

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische  
Militärzeitschrift

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 165 (1999)

**Heft:** 2

**Artikel:** Fordern und Fördern

**Autor:** Annen, Hubert

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-65916>

### **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:** 19.03.2025

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

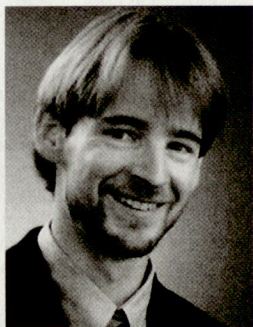


## Fordern und Fördern

Hubert Annen

**Es liegt in der Verantwortung des Vorgesetzten, die Leistungsfähigkeit seiner Unterstellten richtig einzuschätzen und sie gezielt zu fördern. Dafür braucht es keinen Motivator mit Zuckerbrot und Peitsche. Vielmehr geht es darum, als fachlich und sozial kompetenter Führer die Demotivation zu verhindern.**

Das Nachdenken über relevante Faktoren der Leistungserbringung ermöglicht eine Strukturierung des Problemfeldes sowie das Aufzeigen von Handlungsmöglichkeiten. Es liegt in der Verantwortung des Vorgesetzten, die Leistungsfähigkeit seiner Unterstellten richtig einzuschätzen und sie gezielt zu fördern. Vor allem muss ihnen die Möglichkeit gegeben werden, Leistung zu zeigen. Zusammen mit deren Anerkennung trägt der militärische Führer entscheidend zur Aufrechterhaltung der Motivation bei.



Hubert Annen,  
Lic. phil.,  
Wissenschaftlicher Mitarbeiter an  
der Militärischen Führungsschule,  
Dozentur Militärpädagogik,  
Steinacherstrasse 101 b,  
8804 Au/Wädenswil.

### Leistungsbereitschaft

Häufig wird an Vorgesetzte der Anspruch gestellt, ihre Unterstellten motivieren zu müssen. Wissenschaftliche Erkenntnisse zeigen jedoch, dass sie damit wahrscheinlich nur Energie verpuffen, denn der Mensch ist grundsätzlich motiviert. Er ist von seiner Vergangenheit her auf Anstrengung programmiert, auf Laufen und Kämpfen, auf Gefahr und Abenteuer<sup>1</sup>. Dass dieses Programm in den wenigen vom Wohlstand geprägten Jahrzehnten nicht gelöscht wurde, beweisen aktuelle Studien. Der Arbeitseifer und die Einschätzung der Bedeutung von Arbeit für die eigene Lebensperspektive ist kaum zurückgegangen<sup>2</sup>. Eine überwiegende Mehrheit der Jugendlichen betrachtet es als wichtig, im Leben viel zu leisten und etwas zustande zu bringen; ebenso ist für sie das Engagement für Ideen und Überzeugungen von grosser Bedeutung<sup>3</sup>.

Allerdings ist andererseits einzuschränken, dass auch das Streben nach Verwöhnung so alt ist wie der Mensch selbst. Herausforderungen bestehen, Probleme lösen und Risiken bewältigen, all das ist mit Genugtuung verbunden und wird entsprechend angestrebt – aber wer strengt sich noch an, wenn diese Befriedigung ohne Anstrengung und häufig sofort erlebt werden kann? Von dieser Tatsache profitiert beispielsweise die Unterhaltungsindustrie in zunehmendem Masse, während sich gerade hier eine systembedingte

Schwierigkeit des Militärdienstes zeigt: Der persönliche Nutzen steht im Hintergrund und wird oft erst später sichtbar<sup>4</sup>. Diese «Motivationslücke» lässt sich mit rechtzeitiger, stufengerechter Information sowie gezielt und nicht zu häufig eingesetzten Leistungsanreizen in vielen Fällen überwinden.

### Leistungsfähigkeit

Dauernde Über- oder Unterforderung führt in der Regel dazu, dass die Motivation der Unterstellten spürbar nachlässt. Es gehört zu den Aufgaben des militärischen Chefs, mittels ziel- und empfangenorientierter Ausbildung die Leistungsfähigkeit seiner Leute zu optimieren, so dass sie in ihrer Tätigkeit möglichst viel Befriedigung erleben.

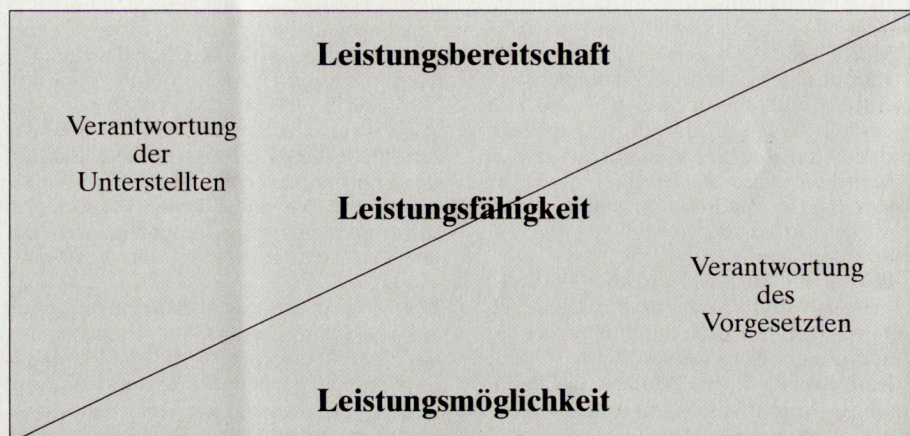
Das lässt sich aber nur dann verwirklichen, wenn die Anforderungen in ausreichendem Mass den Eignungen und nach Möglichkeit auch den Neigungen der Unterstellten entsprechen<sup>5</sup>. Dies unterstreicht die Bedeutung von Auswahl-, Selektions- und Beurteilungsinstrumenten. Die seriöse Durchführung solcher Verfahren dient nicht nur dazu, vorhandene Kenntnisse und Fähigkeiten zu nutzen, sie schafft gleichzeitig eine wichtige Grundlage für die Motivation der Dienstleistenden<sup>6</sup>.

### Leistungsmöglichkeit

Leistungsanreize, Information, Aus- und Weiterbildung – dies alles zielt längerfristig ins Leere, wenn zu wenig Möglichkeiten bestehen, Leistung auch zu zeigen. Es ist Sache des Führers, für entsprechende Gelegenheiten zu sorgen.

#### ■ Rahmenbedingungen schaffen

Es gehört nicht nur zum Recht, sondern auch zur Pflicht des militärischen



Faktoren der Leistungserbringung<sup>10</sup>.



Chefs, klare Forderungen zu stellen, Vereinbarungen zu treffen und diese zu kontrollieren. Er muss klare «Spielregeln» aufstellen und durchsetzen, damit Leistung erbracht werden kann. Erst ein geregelter Rahmen setzt Kräfte frei, um das, was man tun muss, richtig zu tun. Dabei geht es eben nicht um die Beschränkung der Selbständigkeit und Kreativität des Unterstellten, sondern um die Verhinderung von dauernden, kräfte- und nervenzehrenden Diskussionen über Pünktlichkeit, Dienstweg, Tenüvorschriften, Materialinstandhaltung usw. Diesbezügliche Forderungen konsequent durchzusetzen, ist zugegebenermassen wenig attraktiv – aber notwendig. Es spricht natürlich nichts dagegen, die Unterstellten in diesen Prozess mit einzubeziehen. Es kann vereinbart werden, auf welche Weise die Vorgaben kontrolliert werden sollen und welche Konsequenzen Zuwiderhandlungen haben. Unter dieser Voraussetzung werden Entscheide meist besser akzeptiert; die Verantwortung ist und bleibt jedoch beim Vorgesetzten.

#### ■ Herausforderung erleben lassen

Der Unterstellte muss neue Aufgaben zu lösen bekommen – andersartig oder schwieriger. Die Anforderungen sollten sich etwas über seinem gegenwärtigen Leistungsstand befinden. Ist dies im fachlichen Bereich nicht möglich, lässt sich ein ähnlicher Effekt durch das Gewähren von Freiräumen und das Übertragen von Verantwortung erreichen. Diese Handlungsweise wird unter den Begriffen «Auftragstaktik» bzw. «Führen durch Zielvorgabe» in den grundlegenden Reglementen thematisiert<sup>7</sup>. Es spricht also nichts dagegen, dieser Art des Führens in Kadernschulen entsprechendes Gewicht beizumessen, damit sie in der Praxis situationsgerecht angewandt werden kann<sup>8</sup>.

#### ■ Leistung anerkennen

Jeder Mensch ist darauf angewiesen, dass seine Leistung wahrgenommen und geschätzt wird. Erhält er dieses Feedback im Militärdienst nicht, wird er seine Leistungsbereitschaft ausserhalb der Armee einsetzen. Hier ist zu beachten, dass die Form der Anerkennung als angemessen und gerecht empfunden wird. Mit übertriebenem Lob oder unbegründetem Tadel erzielt man kaum fördernde Wirkung<sup>9</sup>. Für eine konstruktive Rückmeldung sind deshalb sowohl individuelle als auch situative Gegebenheiten zu berücksichtigen. Übrigens ist das hier erwähnte Bedürfnis unabhängig von Amt und Ehren, auch der «einsame Führer» sieht im positiven Echo seiner Vorgesetzten oder Unterstellten einen Lohn für seine Anstrengungen.

#### ■ Bindung herstellen

Die Investition in den Teamgeist und die soziale Kompetenz bewirkt in der Regel keine sofort sichtbaren Effekte. Erschwerend kommt dazu, dass sich Beziehungen weder erzwingen noch kaufen lassen. Es erstaunt somit nicht, dass sich Vorgesetzte oft in Sachaufgaben flüchten und verlauten lassen, sie hätten keine Zeit für Mitarbeitergespräche. Natürlich erfüllt man mit Gesprächen allein keine Aufträge. Aber Führen heisst nicht Verwalten, und gut geführte Gespräche führen in der Regel zu Ergebnissen!

Bekanntlich ist in einem intakten Team die Zufriedenheit und Leistungsbereitschaft grösser und Unangenehmes lässt sich besser aushalten. Im Sinne der Optimierung gemeinsamen Handelns lohnt es sich, der Erfüllung sozialer Werte wie Gerechtigkeit, Ehrlichkeit und Zuverlässigkeit grosses Gewicht beizumessen – bei sich und bei den Unterstellten!

Wie eingangs erwähnt, ist der Mensch nicht dafür geschaffen, untätig zu sein. Im Ausbildungs- und Führungsprozess ist es die Aufgabe des Vorgesetzten, diese grundsätzliche Leistungsbereitschaft zu steuern. Er ist für

die Möglichkeiten und Freiräume verantwortlich, innerhalb derer die Unterstellten ihre Leistungsfähigkeit zielgerichtet einsetzen können.

<sup>1</sup>vgl. von Cube, Felix (1988): *Lust an Leistung. Die Naturgesetze der Führung*. München, Zürich: Piper.

<sup>2</sup>vgl. Fend, Helmut (1995). *Jugend – Risikoentwicklungen und pädagogische Handlungsmöglichkeiten*. Zürich: Pädagogisches Institut der Universität Zürich. S. 21–22.

<sup>3</sup>vgl. Haltiner K., Meyer, R. & Bertossa, L. (1998). *Werte und Lebenschancen im Wandel*. Unveröffentlichtes Manuskript.

<sup>4</sup>vgl. Steiger, Rudolf & Zwygart, Ulrich (1994): *Militärpädagogik*. Frauenfeld: Huber. S. 93.

<sup>5</sup>vgl. Steiger, Rudolf (1997): *Menschenorientierte Führung* (10. überarbeitete Auflage). Frauenfeld: Huber. S. 45–47.

<sup>6</sup>vgl. Annen, Hubert (1998). *Förderwirksame Beurteilung der Milizkader*. Allgemeine Schweizerische Militärzeitschrift, 2/98, S. 19–20.

<sup>7</sup>Schweizerische Armee (1995). *Taktische Führung (TF 95)*. Ziff. 2117 und 2118.

Schweizerische Armee (1995). *Dienstreglement (DR 95)*. Kap. 3, Ziff. 10.

<sup>8</sup>vgl. Bittel, Hubert-René (1998). *Auftragstaktik in Kadernschulen der Armee – eine Ist-Soll-Analyse*. Unveröffentlichte Diplomarbeit, Militärische Führungsschule, Au/Wädenswil.

<sup>9</sup>vgl. Steiger, Rudolf (1997), a.a.O., S. 50–52.

<sup>10</sup>In Anlehnung an: Sprenger, Reinhard K. (1998). *Mythos Motivation* (15. Auflage). Frankfurt, New York: Campus. S. 185–186. ■

## Besuch der SOG bei der NATO in Brüssel und bei Partnership for Peace (Pfp) in Mons am 14. April 1999

### Programm (Änderungen vorbehalten)

13.4.99	15.30	Abfahrt per Bus ab Knecht Carterterminal Windisch AG (Autobahnkreuz A1/A3), Gratisparking für PW
	16.10	Abfahrt Basel Bad. Bahnhof
zirka	22.00	Ankunft im Hotel «Club Prince Albert» in Brüssel
14.4.99	7.50	Abfahrt vom Hotel zum HQ der NATO
	8.00	Besuch im HQ der NATO
	10.30	Abfahrt nach Mons
	11.30	Besuch im SHAPE (Supreme Headquarters of Allied Powers in Europe)
	13.00	Mittagessen im SHAPE Officers Club
	14.15	Besuch im PCC (Partnership Coordination Cell)
	16.00	Rückfahrt via Basel nach Windisch
zirka	23.00	Ankunft in Windisch

**Preis:** Fr. 340.– pro Person (Minimalbeteiligung: 20 Personen). Im Preis eingeschlossen sind: Busfahrt Windisch – Brüssel – Mons retour, Übernachtung in Brüssel (Einzelzimmer in Offiziershotel) inkl. Frühstück, Mittagessen im SHAPE Officers Club.

**Delegationsleiter:** Div L. Geiger  
**Tenü:** Zivil (evtl. Uniform)  
**Anmeldetermin:** 28. Februar 1999

### Anmeldung für den Besuch der SOG beim HQ der NATO und von Pfp, 14. April 1999

Name:	Vorname:	Grad:
Strasse:	PLZ/Wohnort:	
Tel. P:	Tel. G:	Fax:
<input type="checkbox"/> Reise ab Windisch <input type="checkbox"/> Reise ab Basel Bad. Bahnhof		

Anmeldung bis spätestens 28. Februar 1999 an Hptm P. Bucher, Wiedenweg 4, 4153 Reinach, Telefon 061 711 67 27.