

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift
Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft
Band: 172 (2006)
Heft: 5

Artikel: Motivation : zwischen Anspruch und Wirklichkeit
Autor: [s.n.]
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-70417>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

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. [Voir Informations légales.](#)

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. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 04.05.2025

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

Motivation – zwischen Anspruch und Wirklichkeit

Die traditionelle Frühjahrstagung der Militärakademie an der ETH Zürich war dem Thema «Motivation – zwischen Anspruch und Wirklichkeit» gewidmet. Sowohl im zivilen wie auch besonders im militärischen Alltag wird von den Beteiligten motiviertes Tun erwartet. Kompetente Referenten erörterten und diskutierten aus verschiedenen Perspektiven, wie man sich diesem Ziel annähern kann.

Motivation wird verstanden als Gesamtheit der Prozesse, die zielgerichtetes Verhalten auslösen und aufrechterhalten. In seinem Einführungsreferat wies der Tagungsleiter, Dr. Hubert Annen, Dozent für Militärpsychologie und Militärpädagogik, darauf hin, dass es zwischendurch den Chef als Motivator oder Antreiber zwar brauche, externe Anreize aber kaum längerfristige Auswirkungen haben werden. Vielmehr gehe es darum, ein Umfeld zu schaffen und zu erhalten, welches die Eigeninitiative der Mitarbeiter fördere und Erfolgsergebnisse ermög-



Tagungsleiter Dr. Hubert Annen: «Motivation kann man nicht machen.»

liche. Führungskräfte sollten sich fragen, wie sie auf die vorhandene Motivation positiv Einfluss nehmen können. Im Idealfall ist der Mensch intrinsisch motiviert, d.h., er führt seine Tätigkeit aus ureigenem Interesse daran aus. Extrinsisch motiviert ist er dann, wenn er mit äusseren Anreizen dazu gebracht wird, etwas Bestimmtes zu tun. Zwischen diesen beiden Motivationsarten besteht eine Wechselwirkung. Führungskräfte tun gut daran zu wissen, dass man mit unbeachteten extrinsischen Anreizen die vorhandene Motivation einer Person untergraben kann (z. B. mit Geld). Es ist aber auch möglich, dass jemand – der ursprünglich extrinsisch für eine Aufgabe motiviert worden ist, nach und nach selber davon überzeugt (intrinsisch motiviert) ist (z. B. Militär).

Die Sicht des Unternehmers

Nationalrat Johann Schneider-Ammann beleuchtete das Thema aus der Perspektive des Unternehmers. Anhand konkreter Beispiele aus seinem eigenen Unternehmen hob er die Bedeutung der Selbstmotivation, von erreichbaren Zielen sowie des zur Umsetzung notwendigen Freiraums hervor. Aus



NR Johann Schneider-Ammann: «Freiräume wirken motivierend.»

vier Gründen verlassen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Unternehmen. 1. Der Job ist nicht Herausforderung genug. 2. Der Chef ist zu wenig Persönlichkeit/Vorbild. 3. Unternehmen oder Branche bieten nicht ausreichend Perspektiven. 4. Das Compensation Package stimmt nicht genügend. In seiner Bilanz kam er zum Schluss, dass ohne (Selbst-)Motivation gar nichts geht, der persönliche und unternehmerische Anspruch die Wirklichkeit gestaltet und der Anspruch der Wirklichkeit vorauslaufen muss. Der Bezug Motivation – Unternehmertum ist sehr eng. Je motivierter, umso unternehmerischer, je unternehmerischer, umso motivierter. Je freier der Mensch ist, umso grösser kann sein Motivationsbeitrag sein. Letztlich geht es somit darum, dass jeder für seinen Freiraum kämpft.

Motivation aus der Sicht der Wissenschaft

Motivation verleiht Handlungen Richtung und Dauer. Margit Osterloh, Professorin für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Zürich, zeigte anhand aktueller Studien aus dem zivilen und militärischen Umfeld, wie wichtig Gruppenzusammenhalt ist. Die Gruppenkohäsion kann durch Homogenität und lange, gemeinsame Erfahrung erhöht werden. Ausserdem wies sie auf Faktoren – wie beispielsweise Fairness – hin, die die Führungskraft ohne grossen Aufwand beeinflussen kann. Fairness bedeutet Neutralität, Würde, Respekt und Aufklärung. Die erlebte Fairness wirkt sich positiv auf die intrinsische Motivation aus.



Bernard Challandes: «Motivation ohne Emotionen ist nicht denkbar.»

Folglich kann dadurch mit relativ geringem Aufwand eine grosse positive Wirkung erzielt werden.

Die Erfahrung aus dem Sport

Bernard Challandes, Trainer der U21 Fussballnationalmannschaft, berichtete, wie er ein zusammengewürfeltes Team von jungen Spielern auf ein Ziel ausrichtet. Dies zeigte er an konkreten und anschaulichen Beispielen. Einerseits arbeitete er mit Symbolen, indem er seine Spieler zu «Titanen» machte und sie dieses Denken auf dem Spielfeld gegen scheinbar übermächtige Gegner Wirklichkeit werden liessen. Andererseits machte er deutlich, dass er Leistungen nicht in erster Linie am Resultat misst, sondern an Merkmalen wie «souverän», «Teamwork» oder «kampfstark». Das heisst auch, dass jeder einzelne Spieler die Verantwortung trägt, diese Faktoren in die Tat umzusetzen. Kommunikation, aber vor allem Emotionen sind wichtig, damit sich der Einzelne hundertprozentig engagiert.



Der Tagungsleiter im Gespräch mit Brigadier Staffebach und Brigadier Blattmann. Fotos: Zentrum elektronische Medien (ZEM)

Die militärische Sicht von Motivation

In einer von Hubert Annen geleiteten Diskussion nahmen schliesslich Brigadier André Blattmann, zugeteilter höherer Stabs-offizier des Chefs der Armee, und Brigadier Bruno Staffebach, Kommandant Infanteriebrigade 4, zu den Inhalten aus militärischer Sicht Stellung. Vor dem Hintergrund ihres Verantwortungsbereichs legten sie dar, dass Milizkader in der Regel ausgesprochen engagiert bei der Sache sind. Allerdings müsse man ihnen Perspektiven bieten und dafür sorgen, dass der durch die militärische Kaderausbildung gebotene Mehrwert auch im zivilen Umfeld wahrgenommen wird. Im Hinblick auf auffällige Einsätze wirkt es überdies motivierend, wenn klare und erreichbare Zielsetzungen gesetzt und stufengerecht kommuniziert werden. Auch kam man überein, dass vor diesem Hintergrund die konsequente Ausrichtung auf die Auftragstaktik von grosser Bedeutung ist. Fazit der Tagung: «Wer Leistung fordert, muss Sinn bieten.» dk