

**Zeitschrift:** Schweizer Soldat : die führende Militärzeitschrift der Schweiz  
**Herausgeber:** Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat  
**Band:** 81 (2006)  
**Heft:** 4

**Artikel:** Motivation zwischen Anspruch und Wirklichkeit  
**Autor:** [s.n.]  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-715264>

### **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:** 15.03.2025

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

# Motivation zwischen Anspruch und Wirklichkeit

Frühjahrstagung der Militärakademie an der ETH Zürich – Konsequenzen für Ausbildung und Einsatz

**Motivation entsteht bei Menschen aus eigener Überzeugung heraus, kann aber auch durch äussere Faktoren beeinflusst werden. In Unternehmen, in der Wissenschaft, im Sport und vor allem auch in der Armee ist Motivation entscheidend. Die Frühjahrstagung der Militärakademie an der ETH Zürich (MILAK) am 11. März 2006 stand ganz unter der Fragestellung, wie die Begeisterung von Menschen für ein gemeinsames Ziel in unterschiedlichen Umfeldern effizient umgesetzt werden kann.**

Brigadier Daniel Lätsch, der Direktor der MILAK, wies zu Beginn gleich auf die vielschichtige Bedeutung des Tagungsthemas hin: «Sie hat mit Verstand und mit Gefühl zu tun. Für jede Situation, für jeden Menschen und für jedes zu erreichende Ziel braucht es spezifische Rezepte, wenn Motivation eintreten, gesteigert oder erhalten werden soll.»

## Nutzen der Führungserfahrung

Aus militärischer Sicht erläuterten Brigadier André Blattmann, zugeteilter höherer Stabsoffizier des Chefs der Armee, und Brigadier Bruno Staffelbach, Kommandant der Infanteriebrigade 4, Bedeutung und Konzepte der Motivation. André Blattmann bezog sich dabei vor allem auf die Rekrutierung von Milizkadern: «Bei der Ausbildung muss noch stärker darauf geachtet werden, dass ein erkennbarer Mehrwert der Führungserfahrung für den Einzelnen vermittelt wird. Dazu gehört auch die Selektion: Die Verantwortung der Führung

## Motivation für sich selbst – und für andere

Margit Osterloh, Professorin für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Zürich, erläuterte Beispiele von Motivation aus dem militärischen Alltag. Aus einer amerikanischen Studie zitierend, hob sie die Bedeutung der Kameradschaft als Motivationsgrund hervor: «Vom Zweiten Weltkrieg über Vietnam bis Irak haben Soldaten immer wieder ausgesagt, dass die Solidarität mit den Kameraden ein wichtiger Grund sei, sich einzusetzen.» Am wichtigsten sei freilich immer der Wunsch gewesen, den Krieg beenden und nach Hause gehen zu können. Weitere wichtige Beweggründe für Soldaten, so Osterloh, stellen die Angst vor Strafe und der Wille, für die Ideale des eigenen Landes zu kämpfen. Die Hoffnung auf Aufstieg oder das Bedürfnis nach finanzieller Belohnung hätten hingegen stets einen geringeren Stellenwert gehabt. *mc.*



**Brigadier Daniel Lätsch:** «Motivation hat auch mit Gefühl zu tun.»

tragen kann nicht jeder. Die Bedeutung der Zugehörigkeit zum Kader ist für mich ein klarer Motivationsfaktor.»

Von Hubert Annen, Dozent für Militärpädagogik und Militärpsychologie an der MILAK, wurde Blattmann auf die Perspektiven junger Milizkader angesprochen. Blattmann antwortete: «Nicht jeder kann Kommandant auf höherer Stufe werden, aber die praktische Erfahrung in der Führung ist für alle von Anfang an von grossem Nutzen. Aber auch wenn die Pyramide nicht mehr so steil ist wie früher, ist die Aussicht auf den Aufstieg ebenfalls ein guter Motivationsanreiz.» Blattmann plädierte dafür, dass Ausbildung und Führungstätigkeit auch mit Erlebnis verbunden sein müsse. Begeisterung entstehe schliesslich auch durch die Erinnerung an besonders interessante Momente in der militärischen Tätigkeit.

Bruno Staffelbach zeigte auf, wie die Leistungskultur in einem militärischen Verband gefördert werden kann: «Die Teilhabe am Erfolg muss für alle klar erkennbar werden. Es ist ein wichtiges psychologisches Moment, dass sich der Einzelne im gesetzten Ziel wiedererkennt». Auch «symbolorientierte» Anreize bewertete Staffelbach als sehr nützlich: «In der Brigade, die ich führe, werden jährlich fünf verschiedene Awards an die Einheiten verliehen. Das stärkt die Bereitschaft, besonders gute Leistungen zu erbringen.»

Eine gute Organisation und vor allem auch eine funktionierende Feedback-Kultur würden ebenfalls zu einer hohen Motivation



**Brigadier André Blattmann:** «Es geht vor allem um die Vermittlung des Mehrwertes.»

bei Kadern und Mannschaften beitragen. Wie Staffelbach weiter ausführte, müssten speziell für die Kader die Perspektiven klar definiert werden: «Für diejenigen, die heute eine militärische Weiterbildung anstreben, muss ein Planungshorizont von vier bis fünf Jahren sichergestellt sein.»

## Motivation in Unternehmen und Sport

Als wichtigen Motivationsfaktor in Politik und Wirtschaft hob Nationalrat Johann Schneider-Ammann die Bedeutung von unternehmerischer Freiheit und individueller Unabhängigkeit hervor: «Freiraum für Unternehmer sichert den langfristigen Wohlstand der Schweiz, und das Gefühl, als Mensch im Unternehmen und in der Gesellschaft unabhängig handeln zu können, fördert die Innovation.» Es sei deswegen für den Unternehmer sehr wichtig, die Vorstellungen und Bedürfnisse der Mitarbeiter zu berücksichtigen und diese gleichzeitig für das Gesamtwohl des Betriebs zu nutzen.

Im Sport spielen das Zugehörigkeitsgefühl zur Mannschaft, aber auch ein bestimmter Verhaltenskodex und Verantwortungsgefühl eine Rolle. Bernard Challandes, Trainer der Schweizer U-21-Fussball-Nationalmannschaft, verdeutlichte vor den Tagungsteilnehmern die Bedeutung von Zielsetzung und Risiko als Motivationsfaktoren. Der Erfolg der Motivatoren zeige sich wie im Militär oder im Unternehmen letztlich im Sieg oder in der Niederlage. *mc.*