondern im eigenen Aufgaben- und Verantwortungsbereich positiv denkt und konstruktiv handelt. Folgende Gedanken zeigen, was das konkret heissen kann.

Der überwiegende Teil der Armeeangehörigen ist ausreichend motiviert. Für den militärischen Chef geht es somit vor allem darum, Demotivation zu verhindern.

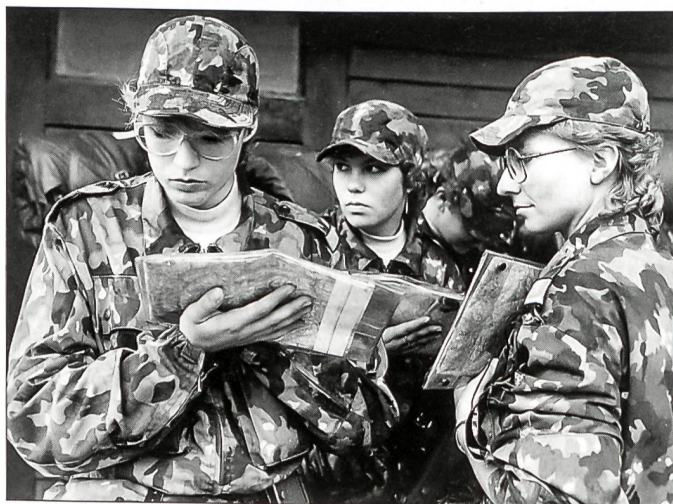
Der Mensch ist von seiner Entwicklungsgeschichte her auf Anstrengung programmiert – auf Laufen und Kämpfen, auf Gefahr und Abenteuer. Das wurde auch in den wenigen von Wohlstand geprägten Jahrzehnten nicht gelöscht. Aktuelle Studien

belegen, dass es für die Mehrheit der Jugendlichen nach wie vor wichtig ist, im Leben viel zu leisten und zu Stande zu bringen. Ebenso ist für sie das Engagement für Ideen und Überzeugungen von grosser Bedeutung.² Natürlich setzt man sich aktiver für Ziele ein, die man selbst und freiwillig gewählt hat. Die Erfahrung zeigt jedoch auch, dass die meisten Armeeangehörigen – wenn sie sich schon mal im Dienst befinden – gewillt sind, in der gegebenen Zeit auch wirklich etwas zu leisten. Demotivation stellt sich deshalb erst dann ein, wenn man die Initiative durch zu viele Vorschriften unterbindet oder in der Ausbildung die Fähigkeiten des Einzelnen zu wenig berücksichtigt. Die Annahme, die Leute nur mittels Zuckerbrot und Peitsche zu etwas bewegen zu können, trifft wohl nur in den wenigsten Fällen zu. Stattdessen soll man als fachlich und sozial kompetenter Führer die Leistungsfähigkeit der Unterstellten fördern und ihnen genügend Leistungsmöglichkeiten bieten.

Die Qualität der unmittelbaren Rahmenbedingungen wirkt sich auf die Motivation aus.

Jeder hat wohl schon an sich selbst erlebt, dass Initiative und Engagement wegen irgendwelcher Ungereimtheiten immer mehr nachlassen. Als militärischer Chef hat man deshalb solche demotivierenden Bedingungen zu verhindern:

- Klare Verhältnisse sind die Voraussetzung für seriöse Arbeit. Mit eindeutigen «Spielregeln» sollen zeit- und kräfteaubende Diskussionen über Pünktlichkeit, Tenüvorschriften oder Materialinstandhaltung im Keim erstickt werden. Es spricht übrigens nichts dagegen, solche Regeln zusammen mit den Unterstellten festzulegen. Derart getroffene Vereinbarungen werden von den Einzelnen in der Regel besser akzeptiert und eingehalten.
- Leerläufe sind unter allen Umständen zu verhindern. Kommt es trotzdem einmal zu Verzögerungen oder Wartezeiten, sollten die betroffenen Kader passende Ausbildungssequenzen, Übungen oder Kurztests auf Vorrat haben, die von den Unterstellten nicht als Lückenbüsser erlebt werden. Hierzu können im KVK die nötigen Voraussetzungen geschaffen werden, indem man gemeinsam eine Sammlung solcher «Einlagen» zusammenstellt.
- Nichts ist erfolgreicher als der Erfolg! Wenn man über längere Zeit kein Erfolgserlebnis hat, sinkt die Motivation



... beim Suchen und Finden des direkten Weges mit dem Konvoi.



... oder als Solist
vor der Swiss Army
Big Band

schaffen Vertrauen – und das ist eine unabdingbare Voraussetzung für eine hohe Einsatzmotivation der Armeeingehörigen.

Fazit

Wer als Vorgesetzter über ungünstige Bedingungen und schlechtes Material lamentiert oder schon nur nicht bereit ist, aus den gegebenen Umständen das Bestmögliche zu machen, darf von seinen Unterstellten nicht erwarten, motiviert zur Sache zu gehen. Um diesbezüglich als Vorbild zu wirken, muss man sich regelmässig fragen, was auf einen selbst motivierend wirkt. Dabei wird man auf folgende Erkenntnisse und Konsequenzen stossen:

- Als Mensch hat man das Bedürfnis, dazu zu lernen und sich weiter zu entwickeln.⁷ Dieses Bestreben gilt es auch bei andern zu erkennen und zu fördern.
- Leerlauf und Beschäftigungstherapie gehören im Militärdienst zu den grössten Motivationskillern. Diese Gefahr muss vor jeder Schule oder jedem Kurs im Kader thematisiert und mit gezielten Massnahmen vermindert werden.
- «Schönwetter-Chef» zu sein, ist einfach. Unter Druck und schwierigen Bedingungen trennt sich in der Führung die Spreu vom Weizen. Jede Führungskraft muss sich bewusst werden, was sie selbst von einem glaubwürdigen und verlässlichen Chef verlangt und diese Grundsätze in der eigenen Führungstätigkeit anwenden.

Vor diesem gedanklichen Hintergrund wird man als fachkompetenter und menschlicher Vorgesetzter ein für die Unterstellten motivierendes Umfeld schaffen.

¹ vgl. Stadelmann, J. (1998). Führung unter Belastung. Frauenfeld: Huber. (S. 128–129)


² vgl. Annen, H. (1999). Fordern und Fördern. In: Allgemeine Schweizerische Militärzeitschrift, 2/99. (S. 20)

³ vgl. Steiger, R. (1999). Menschenorientierte Führung (11. Auflage). Frauenfeld: Huber. (S. 58–59)

⁴ vgl. Steiger, R. (1999). Menschenorientierte Führung (11. Auflage). Frauenfeld: Huber. (S. 64–67)

⁵ vgl. Schein, E.H. (1995). Unternehmenskultur. Frankfurt a.M.: Campus. (S. 185–195)

⁶ vgl. Steiger, R. & Zwygart, U. (1994). Militärpädagogik. Frauenfeld: Huber. (S. 97)

⁷ vgl. Weiner, B. (1994). Motivationspsychologie (3. Auflage). Weinheim: Beltz. (S. 321–325) 

gewöhnlich auf den Nullpunkt. Dabei nützt es auch nichts, den Unterstellten gute Resultate vorzugaukeln, das wirkt eher kontraproduktiv. Denn was zählt, ist die persönliche Wahrnehmung der Soldaten. Sie sollen nicht für dumm verkauft werden, sondern sich über wirklich erbrachte Leistungen freuen dürfen.

- Wer befürchten muss, auch wegen kleinen Fehlern, «in die Pfanne gehauen zu werden», wird keine Initiative mehr zeigen. Erfolgreiche Führungskräfte schaffen darum ein Umfeld und Klima, in dem man Fehler zugeben und vor allem aus ihnen lernen kann.³
- Anerkennungen, sei es als persönlich ausgesprochenes Lob oder gelegentlich gar in Form eines verlängerten Ausgangs oder Urlaubs, wirken ebenfalls motivierend. Sie sollen jedoch nur unterstützend eingesetzt werden und nicht zum hauptsächlichen Ziel aller Anstrengungen werden.

Kurz: Der militärische Chef soll mit einem geregelten Dienstbetrieb, gezielter Ausbildung, attraktiven Übungen und bewusst eingesetzten Anerkennungen die Dienstmotivation aufrecht erhalten – und nach Möglichkeit sogar erhöhen.

Für den glaubwürdigen Chef setzt man sich gewöhnlich bedingungslos ein.

Meist hat man eine klare Vorstellung davon, unter welchem Führer man auch in einen harten Einsatz gehen würde: Es ist derjenige, dem man vertrauen kann. Vertrauen wird den Chefs nicht einfach so geschenkt; aber es lässt sich erarbeiten und erhalten, wobei die Beachtung folgender Punkte hilfreich sein kann:

- Gerade zu Beginn einer Dienstleistung lohnt es sich, dem Aufbau einer persönlichen Beziehung zu den Unterstellten vorrangige Beachtung zu schenken. So ist beispielsweise die Vorgabe an die Zugführer, in den ersten drei Wochen einer RS mit jedem Rekruten ein persönliches Gespräch zu führen, sehr

sinnvoll. Spult man das aber als reine Pflichterfüllung ab, wird es als Alibiübung aufgefasst werden und so überhaupt keine Wirkung erzielen. Grundsätzlich sollen die Untergebenen spüren, dass man sich ehrlich für sie als Menschen interessiert.

- Wir leben im Informationszeitalter. Man ist es sich gewohnt, rasch und direkt zu den wichtigen Informationen zu gelangen. Als militärischer Chef hat man sich dieser Herausforderung zu stellen. Die Frage: «Was wollen und was müssen meine Unterstellten wissen?» muss täglich beantwortet werden.⁴
- Das Bild, das sich Mitarbeiter von ihrem Vorgesetzten machen, wird weitgehend davon geprägt, wie jener in Krisensituationen handelt.⁵ Erweisen sich in solchen Fällen seine zuvor geäusserten schönen Worte und Absichten als Lippenbekenntnisse, wird er seine Gefolgschaft verlieren. Auch wenn es nicht so rund läuft, muss sich die Führungskraft beispielhaft verhalten, offen kommunizieren, Versprechungen einhalten und fürsorglich handeln.
- In diesem Zusammenhang muss die wichtige und anspruchsvolle Aufgabe der Gruppenführer hervorgehoben werden. Meist wird stillschweigend von ihnen erwartet, den oben genannten Ansprüchen zu genügen, ohne die für sie nötigen Bedingungen zu schaffen. Gruppenführer sollen regelmässig die Gelegenheit zur gezielten, stufengerechten Weiterbildung bekommen, Anerkennung für ihre wichtige Arbeit erhalten und damit deutlich spüren, dass sie zum Führungsteam gehören. Denn die kleine, vom Unteroffizier geführte Gruppe, in der sich der Einzelne für die Gruppe und die Gruppe für den Einzelnen verantwortlich fühlt, ist von entscheidender Bedeutung für die Einsatz- und Kampfmotivation.⁶

Echtes Interesse für seine Unterstellten, gelebte und damit sichtbare Zusammenarbeit im ganzen Führungsteam sowie jederzeit geradliniges Denken und Handeln