

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 177 (2011)  
**Heft:** 8

**Artikel:** Weitermachen im Militär : wieso gerade ich?  
**Autor:** Annen, Hubert / Brühlmann, Basil / Stgier, Marcel  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-178579>

### **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:** 02.04.2025

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

# Weitermachen im Militär – wieso gerade ich?

**Genügend geeignete und motivierte Milizkader zu finden, ist seit jeher eine der grössten Herausforderungen für die Schweizer Armee. Das Augenmerk liegt dabei auf der ersten Stufe der Kaderauswahl. Denn da wird der Grundstein für die Alimentierung aller Kaderpositionen gelegt. Nebst der Erörterung spezifischer Anreize tun wir gut daran, Erwartungen und Bedürfnisse des jungen Erwachsenen zu kennen.**

Hubert Annen, Basil Brühlmann, Marcel Stgier

Die Schweizer Armee setzt auf Werte wie Disziplin, Selbstlosigkeit, Kameradschaft oder Tapferkeit.<sup>1</sup> Diese sind im Hinblick auf die Auftragerfüllung unabdingbar, erscheinen aber im aktuellen gesellschaftlichen Kontext als (zu) traditionell und im Kontrast zum Bedürfnis heutiger Jugendlicher nach Individualität, Spass und Selbstverwirklichung. Der häufig beklagte Wertezwerg lässt sich indes wissenschaftlich nicht belegen. Ergebnisse aktueller Studien widersprechen dem Bild der leistungsscheuen, auf sich selbst bezogenen Jugend.

Junge Menschen stellen sich den heutigen Anforderungen. Wenn Leistung verlangt wird, werden Spass und Genuss in den Hintergrund gedrängt.<sup>2</sup> Optimistisch und mit ihrer Lebenssituation weitgehend zufrieden, geht es ihnen aber nicht nur um ihr persönliches Vorankommen, sondern auch darum, ihr soziales Umfeld aus Familie, Freunden und Bekannten zu pflegen.<sup>3</sup> Sowohl Leistungsorientierung als auch soziale Beziehungen stehen hoch im Kurs. Der viel diskutierte Wertewandel äussert sich insbesondere im Pragmatismus, wie die heutigen jungen Erwachsenen mit Herausforderungen umgehen. Sie wollen ihre Kernkompetenzen maximieren und auf interessante Art ihr Geld verdienen. Als mögliche Folge davon lässt sich im Arbeitsumfeld eine beidseitige Bindungslosigkeit ausmachen.<sup>4</sup> Arbeitgeber sind deshalb stärker gefordert, junge Arbeitnehmer mit spannender Weiterbildung, gezielten, leistungsbezogenen Anreizen und durch Authentizität und Optimismus geprägtem Führungsstil längerfristig an sich zu binden.

Angesichts der Aufgabe, Rekruten von den Vorteilen einer militärischen Kader-

ausbildung zu überzeugen, muss solchen Erkenntnissen Rechnung getragen werden. Das Wissen über grundlegende Einstellungen, Bedürfnisse, aber auch Zweifel und Ängste junger Erwachsener gibt den inhaltlichen Rahmen vor. Die Gewinnung von Milizkadern ist jedoch eine spezifische Problemstellung. Es gilt somit bei den Beteiligten direkt nachzufragen, ob die auf Grund der Theorie und bisheriger Erfahrungen postulierten Faktoren die Entscheidung zum Weitermachen tatsächlich beeinflussen. Genau dieser Fragestellung widmete sich eine umfassende Längsschnittstudie, die als Bachelorarbeit an der Militärakademie/ETH Zürich durchgeführt wurde.<sup>5</sup> Inhalte und Vorgehen der Datenerhebung werden im folgenden Abschnitt dargelegt.

## **Einflussfaktoren und deren Erfassung**

Beim Festlegen der relevanten Themenbereiche ging man von den Praxiserfahrungen aus. Diese wurden dann unter Berücksichtigung der relevanten theoretischen Grundlagen strukturiert und ergänzt.

**Gruppe:** Die Bedeutung der Gruppe ist insbesondere in Kriegssituationen unumstritten.<sup>6</sup> Aber auch aus dem militärischen Ausbildungsalltag weiss man, wie motivierend ein gutes Gruppenklima sein kann.

**Vorgesetzte und Führung:** Der erlebte Führungsstil kann Rekruten bewegen, mehr zu tun, als von ihnen verlangt wird.<sup>7</sup> Einerseits wirken Vorgesetzte also eher generell auf die Motivation ein, andererseits sind sie ganz direkt mit der Kadergewinnung betraut und dürften da einen wesentlichen Einflussfaktor darstellen.

**Unterstützung:** Hier geht es um die Unterstützung der Familie und der Kollegen. Für Jugendliche ist vor allem die Meinung

der Gleichaltrigen von Bedeutung<sup>8</sup> und man kann annehmen, dass das auch für die Einstellung gegenüber Armee und Weitermachen gilt.

**Prestige und Tradition:** Es stellt sich die Frage, ob es das mit einer militärischen Kaderposition verbundene Prestige noch gibt und inwiefern es motivierend wirkt.

**Einkommen und Nutzen:** Wiederholt wird auf die finanzielle Entschädigung und den zivilen Nutzen verwiesen. Allerdings gibt es auf der zivilen Seite vergleichbare Motivatoren, weshalb unklar ist, ob diese Anreize die gewünschte Wirkung entfalten.

**Soziodemographische Faktoren:** Anhand der soziodemographischen Faktoren sollen allfällige Unterschiede zwischen Stadt und Land, zwischen verschiedenen Bildungsniveaus sowie zwischen Altersgruppen ermittelt werden.

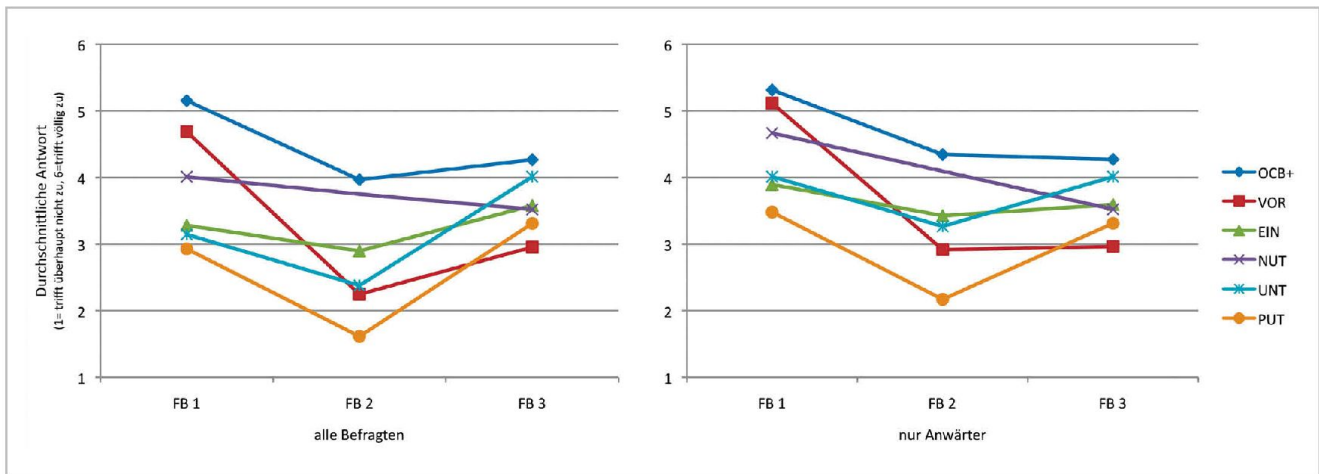
Zu jedem der genannten Bereiche wurden mehrere Fragen zusammengestellt. Der so entstandene Fragebogen wurde von über 1600 Rekruten der Teilstreitkräfte Heer und Luftwaffe zu drei Befragungszeitpunkten (Beginn RS, 4./5. RS-Woche, 4. Woche Kaderschule) bearbeitet.

## **Ausgewählte Ergebnisse**

Die geschilderte Erhebungsmethode ergab einen äusserst umfangreichen Datensatz. Darum wird nachfolgend nur ein Ausschnitt aus den Ergebnissen vorgestellt.

Soziodemographische Aspekte scheinen nur eine untergeordnete Rolle zu spielen. Dagegen werden in Abbildung 1 bezüglich der anderen Faktoren bestimmte Tendenzen sichtbar, die statistisch gesehen nicht zufällig sind.

Insgesamt zeigt sich, dass die Motivation nach Beginn der RS rasch absinkt und



**Abbildung 1: Motivationsfaktoren zwischen Beginn der RS und 4. Woche Kaderschule**

(Antwortrange von 1 = «trifft überhaupt nicht zu» bis 6 = «trifft völlig zu»; alle Befragten: n FB 1 = 1706, n FB 2 = 1153, n FB 3 = 297; nur Anwärter: n FB 1 = 249, n FB 2 = 214, n FB 3 = 297) (OCB+ = Gruppe; VOR = Vorgesetzte; EIN = Einkommen; NUT = Nutzen; UNT = Unterstützung; PUT = Prestige und Tradition).

in der 4./5. Woche offenbar einen Tiefpunkt erreicht. Besonders auffallend ist, wie der Vorgesetzte wahrgenommen wird. Schätzt man seine Bedeutung als Einflussfaktor fürs Weitermachen bei RS-Anfang noch am zweithöchsten ein, wird ihm ausgerechnet in jener Phase, in der die Anwärtergespräche stattfinden, der zweitniedrigste Wert zugewiesen.

Der Faktor Gruppe wurde mit der Bereitschaft des Rekruten, mehr als nur Dienst nach Vorschrift leisten zu wollen, kombiniert. Diese «Mischung» zeigt sich durchwegs als bedeutsamer Beweggrund. Ebenfalls relativ konstant – wenn auch auf mittlerem Niveau – scheint der Einfluss des wahrgenommenen Nutzens zu sein. Zu denken gibt jedoch, dass gerade die Teilnehmer der Kaderschule diesen Faktor deutlich weniger positiv bewerten als zu Beginn der RS. Demgegenüber erfahren beim Schritt von der RS in die Kaderschule die Unterstützung des Umfelds sowie Prestige und Tradition einen deutlichen Anstieg. Dies ist nachvollziehbar, da der Wert der Unterstützung durch das soziale Umfeld sowie das Prestige der Kaderposition erst dann so richtig erkannt werden, wenn es einen direkt betrifft.

**Fazit**

Die Auswertung der Daten ist noch nicht abgeschlossen. In einer ersten Bilanz lässt sich sagen, dass die von der Ar-

mee gepflegten traditionellen Werte kein grundsätzliches Hindernis hinsichtlich des Weitermachens darstellen dürften. Den jungen Erwachsenen sind Leistungsorientierung und soziale Beziehungen wichtig. Gelingt es, die Rekruten in den ersten RS-Wochen sinnvoll zu fordern sowie den Gruppenzusammenhalt erleben zu lassen, schafft man gute Voraussetzungen für die Anwärtergespräche.

Die Ergebnisse legen indes nahe, dass der Termin für diese Gespräche ungünstig ist. Zur bisherigen Kritik, dass man in dieser Phase die Kaderanwärter noch zu wenig gut kennt, kommt damit ein weiterer Aspekt dazu, der den Zeitpunkt der Kaderselektion in Frage stellt.

Die finanzielle Entschädigung spielt zwar eine Rolle, steht jedoch nicht zuoberst. Weitere Auswertungen lassen zudem Zweifel an der Nachhaltigkeit solcher Anreize aufkommen. So geben beispielsweise jene Teilnehmer der Kaderschule, die zum Weitermachen gezwungen wurden, an, dass sie die Ausbildung vor allem wegen des Geldes abschliessen wollen. Ob sie dann der Armee weiterhin als Kader erhalten bleiben, ist dagegen keineswegs sicher.

Dem zivilen Nutzen wird durchaus eine gewisse Bedeutung beigemessen. Die Daten geben aber keinen Aufschluss darüber, was genau als nützlich wahrgenommen wird. Darüber Klarheit zu erhalten, sollte genauso Gegenstand weiterer Untersuchungen sein wie die Frage, weshalb die zivile Verwertbarkeit der militärischen Kaderausbildung ausgerechnet von den Teilnehmern der Kaderschule kritischer betrachtet wird.

Der Vorgesetzte wäre eigentlich ein bedeutender Einflussfaktor. Dieses Potenzial muss augenscheinlich noch besser genutzt werden. Voraussetzung dafür ist die Bereitschaft der Verantwortlichen, auf die

jungen Erwachsenen einzugehen und Zeit sowie vor allem persönliches Engagement, für die Aufgabe der Kaderngewinnung aufwenden zu wollen. ■

- 1 Schweizer Armee (2010). Militäretik in der Schweizer Armee. Dokumentation 92.010 d.
- 2 Bayard, S. & Staffelbach, M. (2010). Wonach streben die Jugendlichen von heute? Terra cognita, 16/2010, 12–16.
- 3 Albert, M., Hurrelmann, K., & Quenzel, G. (2010). Jugend 2010. 16. Shell Jugendstudie. Frankfurt a.M.: Fischer.
- 4 Weyermann, E. (2007). Stabübergabe auf dem Arbeitsmarkt: Die «Babyboomer» geben ab, die «Millenials» kommen. Public Management, 4/2007, 5–9.
- 5 In Kooperation mit der Dozentur Militärsoziologie von Dr. Tibor Szircsev Tresch.
- 6 Oerting, D. W. (1988). Motivation und Gefechtswert. Vom Verhalten des Soldaten im Kriege. Frankfurt a.M.; Bonn: Report Verlag.
- 7 Annen, H. & Bär, C. (2008). Bereit, sich freiwillig zu engagieren? Allgemeine Schweizerische Militärzeitschrift, 10/08, 25–27.
- 8 Oerter, R. & Montada, L. (2008). Entwicklungspsychologie (6. Aufl.). Weinheim: Beltz.



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



Hptm  
Basil Brühlmann  
BA ETH Staatswissenschaften  
9100 Herisau



Oblt  
Marcel Stgier  
Kp Kdt Inf RS 11  
9200 Gossau