

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische
Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 181 (2015)

Heft: 5

Artikel: Im "Kampf" gegen belastungsbedingte Entlassungen aus der
Rekrutenschule

Autor: Annen, Hubert / Niederhauser, Madlaina / Maurer, Mathias

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-513516>

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: 22.01.2025

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

Im «Kampf» gegen belastungsbedingte Entlassungen aus der Rekrutenschule

Die Interventionsstudie PROGRESS hat gezeigt, wie mit gezielten Massnahmen die Fitness von Rekruten verbessert, ihre Motivation gesteigert und damit die Anzahl vorzeitiger Entlassungen aus der Rekrutenschule gesenkt werden kann. Die aus dieser Studie resultierenden Empfehlungen werden mittlerweile in einzelnen Schulen umgesetzt.

Hubert Annen, Madlaina Niederhauser,
Mathias Maurer

Unter der Leitung von Sportwissenschaftlern der Eidgenössischen Hochschule für Sport Magglingen (EHSM) und Psychologen der Militärakademie an der ETH Zürich (MILAK/ETHZ) wurde in den Jahren 2011 und 2012 im Infanterie Durchdiener Kommando (Inf DD Kdo 14) in Aarau die Interventionsstudie PROGRESS durchgeführt. Als Haupterkennnis konnte festgehalten werden, dass mit gezielt durchgeführtem, qualitativ hochstehendem Sportunterricht sowie einer progressiven Steigerung der körperlichen Belastungen die Fitness der Rekruten verbessert und dadurch die Verletzungsrate und die Anzahl vorzeitiger Entlassungen reduziert werden kann. Ergänzend dazu liess sich aus psychologischer Perspektive anmerken, dass erlebter

Stress eine angemessene Reaktion auf eine akute Beanspruchung behindert und generell die Wahrscheinlichkeit eines RS-Abbruchs erhöht. Und schliesslich führte die Studie zu Tage, welchen bedeutsamen Einfluss verlässliche Führungskräfte auf die Motivation, das Vertrauen sowie die Einstellung gegenüber der Armee ausüben.

Die geschilderten Ergebnisse mögen zwar als Binsenweisheit erscheinen, sie

sind deshalb aber nicht weniger wahr – ganz im Gegenteil, beruhen sie doch nicht nur auf individuellen Erfahrungen, sondern auf einer soliden wissenschaftlichen Untersuchung. Erkenntnisse und gezielte Empfehlungen wurden in einem Forschungsbericht zu Händen der Armeeführung festgehalten¹ sowie an diversen



Infanteristen – fit und motiviert.

Bild: Pascal Tritten

Rapporten präsentiert. Dies nahmen einige Schulkommandanten als Anlass, die vorgeschlagenen Massnahmen oder eine Auswahl daraus in ihrem Verantwortungsbereich umzusetzen. Insbesondere in der Infanterie Rekrutenschule 5 (Inf RS 5) war man bestrebt, Nägel mit Köpfen zu machen. So wurden zum einen zielgerichtete Weisungen erlassen und zum anderen die MILAK angefragt, das betref-

fende Projekt wissenschaftlich zu evaluieren.

Konkrete Massnahmen und deren Evaluation

Mit dem übergeordneten Ziel, belastungsbedingte Ausfälle zu reduzieren, ordnete das Kommando der Inf RS 5 diverse Massnahmen in den Bereichen Erziehung, Führung und Ausbildung an. Demnach wurden die Führungskräfte instruiert, einen bestimmten, aber respektvollen und ruhigen Umgang mit den Unterstellten zu pflegen. In der Ausbildungsplanung wurde darauf geachtet, dass die körperlichen Belastungen kontinuierlich gesteigert werden. Und in der täglichen Ausbildung wurden Voraussetzungen geschaffen, dass die Trainingsstrecken sowie die Packung bei Märschen an die individuelle Leistungsfähigkeit angepasst werden können. Auch wurde Wert darauf gelegt, unnötige Stehzeiten zu vermeiden.

Um die Wirkung dieser Anordnungen zu überprüfen, wurden die Rekruten während der RS zu drei verschiedenen Zeitpunkten befragt, und zwar in der ersten, fünften und elften Woche. Jedes Mal bearbeiteten die Rekruten eine Reihe von standardisierten Fragebögen, wobei sie ihre Meinung zu den getroffenen Massnahmen äusserten, aber auch allgemeiner zu ihrer Motivation oder zum Führungsstil des Vorgesetzten Stellung nahmen. In die Analyse flossen schliesslich je nach Messzeitpunkt die Daten von 43 bis 81 männlichen, deutschsprachigen Rekruten ein.

Wirkung der getroffenen Massnahmen

Die meisten Massnahmen in den Bereichen Führung und Ausbildung schienen die gewünschte Wirkung zu erzielen.

So hatte beispielsweise die Mehrheit der Rekruten den Eindruck, dass ihre Vorgesetzten eine respektvolle Distanz einhielten und einen angenehmen Umgangston pflegten. Auch das Lernklima wurde als positiv wahrgenommen, das heisst, die Ausbildungsinhalte wurden ruhig erklärt und man bekam auch genügend Zeit, sich diese anzueignen. Hingegen gelang die Umsetzung der Vorhaben hinsichtlich der körperlichen Belastung offenbar nicht in ausreichendem Masse.

Zwischen den beiden Zügen, für die genügend Daten vorlagen, zeigten sich bei genauerem Hinsehen beträchtliche Unterschiede. So fielen die Einschätzungen in Zug A zu allen Erhebungszeitpunkten besser aus als in Zug B. Das heisst, die Rekruten aus Zug A nahmen stärker wahr, dass die körperliche Belastung schrittweise gesteigert und die Strecken fürs Lauftraining dem individuellen Leistungsvermögen des einzelnen angepasst wurden, zudem äusserten sie sich positiver zum erlebten Umgangston.

Diese unterschiedlichen Wahrnehmungen widerspiegelten sich in der Befindlichkeit der Rekruten. So berichteten jene aus Zug A über weniger Stress, zudem waren sie zufriedener mit ihrer Situation in der RS. Des Weiteren hatten sie mehr Vertrauen in ihren Vorgesetzten und entwickelten mehr militärisches Selbstvertrauen. Positive Tendenzen zeigten sich schliesslich auch in der Leistungsmotivation und in der Bereitschaft, sich freiwillig zu engagieren.

Bedeutung des Führungsstils

Die erwähnten Unterschiede sind beträchtlich und weisen auf einen grossen Einfluss des Zugführers bzw. seines Führungsstils hin. Bei dessen Erfassung wurde die wissenschaftlich etablierte Differenzierung zwischen transformationalem, transaktionalem und Laissez-faire-Führungsstil² verwendet. Transformationale Führung ist durch Wohlwollen, überzeugende Kommunikation und Vorbildfunktion gekennzeichnet, während transaktionale Führung vorwiegend darauf beruht, dass gute Leistungen belohnt und schlechte Leistungen bestraft werden. Mit Laissez-faire wird passives, die Führung vermeidendes Verhalten umschrieben.

In der Tat war es so, dass die meisten Rekruten aus Zug A zu allen Erhebungszeitpunkten einen transformationalen Führungsstil erlebten. Dagegen zeichnete sich in Zug B kein konstanter Füh-

rungsstil ab, tendenziell schien mit zunehmender Dauer der RS ein Laissez-faire-Führungsstil vorzuherrschen. Es ist also anzunehmen, dass das Verhalten der Zugführer die von der Schule gemachten Vorgaben teilweise überstrahlte, und dass eine transformationale Führung die Wirkung solcher Massnahmen günstig beeinflusste.

Die Ergebnisse im Kontext

Um die Resultate besser einschätzen zu können, wurden die vorliegenden Daten anderen vergleichbaren Erhebungen gegenübergestellt. Dafür wurden die Ergebnisse aus PROGRESS und einer in der InfRS 12 durchgeführten Evaluation hinzugezogen.

Der subjektiv empfundene Stress nimmt in der InfRS 5 einen anderen Verlauf als bei PROGRESS. Während in PROGRESS ein Stressanstieg festgestellt wurde, war in der vorliegenden Studie ein Stressabfall zu beobachten. Daneben schienen sich die Massnahmen auch positiv auf den Umgang mit den Alltagsstressoren auszuwirken. Allerdings offenbarten sich wiederum deutliche Unterschiede zwischen den Zügen. Die Ergebnisse aus Zug B entsprachen jenen aus der InfRS 12, hingegen berichteten die Rekruten aus Zug A vergleichsweise über weniger zwischenmenschliche Probleme mit dem Vorgesetzten, dem Umgangston und allgemein mit dem militärischen Alltag. Effekte zeigten sich nicht nur im Bereich des subjektiven Stresserlebens, sondern auch hinsichtlich der Zufriedenheit mit der RS. Die Rekruten aus Zug A waren zufriedener als jene der InfRS 12. Überdies hatten sie vermehrt das Gefühl, dass ihre Vorgesetzten sie fair und respektvoll behandeln. Die Ergebnisse aus Zug B unterschieden sich wiederum nicht von jenen aus der InfRS 12.

Immerhin bewegten sich die Rückmeldungen der Rekruten in beiden Zügen mehrheitlich im grünen Bereich, auch nahmen sie in vielen relevanten Bereichen Verbesserungen zwischen Woche 5 und Woche 11 wahr. Dies könnte auch einen Einfluss auf die Entlassungsrate gehabt haben, die in der InfRS 5 mit 8.13% relativ tief war. In Bezug auf die getroffenen Massnahmen kann also insgesamt festgehalten werden, dass man dem Ziel, den physischen und mentalen Stress und dadurch die belastungsbedingten Ausfälle möglichst tief zu halten, zumindest nahe gekommen ist.

Fazit und Ausblick

Die Umsetzung bestimmter aus PROGRESS abgeleiteter Massnahmen kann als Erfolg gewertet werden, weisen doch die Ergebnisse generell in die erhoffte Richtung. Das heisst, das subjektive Stresserleben wurde im Verlauf der RS bei objektiv steigender Belastung minimiert und die belastungsbedingten Ausfälle sind gesunken. Das macht Mut für weitere derartige Projekte.

Dabei gilt es jedoch darauf zu achten, noch bessere Rahmenbedingungen für die wissenschaftliche Evaluation zu schaffen. So sind einerseits die organisatorischen Voraussetzungen (Zeit, Infrastruktur) sicherzustellen und andererseits muss über die ganze Dauer eine Führungskraft vor Ort die Beteiligten zum seriösen Umsetzen der Massnahmen und zum ehrlichen Bearbeiten der Fragebogen motivieren. Auf diese Weise können wertvolle Daten generiert werden, die dank der standardisierten Durchführung mit solchen aus anderen RS und im Verlauf der Zeit mit eigenen Ergebnissen vergleichbar sind.

Es ist zwar anspruchsvoll, wirksame Interventionen und wissenschaftliche Evaluationen im operativen Umfeld einer Rekrutenschule zu planen und durchzuführen. Wie die Resultate des Projekts in der InfRS 5 zeigen, lohnt sich dieser Aufwand aber allemal. ■

- 1 Wyss, Th. & Annen, H. (2013). Studie PROGRESS. Magglingen/Birmensdorf: Interner Forschungsbericht.
- 2 Felfe, J. (2006). Validierung einer deutschen Version des «Multifactor Leadership Questionnaire» von Bass und Avolio (1995). Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 50 (2), 61–78.



Oberst
Hubert Annen
Dr. phil., Dozent Militärpsychologie und Militärpädagogik, MILAK/ETHZ
6300 Zug



Madlaina Niederhauser
M. Sc.
Projektmitarbeiterin
MILAK an der ETH Zürich
8108 Dällikon



Hauptmann
Mathias Maurer
BA ETHZ
Einheits-Berufsoffizier
3400 Burgdorf