

# Umgang mit destruktiver Führung in der Schweizer Armee

**Bachelor Thesis**

**Author(s):**

Killmann, Serge

**Publication date:**

2023-04-06

**Permanent link:**

<https://doi.org/10.3929/ethz-b-000615865>

**Rights / license:**

[In Copyright - Non-Commercial Use Permitted](#)



Eidgenössische Technische Hochschule Zürich  
Swiss Federal Institute of Technology Zurich

**Departement Geistes-, Sozial- und  
Staatswissenschaften (D-GESS)  
Studiengang Staatswissenschaften BA**

ETH Zürich  
Serge Killmann  
Berufsoffiziersanwärter  
Immatrikulation: 20-944-591  
Rümlangstrasse 82  
CH-8052 Zürich

+41-79-666-46-56  
skillmann@student.ethz.ch

Bachelorarbeit

# **Umgang mit destruktiver Führung in der Schweizer Armee**

Frühlingssemester 2023

**Datum**                    **6. April 2023**  
**Autor**                    **Serge Killmann**

Hauptreferent            Dr. phil. Tobias Heilmann  
Korreferent                Dr. phil. Tibor Szvircsev Tresch

## Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis.....	3
Tabellenverzeichnis.....	3
Abstract .....	4
<b>1. Einleitung.....</b>	<b>5</b>
<b>2. Theorie.....</b>	<b>7</b>
2.1. Definition .....	7
2.2. Destruktives Verhalten von Führungspersonen .....	10
2.3. Ermöglichende Faktoren und Konsequenzen .....	12
2.3.1. Führungsperson .....	13
2.3.2. Unterstellte .....	13
2.3.3. Umfeld.....	14
2.4. Destruktive Führung in Streitkräften.....	16
2.5. Führungsausbildung der Schweizer Armee .....	17
2.6. Fragestellung .....	19
<b>3. Datenerhebung.....</b>	<b>20</b>
3.1. Experteninterview.....	20
3.1.1. Methode .....	20
3.1.1.1. Stichprobe.....	20
3.1.1.2. Messinstrument.....	21
3.1.1.3. Ablauf.....	21
3.1.2. Ergebnisse .....	22
3.1.2.1. Führungsausbildung der Armee .....	22
3.1.2.2. Destruktive Führung .....	23
3.1.2.3. Persönliche Wahrnehmung .....	24
3.1.2.4. Verhaltensweisen.....	25
3.2. Dokumentenanalyse .....	25
3.2.1. Methode .....	26

3.2.1.1. Material .....	26
3.2.1.2. Ablauf.....	26
3.2.2. Ergebnisse .....	27
<b>4. Diskussion.....</b>	<b>30</b>
4.1. Interpretation .....	30
4.2. Einschränkungen .....	34
4.3. Theoretische und praktische Implikationen .....	35
4.4. Ausblick.....	37
<b>5. Zusammenfassung .....</b>	<b>38</b>
<b>6. Literaturverzeichnis .....</b>	<b>39</b>
<b>7. Anhang.....</b>	<b>42</b>
7.1. Tabellen .....	42
7.2. Interviewleitfaden .....	43
7.3. Interviewfragebogen.....	44
7.4. Interview-Transkripte.....	47
7.4.1. Transkript Stellvertretender Kommandant ZFA .....	47
7.4.2. Transkript Chef Führungsausbildung LVb FU .....	52
7.4.3. Transkript Chef Führungsausbildung BODLUV Br .....	60
7.4.4. Transkript wissenschaftliche Mitarbeiterin ZFA .....	66
7.4.5. Transkript Experte Modulbescheinigungsprüfungen.....	73
7.5. Eigenständigkeitserklärung .....	78

## Abkürzungsverzeichnis

AAR	After Action Review
BM	Berufsmilitär
BODLUV	Bodengestützte Luftverteidigung
CdA	Chef der Armee
DRA	Dienstreglement der Armee
FiAD	Fachstelle Frauen in der Armee und Diversity
FU	Führungsunterstützung
höh Uof LG	Höherer Unteroffizierslehrgang
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
LVb	Lehrverband
MHB	Modulhandbuch
OS	Offiziersschule
PPD	Psychologisch-Pädagogischer Dienst
RS	Rekrutenschule
SAR	Situation-Aktion-Resultat
SVF	Schweizerische Vereinigung für Führungsausbildung
U.S.	United States
UOS	Unteroffiziersschule
VBS	Eidgenössisches Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport
VTG	Verteidigung
ZFA	Zentrum Führungsausbildung

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Interviewauswertung zu destruktiven Verhaltensweisen.....	25
Tabelle 2: Beispiel für implizites Verhalten destruktiver Führung .....	26
Tabelle 3: Thematisierung von explizitem und implizitem destruktivem Führungsverhalten in Modulhandbuch 1.....	27
Tabelle 4: Thematisierung von explizitem und implizitem destruktivem Führungsverhalten in Modulhandbuch 2.....	27
Tabelle 5: Thematisierung von explizitem und implizitem destruktivem Führungsverhalten in Modulhandbuch 3.....	28
Tabelle 6: Thematisierung von explizitem und implizitem destruktivem Führungsverhalten in Modulhandbuch 4.....	28
Tabelle 7: Thematisierung von explizitem und implizitem destruktivem Führungsverhalten in Modulhandbuch 5.....	29
Tabelle 8: Thematisierung von explizitem und implizitem destruktivem Führungsverhalten in Modulhandbuch 6.....	29
Tabelle 9: Interviewauswertung der geschlossenen Fragen.....	42

## Abstract

Diese Arbeit gliedert sich in die Thematik der destruktiven Führung ein, deren Untersuchung bis anhin wenig Beachtung geschenkt wurde in der Führungsforschung, vor allem im Kontext von Streitkräften. Sie stellt die Frage, wie die Schweizer Armee ihren Milizkadern den Umgang mit destruktiver Führung vermittelt. Dabei soll die Arbeit mittels einer qualitativen Studie die Wahrnehmung des Untersuchungsgegenstandes in der Armee erforschen und bereits vorhandene, präventive Elemente in der Führungsausbildung aufzeigen. Zur Untersuchung wurden Interviews mit Experten der Führungsausbildung gemacht und eine qualitative Inhaltsanalyse der Ausbildungsunterlagen des Zentrums Führungsausbildung vorgenommen. Die Resultate zeigen, dass destruktive Führung kein explizites Thema in der Kaderausbildung oder der Armee selbst zu sein scheint. Die Führungsausbildung hilft jedoch, diese negativen Einflüsse präventiv zu minimieren. Weiter treibt die Armee ihre Organisationsentwicklung voran, um allgemeine Einflüsse negativer Führung zu verhindern, positive Führungsbilder zu schaffen und die Führungsausbildung der Zukunft anzupassen.

## 1. Einleitung

Die traditionelle Forschung der Führung widmet sich vor allem den positiven Aspekten des Themas, um die Effektivität und Effizienz von Vorgesetzten, Unterstellten und Organisation zu fördern (Erickson, Shaw, Murray & Branch, 2015; Lange, Bormann & Rowold, 2018; Larsson, Brandebo & Nilsson, 2012; Schyns & Schilling, 2013; Yukl, 2010). So sind beispielsweise die Konzepte wie jene der *transformationalen Führung* (Bass & Avolio, 1991; Bass & Riggio, 2006; Burns, 1978), der *authentischen Führung* (Avolio & Gardner, 2005) oder der *konstruktiven Führung* (Bass & Riggio, 2006; Einarsen, Aasland & Skogstad, 2007) wohlbekannt und in der Forschung etabliert. Seit der Jahrtausendwende ist jedoch das Interesse an potenziell negativen und destruktiven Führungspraktiken und Verhaltensweisen stark angestiegen (Skogstad, Einarsen & Nielsen, 2017; Tepper, 2007), da sie für Organisationen hohe Kosten verursachen und die Auswirkungen auf Betroffene gravierend sind (Schyns & Schilling, 2013).

Führung wird als Begriff alleine grundsätzlich als positiv eingestuft (Reed & Bullis, 2009). Baumeister, Bratslavsky, Finkenauer und Vohs (2001) behaupten in einer frühen Studie, dass «Schlechtes stärker wiegt als Gutes». In anderen Worten, dass in einem sozialen Kontext schlechte Einflüsse die positiven überwiegen. Diese Befunde wurden auch im Feld der Führungsforschung bestätigt (Einarsen et al., 2007; Schyns & Schilling, 2013). Die Frage stellt sich, weshalb die schlechten Aspekte von Führung erst so viel später erforscht wurden. Bestimmte Forschende argumentieren, dass der wissenschaftliche Diskurs über die «Dunklen Seite» der Führung bisher bewusst gemieden wurde (Fosse, Skogstad, Einarsen & Martinussen, 2019; Padilla, Hogan & Kaiser, 2007; Tepper, 2007; Yukl, 1999). Andere bringen vor, dass man negative Auswirkungen von Führung schlicht nicht mit diesem Begriff konnotieren will, dass dies nichts mit der Führung an sich zu tun habe (Reed & Bullis, 2009; Schilling, 2009). Schein (2010) wirft ein, dass solche begrifflichen Grundsätze oft nicht diskutierbar sind und Furcht auslösen, wenn sie infrage gestellt werden.

Ein noch junges Forschungsfeld im Bereich der negativen Führung (Schilling, 2009) ist jenes der *destruktiven Führung* (Einarsen et al., 2007; Erickson et al., 2015; Krasikova, Green & LeBreton, 2013; Schyns & Schilling, 2013; Skogstad et al., 2017). Das Forschungsinteresse ist gross, da destruktive Führung nach jüngeren Studien einen stark negativen Einfluss auf die Arbeitsleistung und -zufriedenheit hat (Einarsen et al., 2007; Fors Brandebo, Österberg & Berglund, 2019; Padilla et al., 2007). Weiter

fördert sie Personalfuktuation und Mehrkosten in Organisationen (Erickson et al., 2015; Kauffeld, 2018; Schyns & Schilling, 2013; Tepper, 2000). Im schlimmsten Fall führt sie zu Gesundheitsschäden bei betroffenen Unterstellten (Erickson et al., 2015; Fosse et al., 2019; Thoroughgood, Tate, Sawyer & Jacobs, 2012).

Nach Tepper (2007) sind gerade Streitkräfte stark anfällig für missbräuchliches Führungsverhalten, dies bedingt durch ihre starke Hierarchie, der Notwendigkeit von strikter Sozialisierung und dem geforderten Befolgen von Befehlen. Das bestätigen Fosse et al. (2019) im Kontext von destruktiver Führung in Armeen. Obwohl die Problematik bekannt ist, fehlt es an Forschung zu diesem Thema (Erickson et al., 2015; Fors Brandebo et al., 2019; Fosse et al., 2019; Larsson et al., 2012; Reed & Bullis, 2009).

Ziel dieser Arbeit ist es, an dieser Forschungslücke anzuknüpfen und den Umgang mit destruktiver Führung in der Schweizer Armee zu untersuchen, um deren Wahrnehmung zum Thema zu sehen und mögliche Mittel der Prävention zu erkennen. Einleitend wird der Begriff der destruktiven Führung, unter Einbezug der aktuellen Literatur und der vorherrschenden Debatten, näher erörtert. Weiter werden Verhaltensweisen, ermöglichende Faktoren und Konsequenzen von destruktiver Führung beleuchtet. Zum Schluss des Theorieteils wird der Umgang mit dem Forschungsthema in anderen Streitkräften erläutert und die Führungsausbildung der Schweizer Armee in ihren Grundzügen erklärt. Daraus leitet sich die Fragestellung dieser Arbeit ab. Der Methodenteil beschreibt in je einem Abschnitt die Experteninterviews und die qualitative Inhaltsanalyse der Ausbildungsmittel der Armee, sowie deren Ergebnisse. In der Diskussion folgt die Interpretation der Ergebnisse und Einschränkungen der Arbeit sowie mögliche theoretische und praktische Implikationen und ein Ausblick für zukünftige Forschung. Abschliessend wird die Arbeit in einer Zusammenfassung resümiert.

## 2. Theorie

Zum Verständnis für den Begriff der destruktiven Führung und die Probleme damit, eine passende Definition zu finden, werden in der Theorie einige bereits etablierte Definitionen einander gegenübergestellt. Der Abschnitt der Verhaltensweisen, ermöglichende Faktoren und Konsequenzen soll zeigen, wie wenig dieses Thema benötigt, um aufzutreten oder ob schon von destruktiver Führung gesprochen werden kann. Zur Veranschaulichung des Problems im Kontext mit Streitkräften werden einige Forschungsbeispiele von Armeen erläutert. Vor der Fragestellung wird die Führungsausbildung der Schweizer Armee kurz erklärt, um die Ausbildung von Milizkadern zu verstehen. Darauf folgt die eigentliche Fragestellung dieser Arbeit.

### 2.1. Definition

Der Begriff der destruktiven Führung ist relativ jung, geht aber zurück auf bereits ältere, vorherrschende Konzepte der Führung (Craig & Kaiser, 2013). Damit einzuschliessen sind *missbräuchliche Führung* (Tepper, 2000, 2007), *toxische Führung* (Lipman-Blumen, 2006; Reed & Bullis, 2009), *tyrannische Führung* (Einarsen et al., 2007) oder schlicht *negative Führung* (Schilling, 2009). Obwohl zwischen diesen Konzepten Gemeinsamkeiten bestehen, fehlt es an einer einheitlichen Definition und einem Konzept destruktiver Führung (Krasikova et al., 2013; Padilla et al., 2007; Schyns & Schilling, 2013; Thoroughgood et al., 2012). Das erschwert die Forschung und führt zu mehreren Debatten über die «korrekte» Terminologie (Schmid, Pricher Verdorfer & Peus, 2018).

Einarsen et al. (2007) haben eine erste Konzipierung des Begriffes versucht und definieren destruktive Führung wie folgt:

*“The systematic and repeated behaviour by a leader, supervisor or manager that violates the legitimate interest of the organisation by undermining and/or sabotaging the organisation's goals, tasks, resources, and effectiveness and/or the motivation, well-being or job satisfaction of subordinates.”* (S. 208)

Dabei zentral ist das systematische und wiederholte Verhalten, welches sich gegen Unterstellte oder die Organisation an sich richten kann. Einmalige Vorkommnisse oder vereinzelte, spontane Aktionen einer Führungsperson sind klar ausgeschlossen. Die Definition berücksichtigt physisches und psychisches Verhalten, verbal und nonverbal, entgegen Teppers (2000, 2007) missbräuchlicher Führung, welche physische Handlungen nicht miteinbezieht.

Einarsen et al. (2007) fokussieren sich auf das Ergebnis destruktiver Führung und weniger auf den Prozess. Es sind die Folgen des Verhaltens, die zählen, unabhängig davon, ob das Verhalten beabsichtigt ist oder nicht. Damit ist auch weniger eine Wahrnehmung als das tatsächliche Verhalten gemeint. Sie unterscheiden auch zwischen *aktiver* und *passiver* destruktiver Führung. Aktiv im Sinne von Arroganz, Bedrohen und Strafen von Unterstellten (Fors Brandebo, 2021). Passiv nach dem Vorbild des «Laissez-faire»-Führungsstils (Bass & Avolio, 1991; Blake & Mouton, 1985), bei welchem Führungspersonen beispielsweise kein aktives Interesse zeigen oder die Konfrontation meiden (Larsson et al., 2012).

Schyns und Schilling (2013) sprechen sich gegen eine passive Form von destruktiver Führung aus. Sie sehen diese als eine aktive Tätigkeit und definieren den Begriff wie folgt:

*“A process in which over a longer period of time the activities, experiences and/or relationships of an individual or the members of a group are repeatedly influenced by their supervisor in a way that is perceived as hostile and/or obstructive.”* (S. 141)

Diese Definition interessiert sich mehr für den Prozess selbst als dessen Ergebnisse. Zudem fokussiert sich die Wahrnehmung von destruktiver Führung hier auf die Perspektive der Unterstellten. Sie bezieht sich auf das subjektive Empfinden der Angestellten. Wie bei Einarsen et al. (2007) gelten hier sowohl physisch als auch psychisches Verhalten, verbal und nonverbal, als destruktiv. Auch handelt es sich erneut um ein wiederholendes Verhalten. Jedoch stufen Schyns und Schilling (2013) die Konsequenzen von absichtlich destruktivem Verhalten schlimmer ein als von unabsichtlichem. Es werden beide Formen miteinbezogen, aber die wahrgenommene Absicht spielt hier auch eine wichtige Rolle. Die Organisation wird hier zwar nicht explizit erwähnt, aber, in der Form einer Gruppe von mehreren Personen angedeutet.

Beide Definitionen werden heute von anderen Forschenden verwendet (Fors Brandebo et al., 2019; Lange et al., 2018; Larsson et al., 2012; Skogstad et al., 2017). Schmid et al. (2018) haben in ihrer Arbeit über Konsequenzen von destruktiver Führung eine Mischform aus den Definitionen von Einarsen et al. (2007) und Schyns und Schilling (2013) erarbeitet. Sie kombinieren das Ziel des Verhaltens (Unterstellte oder Organisation) mit dem Ausmass der Feindseligkeit des Verhaltens in einem Raster. Jedoch unterlassen sie den Versuch, selber eine genaue Definition vorzunehmen.

An einer Erweiterung der Definition von Einarsen et al. (2007) versuchen sich Krasikova et al. (2013). Diese lautet wie folgt:

*“Destructive leadership (DL) is defined as volitional behavior by a leader that can harm or intends to harm a leader’s organization and/or followers by (a) encouraging followers to pursue goals that contravene the legitimate interests of the organization and/or (b) employing a leadership style that involves the use of harmful methods of influence with followers, regardless of justifications for such behavior.”* (S. 1310)

Sie erweitern die Definition durch folgende drei Punkte: (1) die Anwendung eines spezifischen Führungsstils; (2) die Unterscheidung zwischen der Ermutigung von Anhängern und der Anwendung destruktiver Methoden zur Einflussnahme auf diese; und (3) die Abgrenzung von ineffektiver Führung. Die Abgrenzung zwischen ineffektiver Führung und dem passiven Teil von destruktiver Führung ist jedoch nicht immer eindeutig.

Padilla et al. (2007) definieren destruktive Führung mit fünf beschreibenden Merkmalen: Destruktive Führung (1) ist selten absolut und komplett destruktiv; (2) beinhaltet Dominanz, Zwang und Manipulation; (3) hat eine egoistische Ausrichtung auf die persönlichen Interessen und Ziele der Führungskraft; (4) wirkt sich als Ergebnis beeinträchtigend auf die Lebensqualität der Mitglieder aus und lenkt von Unternehmenszielen ab; und (5) ist nicht alleine Verursacher destruktiver Ergebnisse, sondern auch dafür anfällige Mitarbeiter\*innen oder ein ermöglichendes Umfeld. Diese Merkmale werden in das Konzept des *toxischen Dreiecks* integriert, welches die destruktive Führung unterteilt in Führungsperson, Unterstellte und Umfeld. Das Umfeld kann teilweise mit der Organisation verglichen werden. Es wird aber kritisiert, dass sich die Definition mehr auf dem Konzept des toxischen Dreiecks abstützt als umgekehrt und deshalb keine genaue Definition ist (Erickson et al., 2015).

Basierend auf dem Wissen über die noch nicht abgeschlossene Debatte des Begriffes der destruktiven Führung, stützt sich diese Arbeit auf der Definition von Einarsen et al. (2007). Dies hat drei Gründe. Erstens bezieht sie sowohl Unterstellte als auch die Organisation als solche explizit mit ein. Die Wichtigkeit der Förderung und Konsequenzen von destruktiver Führung ist dabei zu beachten (Fors Brandebo et al., 2019; Padilla et al., 2007; Padilla & Mulvey, 2010; Thoroughgood et al., 2012). Zweitens bezieht sich die Definition auf das konkrete Verhalten und Ergebnis, also auf Fakten. Die Erfassung des Prozesses und der Wahrnehmung sind genauso wichtig

(Tepper, 2000). Hingegen sind letztere schwieriger zu beurteilen und die Wahrnehmung kann schnell und einfach verzerrt werden, grade auch im Kontext von Führungspersonen (Starbuck & Mezas, 1996). Drittens werden bei dieser Definition sowohl aktive als auch passive Formen destruktiver Führung berücksichtigt. Studien zufolge haben beide Formen eine gleich starke Auswirkung (Fors Brandebo et al., 2019; Skogstad et al., 2017), was auch Formen von «Laissez-faire» relevant macht (Kelloway, Mullen & Francis, 2006).

## 2.2. Destruktives Verhalten von Führungspersonen

Nach der Definition von destruktiver Führung geht es nun darum aufzuzeigen, wie sich dieses Verhalten konkret äussert. Dem Begriff von Einarsen et al. (2007) folgend gibt es vier Verhaltensstile von Führungspersonen: (1) *konstruktive Führung*, (2) *tyrannische Führung*, (3) *entgleiste Führung* und (4) *unterstützend-disloyale Führung*. Diese sind entlang der zwei Dimensionen *unterstellten-orientiertes Verhalten* und *organisations-orientiertes Verhalten* angeordnet. Bei beiden Dimensionen geht es darum, ob sich das destruktive Verhalten für oder gegen die jeweils betroffene Stelle richtet.

*Konstruktive Führung* ist eine Idealvorstellung und sowohl unterstellten- als auch organisations-orientiert. Führungspersonen unterstützen Organisationsziele und verfolgen diese aktiv. Dabei sind sie bestrebt um die Motivation, das Wohlbefinden und die Arbeitszufriedenheit von Unterstellten (Einarsen et al., 2007). Dies ähnelt dem Konzept konstruktiver Führung von Bass und Riggio (2006), welche sich vor allem mit der Mitarbeitermotivation beschäftigen. Jedoch steht «gute Führung» in dieser Arbeit weniger im Vordergrund.

Vorgesetzte mit «*tyrannischem*» *Führungsstil* untergraben die Motivation, das Wohlbefinden und die Arbeitszufriedenheit von Unterstellten. Dabei müssen sie nicht zwingend gegen die Ziele der Organisation arbeiten. Sie können mit diesen einverstanden sein, diese aber zu Kosten der Unterstellten verfolgen. Dies umfasst Demütigung, Erniedrigung oder Manipulation zum Erreichen von Aufgaben (Einarsen et al., 2007). Auch Thoroughgood et al. (2012) sehen Manipulation von Mitarbeiter\*innen als ein Kernelement von destruktiver Führung.

*Entgleiste Führung* richtet sich sowohl gegen die Unterstellten als auch die Organisation. Gegen Unterstellte können Verhalten wie Mobbing, Erniedrigung, Manipulation, Täuschung oder Drohen angewandt werden. Gleichzeitig treten meist

organisationsfeindliche Verhaltensweisen wie Absentismus, Betrug oder Diebstahl auf und sabotieren die Organisationsziele (Einarsen et al., 2007). Gerade Mobbing wird neben Machtmissbrauch als einer der destruktivsten Verhaltensweisen angesehen, da diese lang anhält und praktisch nicht ohne eine Stellenversetzung oder Kündigung zu lösen ist (Schilling, 2009).

*Unterstützend-disloyale Führungskräfte* nehmen Rücksicht auf die Unterstellten, stellen sich aber gegen die Ziele und Interessen einer Organisation. Sie entziehen der Organisation materielle, finanzielle und zeitliche Ressourcen, oft zugunsten der Mitarbeiter\*innen. Oft gewähren die Führungspersonen den Unterstellten auch mehr Leistungen als sie Anspruch darauf hätten. Führungskräfte können Sabotage betreiben und aktiv das Erreichen von Organisationszielen verhindern. Dies nicht unbedingt, um der Organisation zu schaden, sondern weil sie andere Werte und Ziele unterstützen, welche sie im vermeintlich besten Interesse der Organisation sehen (Einarsen et al., 2007).

Ein anderes Konzept für destruktive Verhaltensweisen zeigt Fors Brandebo (2021), welche diese in zwei Gruppen aufteilt: *Aufgabenbehandlung* und *Beziehungsverhalten*. Die Aufgabenbehandlung umfasst die Kompetenzen von Führungspersonen, eine Aufgabe zu bearbeiten. Das Beziehungsverhalten stützt sich auf die Fähigkeit einer Führungskraft, interpersonelle Beziehungen zu knüpfen und zu pflegen.

Zur *Aufgabenbehandlung* gehört der fehlende Einbezug und ständige Überwachung von Unterstellten (Fors Brandebo, 2021). Die Überwachung von Unterstellten wird in Organisationen als kritisch angesehen, da sie das wahrgenommene Vertrauen in die Mitarbeiter\*innen und damit die Motivation schnell senken (Thoroughgood et al., 2012). Mangelnde Entscheidungsfreudigkeit wird ebenso als destruktives Verhalten angesehen, da sie die Zielerreichung massgebend hindern kann und negative Konsequenzen für die Organisation provoziert (Fors Brandebo, 2018, 2021). Weiter wird Zweideutigkeit als Punkt genannt, im Sinne von Unklarheit, welche auch Larsson et al. (2012) als destruktiv befinden. Eine hohe Stressempfindlichkeit und Kontrollverlust gehören zu Verhaltensweisen destruktiver Führungspersonen, da sie ihre Führungstätigkeiten schon unter tiefer Belastung nicht mehr wahrnehmen können (Fors Brandebo, 2021; Larsson et al., 2012).

*Beziehungsverhalten* umfasst die egozentrischen Züge einer Führungskraft. Sie stellt sich in den Mittelpunkt und benötigt Aufmerksamkeit (Fors Brandebo, 2021). In der Literatur wird Egozentrismus oft mit Narzissmus (Kernis, 2003; Padilla et al., 2007; Padilla & Mulvey, 2010) oder Egoismus (Einarsen et al., 2007; Kauffeld, 2018; Schilling, 2009) gleichgesetzt. Nach Burrus und Mattern (2010) haben egozentrische Personen die Tendenz, sich selber wichtiger zu nehmen als ihr Umfeld oder wollen stets im Zentrum stehen. Im Unterschied dazu sind egoistische und narzisstische Personen stärker auf den eigenen Nutzen fokussiert und dies auf Kosten anderer. Weitere Verhaltensweisen sind Drohungen und das Aussprechen ungerechtfertigter Strafen gegen Untergebene (Fors Brandebo, 2021; Larsson et al., 2012). Zudem wird der Mangel an Respekt gegenüber Untergebenen als destruktiv empfunden (Fors Brandebo, 2021). Das geht mit fehlender Wertschätzung und Desinteresse an der Arbeit der Untergebenen einher (Einarsen et al., 2007; Fors Brandebo et al., 2019).

Nach Schyns und Schilling (2013) ist anzumerken, dass destruktives Verhalten immer eine Frage der Wahrnehmung ist und leicht verzerrt werden kann. Eine Führungsperson kann ihre Tätigkeit gut ausführen, aber von den Untergebenen als negativ oder destruktiv wahrgenommen werden. Je höher das Vertrauen, umso eher lassen Mitarbeiter\*innen auch schlechtes Führungsverhalten zu (Fors Brandebo, 2021). Auch Einarsen et al. (2007) sprechen bei einem tyrannischen oder unterstützend-disloyalen Führungsstil davon, dass diese durch Untergebene und Organisation meist unterschiedlich wahrgenommen werden, je nach Resultat für die Betroffenen. Während eine unterstützend-disloyale Führungsperson die Untergebenen bevorzugt, ist dieses Verhalten schlecht für die Organisation. Genau umgekehrt verhält es sich bei «tyrannischen» Vorgesetzten.

### **2.3. Ermöglichende Faktoren und Konsequenzen**

Um destruktive Führung besser zu verstehen, sind nicht nur der Begriff und das Verhalten der Führungsperson wichtig, sondern auch wie sie entstehen kann und was für Folgen sie mit sich bringt (Erickson et al., 2015; Tepper, 2000; Thoroughgood et al., 2012). Dies in Bezug auf die Führungsperson, aber auch auf deren Untergebene, die Organisation und das Umfeld (Fors Brandebo, 2021; Padilla et al., 2007; Padilla & Mulvey, 2010). Zur Darstellung der ermöglichenden Faktoren und Konsequenzen von destruktiver Führung, werden diese in die drei Kategorien nach Padilla et al. (2007)

unterteilt: (1) *Führungsperson*, (2) *Unterstellte* und (3) *Umfeld*, wobei die Organisation in das Umfeld miteinbezogen wird.

### **2.3.1. Führungsperson**

Ein häufig genanntes Argument, welches destruktive Führung begünstigt, ist jenes einer gescheiterten Karriere (Einarsen et al., 2007; Erickson et al., 2015; Schilling, 2009). Der empfundene Frust, die persönlichen Ziele in der Karriere nicht mehr erreichen zu können, kann zu negativem Verhalten führen. Dies kann gepaart sein mit Narzissmus und dem Traum nach Macht und Erfolg (Padilla et al., 2007). Weiter können erhöhter Stress und Überforderung durch die vorgesetzte Stelle (Schilling, 2009) oder das Fehlen von ethischen und/oder moralischen Standards (Kauffeld, 2018; Padilla et al., 2007) destruktives Verhalten fördern. Schilling (2009) betont jedoch, dass persönliche Charakteristiken weit weniger zur destruktiven Führung beitragen. Die Organisation beziehungsweise das Unternehmen habe weit mehr Einfluss darauf. Padilla et al. (2007) argumentieren dagegen, dass eine «negative Lebensgeschichte», wie zum Beispiel eine traumatische Kindheit, erlebte Kriminalität oder Missbrauch durch Eltern oder Dritte, Individuen zu destruktiver Führung veranlassen können. In diesem Zusammenhang kann auch eine negative Weltansicht oder Selbsthass fördernd sein. Sie werfen aber auch ein, dass ein einzelnes Element alleine wahrscheinlich nicht ausreicht, um effektiv ein destruktives Verhalten auszulösen.

Die Konsequenzen für Führungspersonen, welche einen destruktiven Führungsstil pflegen, sind abhängig von der tatsächlichen Entdeckung der Missstände durch deren Unterstellte oder die Organisation (Erickson et al., 2015). Viele Verhaltensweisen und Merkmale, welche destruktiv sind, waren früher in Organisationen akzeptiert und legitimiert, und sind es teils heute noch. Dies kommt auf den historischen und kulturellen Kontext an (Einarsen et al., 2007). In den meisten Fällen ist das Vergehen jedoch von solchem Ausmass, dass die Führungsperson von ihrem Posten entlassen, versetzt oder gekündigt wird (Thoroughgood et al., 2012).

### **2.3.2. Unterstellte**

Padilla et al. (2007) teilen Unterstellte in zwei Gruppen auf: «*Conformers*» und «*Colluders*». «*Conformers*» nehmen das Verhalten von Führungskräften bis zu einem gewissen Grad einfach hin, auch wenn es destruktiv sein mag (Erickson et al., 2015; Joseph & Shetty, 2022). Oft hindert sie ein niedriges Selbstvertrauen daran, sich

gegen die Umstände zu wehren (Padilla et al., 2007). Auch eine tiefe Selbstwirksamkeit kann verhindern, dass sich Mitarbeiter\*innen gegen ein Problem stellen (Lange et al., 2018; Padilla et al., 2007). Das umfasst die Überzeugung einer Person, mit einer schwierigen Lage oder Herausforderung umgehen und aus eigener Kraft diese bewältigen zu können (Bandura, 1997). Es kann auch bewusst der Wunsch nach externer Kontrolle da sein (Padilla et al., 2007). Im Gegenzug dazu versuchen «Colluders» meist, aus der vorherrschenden Situation selbst Profit zu schlagen. Sie probieren, durch geheimes Zusammenwirken mit der Führungsperson, gegen die Organisation zu wirken, um selber aufsteigen zu können und an Macht und Status zu gewinnen (Padilla et al., 2007). Oft stimmen die Ansichten und moralischen und ethischen Standards zwischen der Führungsperson und dem «Colluder» überein (Kauffeld, 2018; Krasikova et al., 2013; Padilla et al., 2007).

Wenn Unterstellte mit Verhaltensweisen von destruktiver Führung konfrontiert sind, ist oft eine Art Paralyse die unmittelbare Folge (Fors Brandebo, 2021). Die betroffene Person ist überfordert mit der Situation und erduldet dies mehrheitlich, in der Hoffnung, dass es einmalig war. Überforderung kann das Auslösen von Stress beschleunigen, wobei die Leistung am Arbeitsplatz sinkt (Erickson et al., 2015; Reed & Bullis, 2009; Tepper, 2000). Wut oder Hass können sich gegen die vorgesetzte Person entwickeln, welche das Vertrauen in die Führungsperson und die Arbeitszufriedenheit drastisch senken (Erickson et al., 2015; Kauffeld, 2018; Schyns & Schilling, 2013; Skogstad et al., 2017). Je länger dieser Zustand anhält, umso grösser wird auch das Misstrauen und die Wut gegen die Organisation, da diese nicht eingreift (Schyns & Schilling, 2013; Thoroughgood et al., 2012). Das Problem kann sich vom Arbeitsplatz ins Privatleben weiterziehen, in Form von Schlaflosigkeit und folgender Übermüdung, Gesundheitsschäden, Burnout (Fosse et al., 2019; Padilla et al., 2007; Schyns & Schilling, 2013; Thoroughgood et al., 2012), bis hin zur möglichen Verstärkung von Suizidgedanken (Erickson et al., 2015).

### **2.3.3. Umfeld**

Eine simple Förderung von destruktiver Führung ist ein instabiles Umfeld. Mitarbeiter\*innen und Organisationen streben Stabilität an, da diese eine Voraussetzung ist, erfolgreich arbeiten zu können (Padilla et al., 2007). So sind Organisationen auch bereit, Führungspersonen in instabilen Lagen mehr Macht zu geben, um die Situation mit zunehmend mehr Mitteln zu stabilisieren (Fors Brandebo,

2021; Padilla et al., 2007). Damit verbunden ist die Wahrnehmung einer unmittelbaren Gefahr. Diese kann von schlichter Ungleichbehandlung von Mitarbeiter\*innen bis zu Naturkatastrophen, Terroranschlägen oder Wirtschaftskrisen reichen (Fors Brandebo, 2021; Joseph & Shetty, 2022; Padilla et al., 2007). Weiter können kulturelle Unterschiede und Werte destruktives Verhalten fördern. Kulturen, welche Kooperation und Gruppenloyalität hochhalten, werden als Kollektiv bezeichnet (Hofstede, 1991) und sind weniger anfällig für destruktive Führungspersonen. Je mehr sich eine Kultur oder Gruppe der Unsicherheit hingibt, auf Hoffnung und eine starke Führungsperson zur Lösung von Problemen wartet, umso grösser wird das Risiko eines destruktiven Verhaltens (Padilla et al., 2007). Weiter wird das Fehlen von Kontrollorganen und Institutionen genannt, welches Führungspersonen destruktives Verhalten ermöglicht (Erickson et al., 2015; Krasikova et al., 2013; Padilla et al., 2007). Schilling (2009) gibt die Schuld vor allem dem hohen Druck von Konkurrenz, Markt und Organisation. Diese Faktoren führen zu hohem Leistungsdruck und Stress bei Führungsperson, welche sich ungerecht behandelt fühlen durch die vorgesetzte Stelle und so zu destruktivem Verhalten tendieren.

Das Umfeld und die Organisation spüren Konsequenzen von destruktiver Führung vor allem in Kosten, seien sie finanziell oder Opportunitätskosten wie beispielsweise verlorenes Arbeitspotential (Erickson et al., 2015; Fosse et al., 2019; Schyns & Schilling, 2013). Oft geht das Vertrauen der Mitarbeiter\*innen in die Organisation verloren, da nichts gegen die Umstände unternommen wird. Dies führt zur Auflehnung gegen die eigene Organisation (Erickson et al., 2015; Schyns & Schilling, 2013; Thoroughgood et al., 2012). Eine weitere Konsequenz daraus können hohe Personalfuktuation und Kündigungen sein, was das Unternehmen für neue Bewerber unattraktiver dastehen lassen kann (Erickson et al., 2015; Schyns & Schilling, 2013; Tepper, 2000).

Zusammengefasst ist also nicht nur die Führungsperson alleine für das Auftreten von destruktiver Führung entscheidend, sondern auch ihre Unterstellten und ihr Umfeld. Führungspersonen erfahren oft erst dann Konsequenzen, wenn ihr Führungsstil erkannt wird (Erickson et al., 2015). Ihre Unterstellten und die Organisation leiden meist länger unter ihr und die Konsequenzen können sich auch auf das Privatleben ausweiten (Thoroughgood et al., 2012).

## 2.4. Destruktive Führung in Streitkräften

Nach Fors Brandebo et al. (2019) ist der militärische Beruf darauf ausgerichtet, Befehle zu geben und zu empfangen. Deshalb unterscheidet sich das Führungsverständnis in Streitkräften von jenem im Zivilen teilweise. Das militärische Arbeitsumfeld unterscheidet sich grundlegend vom zivilen, auch in der Anwendung von Gewalt im Namen des Staates (Fosse et al., 2019). Somit ist militärisches Personal mit belastenderen Aufgaben und Umgebungen konfrontiert als viele Mitarbeitende in zivilen Bereichen. Dieser Umstand setzt mehr Struktur und Professionalität voraus (Fosse et al., 2019).

Tepper (2007) sieht die strenge Befolgung von Regeln und Befehlen als einen der Gründe, weshalb gerade das Militär anfällig für negative Führung ist. Die hohen Risiken und Kosten von Fehlern in militärischen Ausbildungen und Einsätzen, im schlimmsten Fall der Tod, könnten Führungspersonen dazu treiben, durchsetzungsfähiger und aggressiver aufzutreten. Um diese Effektivität im Einsatz zu erreichen, wird manchmal die Grenze zu destruktiver Führung überschritten (Fosse et al., 2019). Angst und Sterblichkeit könnten im militärischen Kontext die grössten Treiber für destruktives Verhalten sein (Padilla et al., 2007).

Bei den U.S. Army Ranger werden 10 bis 30 Prozent aller Führungspersonen als toxisch eingeschätzt. In diesem Kontext wird toxisch mit destruktiv gleichgesetzt (Erickson et al., 2015). Bei einer Studie mit dreissig U.S. Soldat\*innen wurde die Tendenz festgestellt, dass ihre Erfahrungen mit toxischen Führungspersonen ihre bisherigen Selbstmordgedanken möglicherweise verstärkt hatten (Erickson et al., 2015). Nach Reed und Bullis (2009) spielen weder Alter, Geschlecht noch Dienstzweig eine signifikante Rolle bei Opfern von destruktiver Führung. Jedoch überwiegen die positiven Führungserfahrungen in der U.S. Army und destruktive Führung nimmt mit dem Aufstieg in der Hierarchie ab. Die Autoren vermuten jedoch, dass dies lediglich der Transformation vom Feld ins Büro geschuldet ist, da höhere Kader oft in Büroräumlichkeiten arbeiten.

Ähnliche Anzeichen fanden Larrison et al. (2012) bei den schwedischen Streitkräften, nämlich dass jüngere Kommandant\*innen bei negativem Führungsverhalten öfter gemeldet wurden als ältere. Auch diese Autor\*innen vermuten, dass bei höheren Graden in einem Büroumfeld weniger Merkmale von destruktiver Führung auftreten. Jedoch stellen sie fest, dass passive Formen von

destruktiver Führung in einem solchen Arbeitsumfeld häufiger sind. Fors Brandebo et al. (2019) fanden heraus, dass konstruktive Führung mehr Einfluss auf arbeitsbezogene Themen hat, destruktive Führung mehr auf persönliche. Zudem etablieren sich aktive Formen destruktiver Führung schneller, bleiben aber meist nur einige Monate. Im Vergleich dazu benötigen passive Formen länger um sich zu festigen, halten dafür aber auch bedeutend länger an, bis zu mehreren Jahren (Fors Brandebo et al., 2019).

Aus einer Meta-Analyse zu aktiven und passiven Formen destruktiver Führung im militärischen Kontext schliessen Fosse et al. (2019), dass beide Formen gleich starke Auswirkungen haben. Da sich die meisten Studien dazu auf U.S. Personal in einem Ausbildungsdienst beziehen, fordern die Autor\*innen Studien in anderen Nationen und, wenn möglich, in einem Einsatzumfeld. Da sich die Erforschung von destruktiver Führung noch in den Kinderschuhen befindet, sind auch qualitative Studien zielführend wie Interviews oder die Beobachtung von Fokusgruppen (Fosse et al., 2019).

## **2.5. Führungsausbildung der Schweizer Armee**

Das Dienstreglement der Armee (DRA) (Schweizer Bundesrat, 2022) definiert Führen als «Handeln [... um die] Unterstellten auf das Erreichen eines Zieles auszurichten» (S. 5, Ziff. 9, Abs. 1). Weiter steht dort, dass «die Vorgesetzten ...die Pflicht [haben], ihre Unterstellten zu führen» (S. 27, Ziff. 79, Abs. 1). Dies jedoch nach dem Prinzip der Auftragstaktik, «Führen durch Auftrag» (S. 6, Ziff. 10), welches dem Unterstellten die maximale Handlungsfreiheit im Rahmen der Auftragserfüllung gibt.

Auf diesem Prinzip aufbauend, soll die Armee mit der Vision 2030 zur «Leadership-Schule» der Schweiz werden. Dazu gehört Vernetzung von theoretischer Ausbildung mit praktischer Umsetzung und kontinuierlichem Coaching (Schweizer Armee, 2021a). Die Führungsausbildung der Milizkader spielt sich in den Kaderschulen der jeweiligen Lehrverbände ab. Das Zentrum Führungsausbildung (ZFA) liefert dafür die theoretischen Grundlagen in Form von sechs Modulhandbüchern (MHB) (Baumgartner, Huber & Hilger, 2020; Schweizer Armee, 2021c).

Diese MHB teilen sich in sechs unterschiedliche Themenfelder auf: Modul (1) *Selbstkenntnis* setzt den Schwerpunkt, sich mit der eigenen Person auseinanderzusetzen. Dabei geht es um die Selbstreflexion sowie die Eigen- und

Fremdwahrnehmung, auch in Bezug auf das Führungsverhalten (Schweizer Armee, 2019a). Modul (2) *Selbstmanagement* fokussiert sich auf Arbeitsorganisation, Zeit- und Stressmanagement sowie Lernstile und -techniken (Schweizer Armee, 2019b). Modul (3) *Kommunikation und Präsentation von Informationen* setzt sich, wie es der Titel bereits sagt, mit den verschiedenen Kommunikationsarten und -techniken auseinander. Dabei geht es auch um die gezielte Weitergabe von Informationen (Schweizer Armee, 2019c). Modul (4) *Konfliktmanagement* trainiert die Erkennung, Zuordnung, Lösung und Prävention von Konflikten (Schweizer Armee, 2019d). Modul (5) *Führen der Gruppe* lehrt Aspekte und Einflüsse der Führung, Gruppendynamiken und -prozesse sowie die Führungstätigkeiten der Armee (Schweizer Armee, 2019e). Ergänzend zu den fünf ersten MHB behandeln Kaderanwärter\*innen am höheren Unteroffizierslehrgang (höh Uof LG) und an der Offiziersschule (OS) das Modul (6) *Führung vertieft*. Dieses umfasst Themen wie das Führen von unterstellten Führungspersonen, die Bedeutung von Werten und Normen sowie weitere Führungstechniken und Beurteilungen (Schweizer Armee, 2021b).

Der Schwerpunkt der Ausbildung liegt in der Praxis und der Anwendung des Erlernten während des praktischen Dienstes, mindestens achtzehn Wochen in der Rekrutenschule (RS) (Baumgartner et al., 2020). Als Unterstützung dabei dienen die Berufsmilitär (BM) und das Lerntagebuch, welche den jungen Milizkadern bei der Reflexion ihres Führungsverhaltens helfen sollen. Dabei folgt das Reflexionsschema der *SAR-Methode*, Situation-Aktion-Resultat (SAR) (Schweizer Armee, 2015). Bei dieser Methode wird eine konkrete Situation ausgewählt und die getätigten oder unterlassenen Aktionen der Führungsperson beschrieben. Daraufhin wird beurteilt, ob das Resultat erfolgreich war oder ob anders gehandelt hätte werden müssen. Die SAR-Methode soll helfen, eine erlebte Situation in der Rolle als Führungsperson genau zu reflektieren und, wo notwendig, im Sinne der Fehlerkultur sein Verhalten bewusst verändern zu können (Baumgartner et al., 2020).

Die Umsetzung der Ausbildung in den Lehrverbänden wird von den Chefinnen und Chefs Führungsausbildung geprüft und erfolgt durch die jeweiligen Klassenlehrer\*innen (Schweizer Armee, 2022). Die Vertreter\*innen der Schweizerischen Vereinigung für Führungsausbildung (SVF) stellen die Qualitätskontrolle der Ausbildung sicher. Mittels Modulbescheinigungsprüfung erhalten die Milizkader die Möglichkeit, im Zivilen das SVF-Leadership-Zertifikat zu

erlangen, um ihre praktische Führungserfahrung für die Privatwirtschaft offiziell anerkennen zu lassen (Baumgartner et al., 2020; Schweizer Armee, 2021c).

Das ZFA erkennt in Zusammenhang mit der Vision 2030, dass die Führungsausbildung der Zukunft immer wichtiger und agiler wird (Baumgartner et al., 2020). Konzepte wie jenes der transformationalen Führung sind heute schon in der Ausbildung verankert (Schweizer Armee, 2021b). Die Herausforderung liegt darin, noch mehr den praktischen Bezug in die Ausbildung einfließen zu lassen, um die Prüfungen erfahrungs- und kompetenzbasiert durchführen zu können (Baumgartner et al., 2020).

## **2.6. Fragestellung**

Die Führungsausbildung der Schweizer Armee liefert eine solide und praxisbezogene Grundlage in der Ausbildung von jungen, reflektierten Milizkadern (Baumgartner et al., 2020). Jedoch scheinen Streitkräfte durch ihre Struktur und Befehlsregelung ausserordentlich anfällig für schlechte Führung zu sein (Tepper, 2007), insbesondere jene der destruktiven Führung (Fosse et al., 2019). Gerade bei jüngeren Kadern ist die Tendenz hoch (Larsson et al., 2012) und die Konsequenzen fatal für die Unterstellten und die Organisation selbst (Einarsen et al., 2007; Erickson et al., 2015; Fors Brandebo et al., 2019; Reed & Bullis, 2009; Thoroughgood et al., 2012). Aus diesem Grund setzt sich diese Arbeit mit der Frage auseinander, wie die Schweizer Armee den Umgang mit destruktiver Führung bei der Ausbildung von Milizkadern vermittelt. Zur Erforschung des Themas stellen sich folgende Unterfragen:

- Wird destruktive Führung in der Schweizer Armee wahrgenommen?
- Welche Aspekte der Führungsausbildung helfen, destruktive Führung zu verhindern?

Die Arbeit soll einen qualitativen Einblick in dieses relativ junge und wenig betrachtete Forschungsgebiet geben. Sie dient ebenfalls einem Vergleich von Theorie und effektiver Umsetzung der Führungsausbildung. Aufgrund mangelnder vorhergehender Forschung und Literatur für eine mögliche Theoriegrundlage, wird bewusst auf eine Hypothese zur Forschungsfrage verzichtet.

### **3. Datenerhebung**

Die Erhebung der Daten für diese Arbeit fand im Rahmen einer qualitativen Untersuchung statt. Dazu wurden in einem ersten Schritt Experteninterviews durchgeführt und als Zweites eine qualitative Inhaltsanalyse von Ausbildungsunterlagen der Führungsausbildung gemacht. In den folgenden Abschnitten werden jeweils die Methoden mit ihren Vor- und Nachteilen sowie die Ergebnisse beider Untersuchungen erläutert.

#### **3.1. Experteninterview**

Bei diesem Teil der Arbeit wurden zur qualitativen Untersuchung der Führungsausbildung und destruktiven Führung in der Schweizer Armee semistrukturierte Experteninterviews durchgeführt. Diese fanden in Zusammenarbeit mit dem ZFA statt. Als Expert\*innen boten sich der Kommandant des ZFA sowie ausbildende Personen für Instruktor\*innen in Kadernschulen (Klassenlehrer\*innen) im Bereich Führungsausbildung an. Diese Personen wurden einerseits aufgrund des engen Kontaktes zum Thema sowie ihrer Expertise über die theoretischen und praktischen Grundlagen und deren Vermittlungen ausgewählt. Andererseits wegen ihres persönlichen Erfahrungsschatzes. Diese Methode hat den Vorteil, dass sie möglichst viele Informationen pro Fall sammeln kann (Bernauer, Jahn, Kuhn & Walter, 2018) und für dieses erst begrenzt erforschte Gebiet zielführend sein kann (Schilling, 2009). Der Nachteil ist, dass aufgrund der kleinen Fallzahl die Ergebnisse keine hohe externe Validität aufweisen könnten und das Risiko von zu vielen Beobachtungen für die begrenzte Anzahl an Erklärungsfaktoren besteht (Bernauer et al., 2018).

##### **3.1.1. Methode**

###### **3.1.1.1. Stichprobe**

Es wurden insgesamt fünf Experteninterviews ( $N = 5$ ) durchgeführt. Interviewt wurden der stellvertretende Kommandant ZFA, zwei Chefs Führungsausbildung (Ausbilder für Instruktor\*innen in Kadernschulen), die wissenschaftliche Mitarbeiterin ZFA und ein Experte für Modulbescheinigungsprüfungen. Die Gruppe setzte sich zusammen aus einem Berufsoffizier, drei Berufsunteroffizieren sowie einer zivilen Mitarbeiterin. Davon waren vier Personen männlich und eine Person weiblich. Das Alter der Expert\*innen wurde nicht erfasst.

### **3.1.1.2. Messinstrument**

Als Messinstrument wird ein Fragenkatalog mit insgesamt vierzehn Fragen verwendet. Diese sind aufgeteilt in vier Blöcke: (1) *Führungsausbildung der Armee*, (2) *destruktive Führung*, (3) *persönliche Wahrnehmung* und (4) *eigene Einschätzung*. Der erste Block dient dem Verständnis der Führungsausbildung sowie dazu, Differenzen zwischen Theorie und Praxis festzumachen. Der zweite Block untersucht die Auseinandersetzung und mögliche Erfassung von destruktiver Führung in der Führungsausbildung und der Armee. Im dritten Block wird nach den persönlichen Erfahrungen und Einschätzungen zu schlechter und destruktiver Führung gefragt. Der vierte Block besteht aus einer Tabelle mit 21 Verhaltensweisen von Destrudo-L (Fors, Nilsson & Larsson, 2009; Larsson et al., 2012) zur destruktiven Führung. Die Teilnehmer\*innen sollen dabei auf einer Ordinalskala von (1) «Stimme nicht zu» bis (5) «Stimme zu» spontan antworten. Weiter wird gefragt, ob es aus ihrer Sicht noch andere Verhaltensweisen gibt. Die Blöcke 1 bis 3 enthalten neben offenen auch geschlossene Fragen, welche die Befragten auf einer Ordinalskala von (1) «Nein» bis (5) «Ja» beantworten können. Bei allen geschlossenen Fragen wird ebenfalls bei einem «Ja» oder «Nein» eine Folgefrage nach dem «Wie» oder «Wieso» gestellt. Damit soll die Antwortmöglichkeit nicht eingeschränkt werden. Die Fragen sind in den ersten Blöcken weiter in einzelne Items geordnet, um sie besser zuordnen zu können: (1) Konzept, Ausbildung; (2) Konzept, Ausbildung, Prävention, Indikator und (3) Erfahrung, Verhaltensweisen, Prävention.

### **3.1.1.3. Ablauf**

Die Interviewtermine wurden durch das ZFA organisiert. Rund drei Wochen im Voraus bekamen 3 von 5 Personen den Fragebogen zugestellt, mit einer kurzen Einführung in die Arbeit. Die anderen beiden Personen erhielten den Fragebogen erst am Tag des Interviews selbst, da sich diese Interviews spontan am Durchführungsort ergaben. Alle fünf Interviews fanden am selben Tag in Büroräumlichkeiten am ZFA in Luzern statt. Jedes Interview folgte einem kurzen Leitfaden und wurde auf Einverständnis der interviewten Person auf Hochdeutsch durchgeführt und aufgezeichnet. Vor der Auswertung der Ergebnisse wurde den Interviewten ihr Transkript zur Korrektur gegeben. Es gab keine Korrekturen durch die Befragten, welche inhaltliche Änderungen zur Folge hatten. Alle Interviews wurden in den Ergebnissen inhaltlich zusammengefasst.

### 3.1.2. Ergebnisse

Aufgrund der Ausführlichkeit und Länge der Antworten aus den Interviews wurden die Aussagen aller fünf Personen jeweils inhaltlich zu einem Text zusammengefasst. Die Zusammenfassungen sind gegliedert in die vier Blöcke: (1) *Führungsausbildung der Armee*, (2) *destruktive Führung*, (3) *persönliche Wahrnehmung* und (4) *eigene Einschätzung*, analog des Fragebogens. Ergänzend zu den Antworten wurden für die «Ja»- bis «Nein»-Fragen der Mittelwert ( $M$ ) und die Standardabweichung ( $SD$ ) angegeben. Alle Aussagen der Interviewten wurden ohne vorherige Wertung direkt übernommen. Die Interpretation der Ergebnisse findet in der anschliessenden Diskussion statt.

#### 3.1.2.1. Führungsausbildung der Armee

Die Führungsausbildung umfasst einerseits die theoretischen Grundlagen, bestehend aus den sechs MHB. Die Grundlagen dafür werden in den vier Wochen der Unteroffiziersschule (UOS) gelegt, die Vertiefung später am höh Uof LG oder an der OS. Andererseits geht es um den praktischen Dienst, bei welchem die Kader begleitet, gecoacht und zur Selbstreflexion angeregt werden. Die Vermittlung findet primär durch die Klassenlehrer\*innen und das Berufspersonal in den Kadernschulen statt, möglichst praxisnah und durch die Verknüpfung von Beispielen. Dies beschränkt sich nicht nur auf den Ausbildungsalltag, sondern umfasst alle Phasen der Kadernschulen und des praktischen Dienstes.

Die Befragten gaben an, dass die Grundlagen der Führungsausbildung für alle gleich sind und im Prinzip überall gleich vermittelt werden ( $M = 3$ ,  $SD = 1.87$ ). Jedoch können Faktoren wie die Erfahrung der ausbildenden Person, die unterschiedlichen Rahmenbedingungen je nach Lehrverband (LVb), Schule oder Fachfunktion/-theorie und der Bildungshintergrund der Kaderanwärter\*innen Unterschiede hervorbringen. Der Klassenlehrerin oder dem Klassenlehrer soll auch bewusst grosse Freiheit gegeben werden in der Ausbildungsgestaltung. Obwohl es Unterschiede gibt, seien die Effekte dieser auf das Ausbildungsergebnis nicht zwingend anders.

Als Schwierigkeit in der Führungsausbildung wird die Altlast des Themas von früher gesehen, dass es bei älteren Berufsmilitär noch als verstaubte, trockene Materie wahrgenommen wird. Die Themen der MHB werden eher getrennt voneinander behandelt als wie gewünscht vernetzt. Führung ist ein Querschnittsthema über alle Bereiche. Die ausbildende Person benötigt auch Erfahrung, Offenheit und die

Bereitschaft, sich selbst zu reflektieren. Für die angehenden Milizkader besteht die Herausforderung darin, dass sie einer Informationsflut ausgesetzt sind und diese je nach Ausprägung (Praktiker\*in vs. Theoretiker\*in) anders aufnehmen. Die Anwärter\*innen müssen einzeln abgeholt werden, was bei einem eng getakteten Ausbildungsprogramm zeitintensiv ist.

Schlechte Führung wird indirekt thematisiert. Dies beispielsweise durch einzelne Themen in den MHB wie Wahrnehmungsfehler, Umgang mit Führungsfehlern oder Autoritätsmissbrauch. Aber auch in der Praxis, indem die Handlungen direkt angesprochen, reflektiert und besprochen werden. Es wird bewusst das Positive thematisiert.

### **3.1.2.2. Destruktive Führung**

Keiner der Interviewten gab an, dass destruktive Führung als Begriff in der Führungsausbildung genannt wird ( $M = 1$ ,  $SD = 0$ ). Das Thema wird jedoch teilweise in den MHB angeschnitten in Bezug auf Konfliktmanagement, destruktives Verhalten, Führungsstile und Moral, Normen und Werte. Es besteht die Gefahr, dass in der Ausbildung die Inhalte bei fehlender Anleitung falsch aufgenommen werden können. Deshalb werden in den theoretischen Grundlagen im Sinne der Didaktik überwiegend positive Aspekte der Führung ausgebildet. Mittel wie die SAR-Methode und die Selbstreflexion helfen jedoch, Fehler zu analysieren und das eigene Verhalten positiv zu fördern. Dies generiert Erfahrungen für die Praxis, da das Wissen alleine nicht ausreicht. Schlussendlich sind negative Ereignisse in der Führung nie ganz vermeidbar.

Nach Einschätzungen der interviewten Personen wird destruktive Führung in der Armee allgemein nicht direkt erfasst ( $M = 2$ ,  $SD = 1.41$ ). Über Institutionen und Organe wie die Armeeseelsorge, den Psychologisch-Pädagogischen Dienst (PPD), Ombudsstellen der Armee oder die Militärjustiz können Vorkommnisse auffallen. Weiter können die Expert\*innen der Modulbescheinigungsprüfungen bei den Prüfungen als Sensoren agieren und die Erfahrungen in die Lehrverbände tragen. Das Bedürfnis ist erkannt worden, das Bewusstsein der Armee über solche Themen zu schärfen und beispielsweise mit Werten wie den fünf «V» des Chefs der Armee (CdA) – Vorbild, Vision, Verständnis, Vertrauen und Verantwortung – zu verhindern.

### 3.1.2.3. Persönliche Wahrnehmung

Der Umgang mit schlechter Führung wird als konstruktiv angesehen. Mögliche Ereignisse werden durch das Berufspersonal aller Stufen angesprochen und stets auch die Umstände der Situation in Betracht gezogen, sodass die Milizkader ihr Verhalten reflektieren. Wenn Kader alleine gelassen werden, ist es schwieriger. Jedoch braucht es Führungsfehler, um daraus zu lernen und im Sinne der Fehlerkultur daran zu wachsen. Dies basiert auch auf der Auftragstaktik, bei dem den Kadern die höchstmögliche Freiheit zur Auftragsbefreiung gelassen werden soll. Die jungen Führungspersonen brauchen Zeit, um in ihre Rolle als Chefinnen und Chefs hineinzuwachsen. Hinderlich ist dabei öfters das gedrängte Programm von RS und Fachdienst, welches das effektive Führen der Kader in den Hintergrund rücken kann.

Die Befragten nehmen den Umgang mit destruktiver Führung weniger wahr, oft nur in Nuancen. Dafür bedingt es auch einer gewissen Berufserfahrung, um Führungsfehler von echtem destruktivem Verhalten unterscheiden zu können. Es äussert sich meist im Rahmen des Konfliktmanagements, wobei eher die betroffenen Personen im Zentrum stehen als die Führungsperson. Ein Grossteil der interviewten Personen gab an, schon selbst einen Fall von destruktiver Führung erlebt zu haben ( $M = 4.2$ ,  $SD = 1.79$ ). Dies äusserte sich zum Beispiel in systematischer Fehlinformation, dem Weiterleiten von internen Informationen, Lob der Unterstellten für sich selbst beanspruchen oder Machtmissbrauch. Jedoch ist es immer eine Frage des Kontextes und der Perspektive. Die Expert\*innen gaben ebenfalls zu, auch selber als Führungsperson nicht unfehlbar zu sein.

Destruktive Führung in der Armee zu verhindern ist nach Meinung der Befragten nicht komplett möglich, jedoch sie präventiv zu bekämpfen und ihre Auswirkungen zu vermindern ( $M = 4.2$ ,  $SD = 0.84$ ). Grösstes Hilfsmittel dabei ist die Selbstreflexion, diesen Prozess bei allen Kadern, egal ob Miliz oder Beruf, gut zu initiieren und zu fördern. Dabei soll das Lerntagebuch als Tool erkannt und genutzt werden. Dazu benötigt es auch eine offene Unternehmens- und Feedbackkultur. Werte wie die fünf «V» des CdA dienen dafür als Leitbild. Wenn ein Problem erkannt wird, muss es direkt angesprochen und konsequent gehandelt werden. Jedoch ist destruktive Führung nicht per se ein Armeeproblem, sondern eher ein Persönlichkeitsproblem.

### 3.1.2.4. Verhaltensweisen

Die Ergebnisse der Einschätzung von destruktiven Verhaltensweisen sind in Tabelle 1 ersichtlich.

Verhaltensweise	<i>M (absteigend)</i>	<i>SD</i>
Lässt Unterstellte dumm dastehen	5	0.00
Zeigt gewalttätige Tendenzen	4.8	0.45
Nimmt Dinge nicht in die Hand	4	1.00
Stellt unangemessene Forderungen	3.8	0.84
Stellt die eigenen Bedürfnisse vor jene der Gruppe	3.8	0.84
Hält Versprechen nicht ein	3.8	0.84
Gibt unklare Instruktionen	3.8	1.10
Tritt arrogant auf	3.6	0.55
Bestraft Unterstellte, welche Fehler machen oder festgelegte Ziele nicht erreichen	3.6	1.95
Setzt Drohungen ein, um seinen/ihren Willen durchzusetzen	3.6	0.55
Nimmt die Anerkennung der Arbeit der Unterstellten für sich	3.6	1.52
Zeigt kein aktives Interesse	3.6	1.67
Verhält sich konfus	3.6	1.14
Ist unangenehm	3.4	0.89
Vertraut seinen/ihren Unterstellten nicht	3.4	1.14
Schreit Unterstellte an	3.4	0.89
Zeigt sich nicht bei den Unterstellten	3.4	0.89
Behandelt die Menschen unterschiedlich	2.8	1.79
Wagt es nicht, andere zu konfrontieren	2.8	1.48
Ist schlecht in der Strukturierung und Planung	2.8	1.10
Zeigt Unsicherheiten in seiner/ihrer Rolle	2.2	0.84

*Tabelle 1: Interviewauswertung zu destruktiven Verhaltensweisen*

Weitere von den Expert\*innen genannte Verhaltensweisen waren: Eine Rolle vorspielen; kein unterstützendes Umfeld; Machtmissbrauch; Informationsfälschung; und das Weiterreichen von internen Informationen.

### 3.2. Dokumentenanalyse

Für die Untersuchung von Erwähnungen der destruktiven Führung in den Ausbildungsunterlagen war ursprünglich eine qualitativ strukturierte Inhaltsanalyse nach Mayring und Fenzl (2019) geplant. Durch die Experteninterviews und eine Probeanwendung des ursprünglichen Kodierleitfadens wurde ersichtlich, dass destruktive Führung in den Unterlagen mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht direkt thematisiert wird. Es fanden sich weder eine klare Definition noch passende Ankerbeispiele zu den expliziten Kategorien destruktiver Führung im Probeversuch. Aus diesem Grund wurde die Analyse so angepasst, dass sie die Dokumente nicht mehr auf einzelne, sondern auf eine explizite oder implizite Nennung des Themas

untersuchte. Diese Variante hat den Vorteil, dass sie nicht nur den expliziten Untersuchungsgegenstand berücksichtigt, sondern auch indirekte Verbindungen zum Thema sucht. Weiter wurden Anknüpfungspunkte zur Literatur vermerkt, welche eine zukünftige Integration des Forschungsthemas in die Führungsausbildung ermöglichen. Die Methode hat jedoch den Nachteil, dass es mit diesem Verfahren eine geringere Replizierbarkeit hat und die Reliabilität sinken könnte (Bernauer et al., 2018).

### 3.2.1. Methode

#### 3.2.1.1. Material

Als Untersuchungsgegenstand dienen die sechs Modulhandbücher des ZFA (Schweizer Armee, 2019a-e, 2021b), welche im Theorieteil bereits beschrieben wurden und durch die Armee vorgegeben sind. Sie bilden die theoretische Grundlage der Führungsausbildung und werden in allen Kadernschulen der Armee unterrichtet (Schweizer Armee, 2021c). Damit würde bei Nennung von destruktiver Führung auch dieses Thema in sämtlichen Kadernschulen ausgebildet oder zumindest impliziert.

#### 3.2.1.2. Ablauf

Jedes MHB wurde Kapitel für Kapitel auf die explizite oder implizite Thematisierung destruktiver Führung untersucht. Explizit meint, dass der Begriff der destruktiven Führung bewusst genannt und darauf eingegangen wird. Als Definition galt hier das Vorbild von Einarsen et al. (2007). Implizit meint, dass das Thema nicht direkt angesprochen wird, aber Anzeichen dafür und Verhaltensweisen thematisiert werden. Dies konnte in den Theorieblöcken, aber auch in Beispielen oder Aufgaben der Fall sein. Die gesuchten Verhaltensweisen dafür wurden der Theorie entnommen (z.B. Einarsen et al., 2007; Fors Brandebo, 2021). Falls eine Implikation gefunden werden konnte, wurden mögliche Anknüpfungspunkte aus der Theorie gesucht und vermerkt. Folgend ein Beispiel einer möglichen Implikation von destruktiver Führung.

Verhaltensweise	Ankerbeispiel	Anknüpfungspunkte
Untergraben oder Sabotieren der Organisationsziele (Einarsen et al., 2007)	«Das Gegenteil davon ist das kontraproduktive Verhalten. Dieses Verhalten kann der Organisation schaden, da Ziele und Regeln nicht eingehalten werden.» (MHB 2, S. 20)	Auflehnung gegen die Organisation (Padilla & Mulvey, 2010; Thoroughgood et al., 2012)

Tabelle 2: Beispiel für implizites Verhalten destruktiver Führung

### 3.2.2. Ergebnisse

Die Ergebnisse der qualitativ strukturierten Inhaltsanalyse sind für jedes Modulhandbuch einzeln in den Tabellen 3 bis 8 dargestellt. Eine explizite Nennung destruktiver Führung wurde nirgends gefunden. In jedem MHB wurde aber eine implizite Thematisierung erkannt.

#### Modulhandbuch 1 «Selbstkenntnis»

Kapitel	Destruktives Führungsverhalten explizit thematisiert	Destruktives Führungsverhalten implizit thematisiert	Anknüpfungspunkte / weiterführende Quellen
Einleitung / Übersicht Wahrnehmung	Nein Nein	Nein Nein	
Selbstwahrnehmung	Nein	Ja	Aufgabenbehandlung (Fors Brandebo, 2018, 2021), Verhaltensschwächen (Larsson et al., 2012), wahrgenommenes Verhalten (Schyns & Schilling, 2013), «Conformers & Colluders», individuelles Bedürfnis nach Macht (Padilla et al., 2007)
Fremdwahrnehmung	Nein	Ja	Wahrgenommenes Verhalten (Schyns & Schilling, 2013)
Belastung und Beanspruchung	Nein	Ja	Externe Belastung (Schyns & Schilling, 2013; Thoroughgood et al., 2012)
Entscheidungsverhalten Kompetenznachweis im Modul Selbstkenntnis	Nein Nein	Ja Nein	Verhaltensschwächen (Larsson et al., 2012)

Tabelle 3: Thematisierung von explizitem und implizitem destruktivem Führungsverhalten in Modulhandbuch 1 (Schweizer Armee, 2019a)

#### Modulhandbuch 2 «Selbstmanagement»

Kapitel	Destruktives Führungsverhalten explizit thematisiert	Destruktives Führungsverhalten implizit thematisiert	Anknüpfungspunkte / weiterführende Quellen
Einleitung / Übersicht Analyse der Lebensbereiche	Nein Nein	Nein Nein	
Analyse der Arbeit	Nein	Ja	Auflehnung gegen die Organisation (Padilla & Mulvey, 2010; Thoroughgood et al., 2012), passive, indirekte destruktive Führung (Larsson et al., 2012; Schilling, 2009)
Analyse des Arbeitsplatzes	Nein	Nein	
Zeitmanagement	Nein	Nein	
Stress, Stressbewältigung und Stressprävention	Nein	Nein	
Lernprozess	Nein	Nein	
Persönlicher Lernstil	Nein	Nein	
Lernhilfen und Lerntechniken	Nein	Nein	
Kreativitätstechniken	Nein	Nein	
Entscheidungstechniken	Nein	Nein	

Tabelle 4: Thematisierung von explizitem und implizitem destruktivem Führungsverhalten in Modulhandbuch 2 (Schweizer Armee, 2019b)

### Modulhandbuch 3 «Kommunikation und Präsentation von Informationen»

Kapitel	Destruktives Führungsverhalten explizit thematisiert	Destruktives Führungsverhalten implizit thematisiert	Anknüpfungspunkte / weiterführende Quellen
Einleitung / Übersicht	Nein	Nein	
Kommunikationsprozess	Nein	Nein	
Eigenschaften von Kommunikation	Nein	Nein	
Informationsbeschaffung	Nein	Nein	
Form und Encodierung von Informationen	Nein	Ja	Wahrgenommenes Verhalten (Schyns & Schilling, 2013), offene Kommunikation (Erickson et al., 2015)
Mündliche Präsentationstechniken	Nein	Nein	
Visuelle Präsentationstechniken	Nein	Nein	
Decodierung von Informationen	Nein	Ja	Beziehungsverhalten (Fors Brandebo, 2021)
Reaktion nach Empfang	Nein	Nein	
Schwierige Gespräche	Nein	Nein	
Verhandlungsgespräche	Nein	Nein	

Tabelle 5: Thematisierung von explizitem und implizitem destruktivem Führungsverhalten in Modulhandbuch 3 (Schweizer Armee, 2019c)

### Modulhandbuch 4 «Konfliktmanagement»

Kapitel	Destruktives Führungsverhalten explizit thematisiert	Destruktives Führungsverhalten implizit thematisiert	Anknüpfungspunkte / weiterführende Quellen
Einleitung / Übersicht	Nein	Nein	
Konfliktdefinition	Nein	Ja	Achtsamkeit (Lange et al., 2018)
Konfliktanzeichen	Nein	Ja	Wahrgenommenes Verhalten (Schyns & Schilling, 2013), Aggression (Erickson et al., 2015; Lange et al., 2018), Zeitraum (Schilling, 2009)
Konfliktverlauf	Nein	Nein	
Beteiligte des Konfliktes	Nein	Ja	Selbsthass, «Conformers & Colluders» (Padilla et al., 2007) Zielkonflikt (Schyns & Schilling, 2013), passive, indirekte destruktive Führung (Larsson et al., 2012; Schilling, 2009), systematisches und wiederholtes Verhalten (Mobbing / Bossing) (Einarsen et al., 2007), Organisationsdruck (Schilling, 2009), Aufgabenbehandlung & Beziehungs- verhalten, Kontext (Fors Brandebo, 2021), «Overcontrolling» (Tepper, 2000; Thoroughgood et al., 2012)
Konfliktarten	Nein	Ja	Beziehungsverhalten (Fors Brandebo, 2021)
Konfliktverhalten	Nein	Ja	
Lösungswege	Nein	Nein	
Konfliktprävention	Nein	Nein	

Tabelle 6: Thematisierung von explizitem und implizitem destruktivem Führungsverhalten in Modulhandbuch 4 (Schweizer Armee, 2019d)

## Modulhandbuch 5 «Führen der Gruppe»

Kapitel	Destruktives Führungsverhalten explizit thematisiert	Destruktives Führungsverhalten implizit thematisiert	Anknüpfungspunkte / weiterführende Quellen
Einleitung / Übersicht	Nein	Nein	
Menschenbilder	Nein	Nein	
Das Führungsfeld	Nein	Ja	Passive, indirekte destruktive Führung (Einarsen et al., 2007; Larsson et al., 2012; Schilling, 2009), Befehlsverhalten (Fosse et al., 2019)
Die Gruppe	Nein	Nein	
Das Rollenverhalten in Gruppen	Nein	Ja	Anerkennung von Erfolgen (Lange et al., 2018; Larsson et al., 2012)
Der Prozess der Gruppenbildung	Nein	Nein	
Gruppenleistung und Gruppenerfolg	Nein	Nein	
Der Umgang mit Macht und Autorität	Nein	Ja	Machtmissbrauch (Padilla et al., 2007; Yukl, 1999)
Verantwortung	Nein	Nein	
Der Umgang mit Führungsfehlern	Nein	Ja	Passive, indirekte destruktive Führung (Larsson et al., 2012), Aufgabenbehandlung (Fors Brandebo, 2021)
Führen in dezentraler Struktur und nach dem Reglement «Grundschulung»	Nein	Nein	
Führen von Besprechungen	Nein	Nein	
Leistungsbeurteilung	Nein	Nein	

Tabelle 7: Thematisierung von explizitem und implizitem destruktivem Führungsverhalten in Modulhandbuch 5 (Schweizer Armee, 2019e)

## Modulhandbuch 6 «Führung vertieft»

Kapitel	Destruktives Führungsverhalten explizit thematisiert	Destruktives Führungsverhalten implizit thematisiert	Anknüpfungspunkte / weiterführende Quellen
Einleitung / Übersicht	Nein	Nein	
Unmittelbares Führungsfeld	Nein	Nein	
Kultur im Verband	Nein	Nein	
Normen und Rollen im Verband	Nein	Ja	«Conformers & Colluders» (Padilla et al., 2007)
Autorität und Gehorsam	Nein	Ja	Fehlen ethischer und moralischer Standards (Kauffeld, 2018), unterstützend-disloyaler Stil (Einarsen et al., 2007), Machtmissbrauch (Padilla et al., 2007; Yukl, 1999)
Motivierung	Nein	Nein	
Resilienz	Nein	Ja	Beziehungsverhalten (Fors Brandebo, 2021)
Transformationale Führung	Nein	Ja	Achtsamkeit (Lange et al., 2018), Machtmissbrauch (Padilla et al., 2007; Yukl, 1999), Egoismus, Narzissmus (Krasikova et al., 2013; Padilla et al., 2007)
Befehlsgebung und Auftragstaktik	Nein	Ja	Befehlsgewalt (Reed & Bullis, 2009), Aggression (Erickson et al., 2015; Lange et al., 2018), Erniedrigung (Einarsen et al., 2007; Fosse et al., 2019)
Beurteilung und Qualifikation	Nein	Ja	Wahrgenommenes Verhalten, Zielkonflikt (Schyns & Schilling, 2013),

Tabelle 8: Thematisierung von explizitem und implizitem destruktivem Führungsverhalten in Modulhandbuch 6 (Schweizer Armee, 2021b)

## 4. Diskussion

Im folgenden Teil werden die gesammelten Ergebnisse dieser Arbeit ausgewertet und eine mögliche Interpretation versucht, abgestützt auf der zugrunde liegenden Literatur aus der Theorie und Quellen der Schweizer Armee. Aufbauend darauf werden mögliche theoretische und praktische Implikationen für die bisher bestehende Forschung und die Armee aufgezeigt. Am Schluss wird ein Ausblick für weitere mögliche Studien zum Thema der destruktiven Forschung in der Schweizer Armee erläutert.

### 4.1. Interpretation

Ziel dieser Arbeit war es, die Vermittlung des Umganges mit destruktiver Führung in der Schweizer Armee an deren Milizkader zu untersuchen. Sowohl die Ergebnisse der Interviews als auch der Dokumentenanalyse zeigen, dass destruktive Führung kein explizites Thema in der Ausbildung ist und nicht direkt behandelt wird. In der gesamten Armee selbst scheint das Thema ebenfalls nur beschränkt wahrgenommen zu werden. Die Armee nimmt vielleicht wahr, dass es Formen destruktiven Verhaltens gibt und fördert deren Prävention durch die Entwicklung der Unternehmenskultur. Als jüngste Beispiele dienen die fünf Werte, definiert durch die Chefin Verteidigung, oder die fünf «V» des CdA (Eidgenössisches Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport VBS, 2022; Müller, 2021). Jedoch geht destruktive Führung als eigenes Konzept in den verschiedenen Formen von schlechter Führung eher unter.

Eine mögliche Ursache dafür könnte die Wahrnehmung der Unterstellten sein (Schyns & Schilling, 2013; Tepper, 2000). Die Expert\*innen gaben an, obschon sie destruktive Führung schon selber erlebt hatten, dass es immer eine Frage des Kontextes und der Perspektive sei. Wirklich destruktives Verhalten oder Führung zu erkennen, benötige eine gewisse Erfahrung. Auch die Befragung zu den Verhaltensweisen nach Destrudo-L (Fors et al., 2009; Larsson et al., 2012) zeigt, dass die Wahrnehmung unterschiedlich ist. Während einige Verhaltensweisen wie «lässt Unterstellte dumm dastehen» oder «zeigt gewalttätige Tendenzen» für die meisten klar destruktiv sind ( $M \geq 3.7$ ), gibt es viele, denen oft weder zu- noch dagegen gestimmt wurde ( $3.7 > M > 2.8$ ). Dabei wurde mehrheitlich argumentiert, dass es aufgrund des fehlenden Kontextes und der Wahrnehmung nicht einschätzbar sei. Als Beispiel ist Nacharbeit eine legitimierte Bestrafung bei Nichterreichen der festgelegten Ausbildungsziele. Jedoch kann Bestrafung destruktive Führung beinhalten, wenn die

Führungsperson ihre Strafkompetenzen oder ihr Strafmass überzieht. Die Verhaltensweisen könnten je nach Hintergrund in beide Richtungen tendieren. Dafür gibt es zusätzliche Verhaltensweisen, die nicht Teil des Fragebogens waren, wie etwa eine Rolle vorspielen, expliziter Machtmissbrauch oder Informationsfälschung. Diese lassen sich auf die persönlichen Erfahrungen der Expert\*innen zurückschliessen.

Die Erklärung zu den Verhaltensweisen mit der tiefsten Zustimmung ( $M \geq 2.7$ ) stützen die Theorie, dass «Laissez-faire» oder unabsichtliches Handeln kein Teil von destruktiver Führung sind (Kauffeld, 2018; Schyns & Schilling, 2013). «Ist schlecht in der Strukturierung und Planung» und «zeigt Unsicherheiten in seiner/ihrer Rolle» sind keine Merkmale, da sich laut den Befragten destruktive Führungspersonen ihres Handelns sicher sind und ihre Absicht aktiv verfolgen. «Behandelt die Menschen unterschiedlich» ist ebenso wenig ein Merkmal dafür, weil gerade Führungspersonen ihre Unterstellten als Individuen wahrnehmen sollen und sie nach deren Stärken und Schwächen fördern. Dazu müssen Unterstellte zwangsweise unterschiedlich behandelt werden. Auch in den MHB werden verschiedene Menschenbilder und dafür geeignete Führungsstile benannt (Schweizer Armee, 2019a, 2019e). Die Auswertung des vierten Frageblockes lässt darauf schliessen, dass in der Schweizer Armee nicht dieselben Verhaltensweisen als destruktiv angesehen oder wahrgenommen werden wie beispielsweise in Schweden (Larsson et al., 2012). Das kann bedingt sein durch gewisse kulturelle Unterschiede (Padilla et al., 2007).

Obwohl die Führungsausbildung destruktive Führung nicht explizit anspricht, enthält sie Elemente, welche diese implizieren und verhindern können. In sämtlichen MHB werden Aspekte von destruktivem Führungsverhalten erwähnt und entweder negativ konnotiert oder Lösungen dagegen aufgezeigt. Die grösste Übereinstimmung findet sich beim Thema «Mobbing» und «Bossing» im MHB 4 (Schweizer Armee, 2019d). Es wird ebenfalls von einem systematischen und wiederholten Vergehen über einen längeren Zeitraum gesprochen, auch durch Vorgesetzte. Weiter finden sich auch viele Übereinstimmungen mit passivem, destruktivem Verhalten (Einarsen et al., 2007; Fosse et al., 2019; Larsson et al., 2012) oder Aspekte der Wahrnehmung (Schyns & Schilling, 2013; Tepper, 2000).

Das am meisten genannte Konzept in der Führungsausbildung zur Verhinderung von destruktivem Verhalten ist die Selbstreflexion, auch SAR-Methode genannt. Diese hilft der Führungsperson, ihr Handeln zu reflektieren und negatives

Verhalten zu korrigieren oder mit der Erfahrung sogar zu verhindern. Die Experteninterviews haben gezeigt, dass dafür vor allem die praktische Erfahrung wichtig ist, welche junge Kader im praktischen Dienst im Feld lernen. Ein zentrales Element dabei ist die Betreuung und das Coaching durch das Berufspersonal sowie die Nutzung des Lerntagebuches. Auch die Wissenschaft beschreibt, dass Selbstreflexion, Achtsamkeit oder «Self-Awareness» ein bewährtes Präventionsmittel ist (Avolio & Gardner, 2005; Kernis, 2003; Lange et al., 2018; Reed & Bullis, 2009; Thoroughgood et al., 2012; Yukl, 2010). Es wird jedoch kritisiert, dass dies nur für unbewusstes Handeln gilt. Destruktive Führungspersonen, welche bewusst gegen ihre Unterstellten oder die Organisation handeln, werden dadurch nicht zwingend verhindert (Schyns & Hansbrough, 2010; Schyns & Schilling, 2013). Auch ist Selbstreflexion beschränkt durch eigenes Denkvermögen und -kapazität. Es bedarf konstanter Anwendung und Training (Yukl, 2010).

Nach Thoroughgood et al. (2012) hilft eine gute Kaderausbildung und das einfache Ansprechen auf Konzepte negativer Führung, die Formen destruktiver Führung zu minimieren. Die Analyse der theoretischen Grundlagen der Führungsausbildung haben gezeigt, dass die Schweizer Armee solche Themen anspricht oder zumindest impliziert. Es wird aber meist bewusst das positive Verhalten einer Führungsperson vermittelt, wie sie sein soll. Den Interviews nach hat dies zusammengefasst zwei Gründe. Erstens ist es didaktisch sinnvoller, den angehenden Kadern die positiven Punkte aufzuzeigen, da sie sich diese einprägen. Wenn negative Punkte aufgeführt und auch als solche gekennzeichnet sind, werden sie trotzdem aufgenommen und können negatives Verhalten oder bereits gemachte negative Führungserfahrungen verstärken. Auch Baumeister et al. (2001) zufolge werden negativ behaftete Merkmale stärker wahrgenommen als positive. Zweitens kommen die Kaderanwärter\*innen in der Armee grundsätzlich das erste Mal in Kontakt mit einer Führungsrolle. Die Ausbildung beinhaltet daher bewusst die Grundsatzthemen der Führung und nicht mehr. Das Ausbildungsprogramm ist bereits von grossem Umfang und eine Überladung mit weiteren Führungskonzepten könnte den Rahmen sprengen. Schlechte oder negative Führung wird vor allem im praktischen Dienst in der Praxis thematisiert, wenn effektiv ein Fall vorliegt und immer unter Einbezug der SAR-Methode.

Ein Präventionsmittel, welches in der UOS schon bearbeitet wird und am höchsten Uof LG und an der OS noch intensiver behandelt wird, ist das Erhalten und Geben von Feedback. Im Kontext der destruktiven Führung geht es in erster Linie darum, dass die Führungsperson auch selber lernt, Feedback anzunehmen und den Unterstellten die Möglichkeit gibt, eine Rückmeldung zu geben (Erickson et al., 2015). Feedback kann gerade bei mangelnder Selbstreflexion das Fremdbild durch Dritte aufzeigen und eine Verhaltensänderung provozieren (Reed & Bullis, 2009).

Auf Stufe Armee tragen die Kaderselektion, Auftragstaktik und Unternehmenskultur dazu bei, destruktive Führung zu verhindern. Die meisten Forschenden sind sich einig, dass gut geschulte und gezielte Selektion hilft, destruktive Führungskräfte zu vermeiden (Fors Brandebo, 2021; Fosse et al., 2019; Kauffeld, 2018; Lange et al., 2018; Padilla et al., 2007; Thoroughgood et al., 2012). Dies bedingt einerseits gut ausgebildete und möglichst erfahrene Assessoren. Andererseits ist es von Vorteil, Anwärter\*innen bereits in einem Führungskontext zu prüfen, wie sie sich verhalten. Nach Larsson et al. (2012) können destruktive Führungspersonen schlicht die Folge schlechter Selektion und Personaldruck sein.

Padilla et al. (2007) argumentieren, dass die Förderung und Befähigung von Unterstellten ebenfalls bei der Prävention von destruktiver Führung hilft. Dies ist im Sinne der Auftragstaktik der Schweizer Armee, den Unterstellten bei der Erfüllung eines Auftrages möglichst grosse Handlungsfreiheit zu lassen (Schweizer Bundesrat, 2022). Die Basis dafür ist, den Unterstellten Vertrauen zu schenken (Schweizer Armee, 2021a), was ebenfalls eine toxische Unternehmenskultur verhindern kann (Erickson et al., 2015). Auch das ZFA weist darauf hin, dass in Zukunft Führungskräfte immer mehr Verantwortung übertragen und die Kompetenzen ihrer Unterstellten fördern müssen (Baumgartner et al., 2020). Die Armee ist mit Initiativen wie dem «Leadership Campus» bestrebt, die Führungsausbildung weiterzuentwickeln und mit zivilem «Know-how» zu vernetzen (Schweizer Armee, 2023). Das hilft bei der Prävention von destruktiver Führung, da zivile Organisationen mehr Erfahrungen damit machen (Fosse et al., 2019; Reed & Bullis, 2009). Jedoch gilt es anzumerken, dass zumindest in einem militärischen Umfeld die Verantwortung für die Führungsaufgaben bei den Vorgesetzten bleibt (Schweizer Bundesrat, 2022). Die Entscheidungsmacht bleibt grundsätzlich bei einer Person, entgegen der Ansicht von Padilla et al. (2007), diese auf die gesamte Gruppe aufzuteilen.

Die Unternehmenskultur hat sowohl für Führungskräfte als auch deren Unterstellte eine zentrale Funktion in der Prävention von destruktiver Führung (Kauffeld, 2018; Padilla & Mulvey, 2010; Schyns & Schilling, 2013). Durch Vermittlung von Werten und Vorbildern trägt sie dazu bei, ein positives Bild für Führungspersonen zu schaffen (Fosse et al., 2019; Joseph & Shetty, 2022; Lange et al., 2018). Die Wichtigkeit von guten Vorbildern wurde auch in den Interviews und MHB erwähnt. Wie einleitend in der Diskussion angesprochen, ist die Armee bestrebt, die eigene Unternehmenskultur zu entwickeln und zu fördern (Eidgenössisches Departement für Verteidigung; Bevölkerungsschutz und Sport VBS, 2022; Müller, 2021). Mit Pilotprojekten wie dem Projekt «KULTUR» des Kommando Ausbildung wird auch die Miliz aktiv in diesen Wertefindungsprozess eingebunden (Besse, 2022).

Für Unterstellte bedarf es einer offenen Feedback- und Fehlerkultur, um Missstände ansprechen zu können (Padilla et al., 2007) wie beispielsweise bei einem 360-Grad-Feedback (Erickson et al., 2015; Reed & Bullis, 2009). Die Gruppe Verteidigung (2023) ist mit dem neuen Beurteilungs- und Entwicklungsinstrument «Allegra» bestrebt, neben Leistungen auch das Verhalten gegenüber deren Werten zu beurteilen. Es benötigt auch Meldestellen, an welche sich Unterstellte wenden können, wenn ein Fall von destruktiver Führung vorliegt (Krasikova et al., 2013; Skogstad et al., 2017). Die Armee hat in den letzten Jahren mehrere solcher Stellen geschaffen wie zum Beispiel die Vertrauensstelle für Angehörige der Armee (Eidgenössisches Departement für Verteidigung; Bevölkerungsschutz und Sport VBS, 2021) oder die Fachstelle Frauen in der Armee und Diversity (FiAD) (Gruppe Verteidigung, 2022). Diese dienen auch als Kontrollinstanzen, um Missstände aufzudecken und zu verhindern (Padilla et al., 2007). Zum Schluss darf aber nicht ausser Acht gelassen werden, dass eine Organisation durch äusseren Druck und Überforderung auch oft der Grund für destruktive Führung sein kann (Schyns & Schilling, 2013). Destruktive Führung komplett zu verhindern, ist nicht möglich.

#### **4.2. Einschränkungen**

Die Resultate dieser Arbeit beschränken sich auf eine limitierte Anzahl von Experteninterviews, was eine geringe externe Validität zur Folge hat und eine Generalisierung der Ergebnisse auf die ganze Armee nicht möglich macht. Dafür müsste eine Umfrage mit einer grösseren Gruppe an Teilnehmer\*innen gemacht werden. Zudem müsste bei einer nächsten Befragung eine dichotome Skala bei den

geschlossenen Fragen verwendet werden, da eine ordinale Skala zu viele Optionen lässt, die Resultate ungenau werden und die Reliabilität sinkt. Die Tabelle der Verhaltensweisen von Destrudo-L (Larsson et al., 2012) basiert auf Angaben der schwedischen Streitkräfte während ihrer Zeit als reine Berufsorganisation. Es kann kritisiert werden, dass diese für die Schweizer Armee als eigentliche Ausbildungsarmee aufgrund kultureller Unterschiede und dem Milizsystem nicht als passendes Analysewerkzeug geeignet ist.

Der qualitativen Inhaltsanalyse kann vorgeworfen werden, dass sie in ihrer Nachvollziehbarkeit und Reliabilität nicht umfassend genug ist. Obwohl sie bis auf die einzelnen Kapitel heruntergebrochen wurde, besteht keine exakte Kodierung zur Identifikation von Implikationen destruktiver Führung (Mayring & Fenzl, 2019). Je nach Theorie- und Quellengrundlage könnten andere Verhaltensweisen als treffend eingestuft werden (Fosse et al., 2019). Zudem besteht die Schwierigkeit, dass zwischen den Interaktionen *Führungsperson–Unterstellte* und *Unterstellte–Unterstellte* in den MHB nicht immer unterschieden werden kann. Das erschwert die Analyse, ob es sich wirklich um ein gesuchtes Führungsverhalten durch eine Führungskraft handelt oder nur ein Verhalten zwischen einzelnen Unterstellten.

Weiter betrachtet diese Arbeit primär die Perspektive der Führungsperson, weniger jene der Unterstellten. Dies kann zu einer Verzerrung oder ungenügenden Übersicht über die gesamte Tragweite von destruktiver Führung verleiten (Schyns & Schilling, 2013). Die Theorie basiert hauptsächlich auf Quellen aus den Vereinigten Staaten von Amerika und Skandinavien, welche ebenfalls aufeinander aufbauen. Quellen aus anderen Kulturen mit hoher Machtdistanz zwischen Führungspersonen und Unterstellten könnten andere oder auch weitere Verhaltensweisen als destruktive Führung einstufen (Padilla et al., 2007; Thoroughgood et al., 2012).

#### **4.3. Theoretische und praktische Implikationen**

Diese Arbeit unterstützt die These, dass je nach Kultur und Organisation andere Ansichten von destruktivem Führungsverhalten vorliegen können (Padilla et al., 2007; Thoroughgood et al., 2012). Nicht alle Modelle können exakt auf andere Organisationen angewendet werden. Dies hat insbesondere in Bezug auf Streitkräfte zu gelten. Die Ergebnisse bestätigen die Theorie von Schyns und Schilling (2013), dass die Wahrnehmung von destruktiver Führung, je nach Perspektive der betroffenen Person, unterschiedlich ist, und nicht nur die Konsequenz daraus relevant ist.

Destruktive Führung ist zudem ein aktives Verhalten (Kauffeld, 2018; Schyns & Schilling, 2013; Tepper, 2000), jedoch aus Sicht der Expert\*innen mit einer konkreten Absicht, um einer Person oder Organisation zu schaden.

Die vorliegenden Befunde stehen jenen von Fors Brandebo (2021) entgegen und zeigen, dass der Kontext und Elemente wie Aufgabe, Erwartung und Hierarchie zu berücksichtigen sind, da sie zu anderen Resultaten führen können (Osborn et al., 2002; Tepper, 2007). Weiter scheint eine Person mit zunehmender Führungserfahrung besser einschätzen zu können, ob es sich beim Verhalten effektiv um destruktives Verhalten handelt oder nicht. Hier wäre ein Vergleich mit Reed und Bullis (2009) oder Larrison et al. (2012) interessant, welche sagen, dass höhere Dienstgrade im Militär weniger destruktive Führung erfahren. Dies könnte vielleicht daran liegen, dass diese Personen durch ihre Erfahrung die Verhaltensweisen besser differenzieren können und nicht nur wegen des Büroumfeldes.

Die Arbeit zeigt die Wichtigkeit und den Wert der Führungsausbildung als Mittel gegen destruktive Führung in der Armee. Obwohl das Thema kein Bestandteil der theoretischen Grundlage ist, wird es doch angeschnitten und könnte in der Ausbildung unter dem Aspekt «Bossing» sogar ergänzt werden. Weiter zeigen die Resultate, wie wichtig eine umfassende Ausbildung der Berufskader als Assessor in der Kaderselektion, als Betreuer und Coach in der Führungsausbildung und als Vorbildfunktion für Milizkader ist. Um diese Ausbildung zu stärken, würde es sich empfehlen, dass mehr Berufskader sich aktiv mit der Führungsausbildung auseinandersetzen und als Prüfungsexperte für Modulbescheinigungsprüfungen tätig sind. Dies auch in Anbetracht, um sein eigenes Verhalten zu reflektieren und in kurzer Zeit mehr Erfahrung zu sammeln, welche über jene im eigenen Lehrverband hinausgehen.

Die Ergebnisse zeigen auf, dass destruktive Führung in der Armee weder wirklich erfasst wird, noch dass es ein Mittel zur deren Erfassung gibt. Die Relevanz in Streitkräften bleibt jedoch bestehen (Fors Brandebo et al., 2019; Fosse et al., 2019). Es würde sich daher empfehlen, gewisse Indikatoren für das Vorliegen von destruktiver Führung zu suchen und zu beurteilen. Im Idealfall könnte ein Untersuchungsinstrument geschaffen werden, um dieses Thema weiter vertieft zu untersuchen, angepasst an die eigene Kultur und die Besonderheiten des Milizsystems.

#### **4.4. Ausblick**

Für zukünftige Forschung in diesem Bereich sollte eine grössere Untersuchungseinheit mittels eines standardisierten Fragebogens erfasst werden. Damit könnten generalisierbare Resultate erzielt und für die Schweizer Armee spezifische destruktive Verhaltensweisen erkannt werden. Es empfiehlt sich, die Befragung bei mindestens zwei Truppengattungen durchzuführen, im Optimalfall eine kombattante und eine nicht-kombattante Truppe. Dies hat den Hintergrund, dass kombattante Truppen mit tendenziell mehr physischem Ausbildungsprogramm andere Eindrücke machen könnten und Verhalten anders einstufen (Fosse et al., 2019). Daraus könnte ein passendes Messinstrument, Indikatoren oder zumindest eine präzisere Einschätzung zu destruktiver Führung in der Schweizer Armee abgeleitet werden. Dabei sollte auch die Perspektive der Unterstellten miteinbezogen werden, um die Wahrnehmung von destruktivem Führungsverhalten analysieren zu können. Es könnten grosse Unterschiede zwischen der persönlichen Wahrnehmung und den wirklichen Folgen liegen, wie dies bereits die vorliegenden Ergebnisse nahelegen.

Es würde sich anbieten, die Kader ab Start Kaderschule bis zum Ende einer RS zu begleiten und zu untersuchen, inwiefern sich die Selbstreflexion für sie als Hilfsmittel bewährt hat. Eine mögliche Hypothese könnte sein, dass die Kader mit zunehmender Erfahrung ein weniger striktes Verhalten an den Tag legen und ihren Führungsstil mehr anpassen (Larsson et al., 2012; Reed & Bullis, 2009). Wenn möglich könnten im selben Zuge auch deren Unterstellte befragt werden, inwiefern sie durch ihre Kader ein destruktives Führungsverhalten erfahren haben. Nach der Theorie könnte auch hier die Wahrnehmung im Laufe der RS durch die wachsende Erfahrung der Kader und den Gewohnheitseffekt abnehmen (Larsson et al., 2012; Reed & Bullis, 2009). Wichtig wäre hier zu erfassen, wie gut die Kader durch das Berufspersonal betreut und gecoacht wurden, vor allem während des praktischen Dienstes. Die daraus resultierenden Ergebnisse könnten mögliche Verbesserungspunkte für die Berufsorganisation aufzeigen.

## **5. Zusammenfassung**

Diese Arbeit hatte zum Ziel, die Vermittlung des Umgangs mit destruktiver Führung in der Ausbildung von Milizkadern der Schweizer Armee zu untersuchen. Es wurde gefragt, wie die Armee das Thema der destruktiven Führung wahrnimmt und welche Aspekte der Führungsausbildung bei deren Prävention helfen. Dazu wurden Experteninterviews mit Fragen zur Führungsausbildung allgemein, der destruktiven Führung, der persönlichen Wahrnehmung des Forschungsthemas und der Einordnung von bestimmten Verhaltensweisen durchgeführt. Weiter wurde eine qualitative Inhaltsanalyse der sechs Modulhandbücher des Zentrums Führungsausbildung gemacht. Mithilfe der Literatur wurden diese auf explizite und implizite Kennzeichen von destruktiver Führung geprüft und wo möglich auf ergänzende Forschung hingewiesen. Die Ergebnisse zeigen, dass das Thema der destruktiven Führung weder in der Führungsausbildung der Milizkader noch in der Armee selbst explizit wahrgenommen oder behandelt wird. Jedoch werden in allen Ausbildungsunterlagen destruktive Verhaltensweisen impliziert und Lösungen dazu aufgezeigt, wie Selbstreflexion und Feedback. Auch auf Stufe Armee wird mittels Kaderselektion, Auftragstaktik und Unternehmenskultur destruktiven Führungskräften Einhalt geboten. Die Studie kommt zum Schluss, dass destruktive Führung eine Frage der Wahrnehmung und eine bewusste Handlung ist. Aufgrund organisationaler und kultureller Unterschiede benötigt die Schweizer Armee ein eigenes Messinstrument oder zumindest Indikatoren, um destruktive Führung selber genau erfassen zu können.

## **Danksagungen**

An dieser Stelle möchte ich mich beim Zentrum Führungsausbildung und allen interviewten Personen bedanken, die diese Arbeit überhaupt erst möglich gemacht haben. Ein weiterer Dank geht an meine Betreuer der ETH Zürich, welche mit hilfreichen Anregungen und konstruktiver Kritik während des Seminars und bei der Erstellung dieser Arbeit geholfen haben. Zum Schluss bedanke ich mich bei all denjenigen Personen, welche mich durch Quellenvorschläge, Korrektur oder andere Hilfen ermutigt und unterstützt haben.

## 6. Literaturverzeichnis

- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. New York: W. H. Freeman and Company.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1991). *The full range leadership development programs: based and advanced manuals*. Binghamton: Bass, Avolio & Associates.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., & Vohs, K. D. (2001). Bad Is Stronger Than Good. *Review of General Psychology*, 5(4), 323–370. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.5.4.323>
- Baumgartner, P., Huber, T., & Hilger, T. (2020). ZFA: Garant für moderne Führungsausbildung der Milizkader. *Allgemeine Schweizerische Militärzeitschrift*, 186(9), 34–36. <https://doi.org/10.5169/seals-905637>
- Bernauer, T., Jahn, D., Kuhn, P. M., & Walter, S. (2018). *Einführung in die Politikwissenschaft* (4th ed.). Baden-Baden: Nomos. <https://doi.org/10.5771/9783845289724>
- Besse, F. (2022). *Sieben Fragen an den Chef Kommando Ausbildung*. Schweizer Soldat. Online unter: <https://www.schweizer-soldat.ch/2022/04/sieben-fragen-den-chef-kommando-ausbildung.html>; zuletzt abgerufen am 30.03.2023.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1985). *The Managerial Grid III*. Houston: Gulf Publishing Company.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Oxford: Harper & Row.
- Burrus, J., & Mattern, K. D. (2010). Equity, egoism, and egocentrism: The formation of distributive justice judgments. *Basic and Applied Social Psychology*, 32(2), 155–164. <https://doi.org/10.1080/01973531003738593>
- Craig, S. B., & Kaiser, R. B. (2013). Destructive Leadership. In M. G. Rumsey (Ed.), *The Oxford handbook of leadership* (pp. 439–454). New York: Oxford University Press.
- Eidgenössisches Departement für Verteidigung; Bevölkerungsschutz und Sport VBS. (2021). *Vertrauensstelle für Angehörige der Armee*. Webseite VBS. Online unter: <https://www.vbs.admin.ch/de/themen/vsada.html>; zuletzt abgerufen am 29.03.2023.
- Eidgenössisches Departement für Verteidigung; Bevölkerungsschutz und Sport VBS. (2022). *Werte, Führung und Zusammenarbeit*. Webseite VBS. Online unter: <https://www.vbs.admin.ch/de/vbs/arbeitgeber/arbeiten-beim-vbs/werte--fuehrung-und-zusammenarbeit.html>; zuletzt abgerufen am 29.03.2023.
- Einarsen, S. V., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *Leadership Quarterly*, 18(3), 207–216. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.002>
- Erickson, A., Shaw, B., Murray, J., & Branch, S. (2015). Destructive leadership: Causes, consequences and countermeasures. *Organizational Dynamics*, 44(4), 266–272. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.09.003>
- Fors Brandebo, M. (2018). *Destruktivt ledarskap vid krishantering (Destructive leadership in crisis management)*. Karlstad: Veröffentlicher Report, Swedish Defence University, Department of Security, Strategy and Leadership (ISSL), Ledarskapscentrum.
- Fors Brandebo, M. (2021). How contextual is destructive leadership? A comparison of how destructive leadership is perceived in usual circumstances versus crisis. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(1), 220–239. <https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2019-1924>
- Fors Brandebo, M., Österberg, J., & Berglund, A. K. (2019). The Impact of Constructive and Destructive Leadership on Soldier's Job Satisfaction. *Psychological Reports*, 122(3), 1068–1086. <https://doi.org/10.1177/0033294118771542>
- Fors, M., Nilsson, S., & Larsson, G. (2009). *Utbildning i ledarskapets mörka sidor med fokus på understållas motivation (Education in the Dark Sides of Leadership with Focus on the Motivation of Subordinates)*. Karlstad: Veröffentliche Dissertation, Swedish National Defence College, Department of Leadership and Management.
- Fosse, T. H., Skogstad, A., Einarsen, S. V., & Martinussen, M. (2019). Active and passive forms of destructive leadership in a military context: a systematic review and meta-analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(5), 708–722. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1634550>

- Gruppe Verteidigung. (2022). *Die Fachstelle FiAD*. Webseite VTG. Online unter: <https://www.vtg.admin.ch/de/die-schweizer-armee/diversity/diversity-miliz/fachstelle.html>; zuletzt abgerufen am 29.03.2023.
- Gruppe Verteidigung. (2023). *Allegra*. Webseite VTG. Online unter: <https://intranet.vtg.admin.ch/de/wissen/pers-v/fuehrung-zusammenarbeit-v/allegra.html>; zuletzt abgerufen am 29.03.2023.
- Hofstede, G. J. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (1st ed.). London: McGraw-Hill.
- Joseph, S., & Shetty, N. (2022). An empirical study on the impact of employee voice and silence on destructive leadership and organizational culture. *Asian Journal of Business Ethics*, 11, 85–109. <https://doi.org/10.1007/s13520-022-00155-0>
- Kauffeld, S. (2018). Destruktive Führung. In S. Kauffeld (Ed.), *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor* (3th ed.). Berlin: Springer-Verlag.
- Kelloway, E. K., Mullen, J., & Francis, L. (2006). Divergent effects of transformational and passive leadership on employee safety. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(1), 76–86. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.11.1.76>
- Kernis, M. H. (2003). Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1), 1–26. <https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1401>
- Krasikova, D. V., Green, S. G., & LeBreton, J. M. (2013). Destructive Leadership: A Theoretical Review, Integration, and Future Research Agenda. *Journal of Management*, 39(5), 1308–1338. <https://doi.org/10.1177/0149206312471388>
- Lange, S., Bormann, K. C., & Rowold, J. (2018). Mindful leadership: mindfulness as a new antecedent of destructive and transformational leadership behavior. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift Für Angewandte Organisationspsychologie*, 49(2), 139–147. <https://doi.org/10.1007/s11612-018-0413-y>
- Larsson, G., Brandebo, M. F., & Nilsson, S. (2012). Destrudo-L: Development of a short scale designed to measure destructive leadership behaviours in a military context. *Leadership and Organization Development Journal*, 33(4), 383–400. <https://doi.org/10.1108/01437731211229313>
- Lipman-Blumen, J. (2006). *The allure of toxic leaders: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians-and how we can survive them*. New York: Oxford University Press.
- Mayring, P., & Fenzl, T. (2019). Qualitative Inhaltsanalyse. In N. Baur & J. Blasius (Eds.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (3th ed., pp. 633–648). Wiesbaden: Springer-Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4>
- Müller, R. (2021). *Wie Wirtschaft und Armee voneinander profitieren*. Webseite Schweizer Arbeitgeberverband. Online unter: <https://www.arbeitgeber.ch/allgemein/wie-wirtschaft-und-armee-voneinander-profitieren/>; zuletzt abgerufen am 29.03.2023.
- Osborn, R. N., Hunt, J. G., & Jauch, L. R. (2002). Toward a contextual theory of leadership. *Leadership Quarterly*, 13(6), 797–837. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00154-6](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00154-6)
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *Leadership Quarterly*, 18(3), 176–194. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.001>
- Padilla, A., & Mulvey, P. W. (2010). The Environment of Destructive Leadership. In B. Schyns & T. Hansbrough (Eds.), *When Leadership Goes Wrong: Destructive Leadership, Mistakes, and Ethical Failures* (1st ed., pp. 49–72). London: Information Age Publishing IAP.
- Reed, G. E., & Bullis, R. C. (2009). The impact of destructive leadership on senior military officers and civilian employees. *Armed Forces and Society*, 36(1), 5–18. <https://doi.org/10.1177/0095327X09334994>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass Inc. Publishers. <https://doi.org/10.1108/01437731211229331>
- Schilling, J. (2009). From Ineffectiveness to Destruction: A Qualitative Study on the Meaning of Negative Leadership. *Leadership*, 5(1), 102–128. <https://doi.org/10.1177/1742715008098312>
- Schmid, E. A., Pircher Verdorfer, A., & Peus, C. V. (2018). Different Shades - Different Effects? Consequences of Different Types of Destructive Leadership. *Frontiers in Psychology*, 9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01289>
- Schweizer Armee. (2015). *Ausbildungsmethodik. Reglement 51.018 d*. Bern: BBL.
- Schweizer Armee. (2019a). *Modul 1: Selbstkenntnis. Ausbildungshilfe 70.001 d* (Zentrum Führungsausbildung (ed.)). Bern: BBL.

- Schweizer Armee. (2019b). *Modul 2: Selbstmanagement. Ausbildungshilfe 70.002 d* (Zentrum Führungsausbildung (ed.)). Bern: BBL.
- Schweizer Armee. (2019c). *Modul 3: Kommunikation und Präsentation von Informationen. Ausbildungshilfe 70.003 d* (Zentrum Führungsausbildung (ed.)). Bern: BBL.
- Schweizer Armee. (2019d). *Modul 4: Konfliktmanagement. Ausbildungshilfe 70.004 d* (Führungsausbildung Zentrum (ed.)). Bern: BBL.
- Schweizer Armee. (2019e). *Modul 5: Führen der Gruppe. Ausbildungshilfe 70.005 d* (Zentrum Führungsausbildung (ed.)). Bern: BBL.
- Schweizer Armee. (2021a). *Die Schweizer Armee im Jahr 2030. Broschüre 81.300 d*. Bern: BBL.
- Schweizer Armee. (2021b). *Modul 6: Führung vertieft. Ausbildungshilfe 70.006 d* (Zentrum Führungsausbildung (ed.)). Bern: BBL.
- Schweizer Armee. (2021c). *Weisungen über die Führungsausbildung ZFA. Weisung 90.048 d*. Bern: BBL.
- Schweizer Armee. (2022). *Booklet zur Umsetzung der Führungsausbildung* (Zentrum Führungsausbildung (ed.)). Bern: BBL.
- Schweizer Armee. (2023). *Leadership Campus der Schweizer Armee*. Webseite Leadership Campus. Online unter: <https://leadershipcampus.ch/>; zuletzt abgerufen am 29.03.2023.
- Schweizer Bundesrat. (2022). *Dienstreglement der Armee. Reglement 51.002 d*. Bern: BBL.
- Schyns, B., & Hansbrough, T. (2010). *When Leadership Goes Wrong: Destructive Leadership, Mistakes, and Ethical Failures* (1st ed.). London: Information Age Publishing IAP.
- Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *Leadership Quarterly*, 24(1), 138–158. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.09.001>
- Skogstad, A., Einarsen, S. V., & Nielsen, M. B. (2017). Destructive forms of leadership and their relationships with employee well-being. In E. K. Kelloway, K. Nielsen, & J. K. Dimoff (Eds.), *Leading to Occupational Health and Safety: How Leadership Behaviours Impact Organizational Safety and Well-Being* (1st ed., pp. 163–196). West Sussex: Wiley-Blackwell.
- Starbuck, W. H., & Mezias, J. M. (1996). Opening Pandora's Box: Studying the Accuracy of Managers' Perceptions. *Journal of Organizational Behavior*, 17(2), 99–117.
- Tepper, B. (2000). Consequences of Abusive Supervision. *The Academy of Management Journal*, 43(2), 178–190. <https://doi.org/10.2307/1556375>
- Tepper, B. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261–289. <https://doi.org/10.1177/0149206307300812>
- Thoroughgood, C. N., Tate, B. W., Sawyer, K. B., & Jacobs, R. (2012). Bad to the Bone. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(2), 230–255. <https://doi.org/10.1177/1548051811436327>
- Yukl, G. A. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10(2), 285–305. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00013-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00013-2)
- Yukl, G. A. (2010). *Leadership in Organizations* (7th ed.). London: Pearson Education Inc.

## 7. Anhang

### 7.1. Tabellen

(N = 5)

Block	Frage	Antwort					M	SD
		Nein (1)	Eher Nein (2)	Weder noch (3)	Eher Ja (4)	Ja (5)		
1	Unterscheidet sich die Führungsausbildung je nach Truppengattung	0.2	0.4			0.4	3	1.87
2	Ist "destruktive Führung" ein genannter Begriff in der Führungsausbildung?	1					1	0
	Wird "destruktive Führung" in der Armee erfasst?	0.6		0.2	0.2		2	1.41
3	Haben Sie in Ihrer Laufbahn schon selbst einen Fall von destruktiver Führung erlebt?	0.2				0.8	4.2	1.79
	Besteht aus Ihrer Sicht eine Möglichkeit, "destruktive Führung" in der Armee zu verhindern?			0.2	0.4	0.4	4.2	0.82

*Tabelle 9: Interviewauswertung der geschlossenen Fragen*

## 7.2. Interviewleitfaden

1. Begrüssung
  - 1.1. Kurze persönliche Vorstellung
2. Erläuterung
  - 2.1. Hintergrund der Arbeit
  - 2.2. Inhalt / Thema der Arbeit
3. Ablauf des Interviews
  - 3.1. Rolle / Funktion des Interviewpartners klären
  - 3.2. Aufbau des Fragenkataloges erläutern
    - 3.2.1. Folgefragen / Diskussion
  - 3.3. Aufzeichnung
    - 3.3.1. Einverständnis
    - 3.3.2. Audioaufnahme
    - 3.3.3. Schriftsprache
    - 3.3.4. Transkript
4. Durchführung
  - 4.1. Aufnahmestart**
  - 4.2. Begrüssung und Nennung von Namen, Funktion
  - 4.3. Fragenkatalog
    - 4.3.1. Führungsausbildung der Armee
    - 4.3.2. Destruktive Führung
    - 4.3.3. Persönliche Wahrnehmung
    - 4.3.4. Eigene Einschätzung
  - 4.4. Schlusswort / Ergänzungen
  - 4.5. Dank
  - 4.6. Aufnahmeschluss**
5. Verabschiedung

### 7.3. Interviewfragebogen

#### 1. Führungsausbildung der Armee

- 1.1. Welche Themen umfasst die Führungsausbildung des ZFA für Milizkader? (Konzept)
- 1.2. Wie wird der Inhalt der Führungsausbildung den heutigen Milizkadern vermittelt? (Ausbildung)
- 1.3. Unterscheidet sich die Führungsausbildung je nach Truppengattung? (Konzept)

Nein	Eher Nein	Weder noch	Eher Ja	Ja

1.3.1. Wenn Ja, wie?

- 1.4. Welches sind die Schwierigkeiten bei der Führungsausbildung? (Konzept)
- 1.5. Wie wird «schlechte» Führung in der Ausbildung thematisiert? (Ausbildung)

#### 2. Destruktive Führung

- 2.1. Ist «destruktive Führung» ein genannter Begriff in der Führungsausbildung? (Konzept)

Nein	Eher Nein	Weder noch	Eher Ja	Ja

2.1.1. Wenn Nein, wieso nicht?

- 2.2. Wie wird «destruktive Führung» in der Führungsausbildung thematisiert? (Ausbildung)
- 2.3. Inwiefern hilft die Führungsausbildung, «destruktive Führung» zu verhindern? (Prävention)
- 2.4. Wird «destruktive Führung» in der Armee erfasst? (Indikator)

Nein	Eher Nein	Weder noch	Eher Ja	Ja

2.4.1. Wenn Ja, wie?

2.4.2. Wenn Nein, wieso nicht?

### 3. Persönliche Wahrnehmung

3.1. Wie erleben Sie als Kommandant / Chef Führungsausbildung / Instruktor den Umgang mit dem Thema von «schlechter» Führung? (Erfahrung)

3.2. Wie erleben Sie als Kommandant / Chef Führungsausbildung / Instruktor den Umgang mit dem Thema von «destruktiver Führung»? (Erfahrung)

3.3. Haben Sie in Ihrer Laufbahn schon selbst einen Fall von «destruktiver Führung» erlebt? (Erfahrung)

Nein	Eher Nein	Weder noch	Eher Ja	Ja

3.3.1. Wenn Ja, wie (Verhaltensweisen)?

3.4. Besteht aus Ihrer Sicht eine Möglichkeit, «destruktive Führung» in der Armee zu verhindern? (Prävention)

Nein	Eher Nein	Weder noch	Eher Ja	Ja

3.4.1. Wenn Ja, wie?

3.4.2. Wenn Nein, wieso nicht?



## 7.4. Interview-Transkripte

### 7.4.1. Transkript Stellvertretender Kommandant ZFA

Luzern, 7. März 2023

*Killmann: Sehr geehrter Herr Oberstleutnant Roth, besten Dank nehmen Sie sich die Zeit für dieses Interview. Ich interviewe Sie heute als stellvertretender Kommandant des Zentrum Führungsausbildung der Armee für meine Bachelorarbeit zum Thema destruktiver Führung. Ich würde sogleich anfangen mit dem ersten Block: Führungsausbildung der Armee. Zur ersten Frage: Welche Themen umfasst die Ausbildung des Zentrum Führungsausbildung für Milizkader?*

Roth: Die Ausbildung ist modular aufgebaut und sie führt im Prinzip entlang unserer fünf Modulhandbücher. Modulhandbuch 1 *Selbstkenntnis*, 2 *Selbstmanagement*, 3 *Kommunikation und Präsentation von Informationen*, 4 *Konfliktmanagement* und 5 *Führen der Gruppe*. Diese fünf Bücher sind die Grundausbildung. Dabei werden Selbstkenntnis in der Unteroffiziersschule, Führen der Gruppe in der Unteroffiziersschule und Teile, zum Beispiel Präsentation in der Unteroffiziersschule (ausgebildet). Alle anderen Module, beginnend mit 1, fertig mit 3 und Modul 4, sind dann später in den Offiziersschulen und dem höheren Unteroffizierslehrgang sowie das Modulhandbuch 6 *Führung vertieft*. Das ist eigentlich das Konzept dieser Ausbildung. Dabei vermittelt das Buch den wissentlichen Teil, also Fakten, wenn wir so wollen. Immer verknüpft mit Beispielen, dass es ein Milizkader versteht. Aber das Konzept soll nicht zwingend auf diesen Büchern sein, weil es ist Sache des Klassenlehrers den Stoff an die jungen Kader zu bringen.

*Zur zweiten Frage: Wie wird der Inhalt der Führungsausbildung den heutigen Milizkadern vermittelt? Sie haben es angesprochen, Klassenlehrer.*

Genau. Die Ausbildung findet draussen in den Schulen statt. Erster Berührungspunkt ist die Unteroffiziersschule. Dann im praktischen Teil die Verarbeitung, die Verknüpfung, die Vernetzung mit dem Wissen. Und dann in der Offiziersschule oder im höheren Unteroffizierslehrgang noch einmal die Grundausbildung und dann wiederum im praktischen Teil das Erlebte reflektieren. Sehr stark auf Reflexion ausgelegt, dieses Lernschema. Und die Auszubildenden, das sind Klassenlehrer in den jeweiligen Kadernschulen, aber logischerweise mit Unterstützung vom gesamten Team. Also ich glaube mittlerweile hat es immer einen, der hat die Verantwortung das zu tun, aber mit Unterstützung. Es ist eine Teamleistung, dieses Wissen zu vermitteln.

*Die dritte Frage: Unterscheidet sich diese Führungsausbildung je nach Truppengattung?*

Das kann ich nicht beurteilen. Wir haben im jeweiligen Buch eine Richtzeit, die wir empfehlen, wie viel Zeit es benötigt den Stoff zu vermitteln und praktisch zu verknüpfen. Aber am Schluss ist es Sache der jeweiligen Schule, der Organisationseinheit, dies auch zu tun...und vielleicht auch gewisse Schwerpunkte zu setzen...kann sein. Aber aus unserer Sicht des Zentrum Führungsausbildung nein, die Grundlagen sind für alle gleich.

*Welches sind die Schwierigkeiten bei der Führungsausbildung?*

Ich würde eher von einer Herausforderung sprechen. Das ist eine Alllast. Früher, in meiner Zeit als ich noch in der Offiziersschule war, hiess es Führungsausbildung der unteren Milizkader. Man hat damals einfach den Ordner mit all den Büchern hingestellt «...und das ist Führungsausbildung.». Und das ist teilweise in den Köpfen noch so verankert, dass es so theoretisch ist. Aber das wollen wir nicht. Es soll praktisch sein. Es ist Sache des methodischen Lehrers beispielsweise ein Fachthema auszubilden und dann am Ende die Verknüpfung zu machen zum Modulhandbuch. Und nicht «stand alone», jetzt hast du die Folie «xy» und sprichst nur das Thema Führen an. Es soll vernetzt werden, das ist die Botschaft.

Und das war eine Herausforderung. Mittlerweile sind wir aber recht auf Kurs, dass es in der neuen Generation angekommen ist.

*Zur fünften Frage: Wie wird schlechte Führung in der Ausbildung thematisiert?*

Wir haben in den Büchern einzig die Wahrnehmungsfehler, den Umgang mit Führungsfehlern oder schlechte Beispiele für Macht- und Autoritätsmissbrauch. Wir haben zu den Büchern auch die Ausbildungsordner, wo weitere methodische Hilfestellungen für den Klassenlehrer vorhanden sind. Aber am Ende ist es ja was der Klassenlehrer daraus macht...das zu thematisieren. Ich wage auch zu behaupten, man tut vielleicht gut daran, das Gute zu lehren und nicht per se beim Schlechten zu beginnen, weil...das Lernen basiert auf Reflexion aus den gemachten Fehlern besser zu werden.

*Vielen Dank. Dann zum zweiten Block: destruktive Führung. Erste Frage: Ist destruktive Führung ein genannter Begriff in der Führungsausbildung? Also explizit der Begriff.*

Der Begriff wird nicht explizit dargestellt im Sinne von Begriffsdefinition. In den Modulhandbüchern 4 und 6 wird aber auf destruktives Verhalten eingegangen. Aber sonst nicht weiter.

*Wie wird oder könnte es trotzdem in der Führungsausbildung thematisiert werden? Sie haben gesagt, destruktives Verhalten könnte ein Punkt sein. Sonst vielleicht auch im Kontext schlechter Führung, wie Sie es vorhin erläutert haben. Gibt es noch weitere?*

Eher indirekt. Wir wollen eigentlich das richtige Verhalten aufzeigen...und wenn im praktischen Dienst etwas passiert ist, eine Situation, dann ist es am Auszubildenden quasi den Spiegel vorzuhalten und zu sagen: «Was hast du gemacht, was hast du erlebt?». Dann merkt er es vielleicht selber, sollte es destruktiv gewesen sein. Aber ich denke, dass wir den Fokus nicht auf die destruktive Führung halten sollten, sondern im Prinzip als Vorbild unterwegs sein.

*Zur dritten Frage: Inwiefern hilft die Ausbildung, destruktive Führung zu verhindern? Sie haben es auch schon angeschnitten, eben Selbstreflexion oder sich mit sich selber beschäftigen.*

Ich denke das ist zentral. Auch in der Ausbildungsmethodik, Seite 57, Ziffer 5.2, ist das «SAR»-Schema (Situation-Aktion-Resultat) zentral. Was ist «SAR»? Und mit dem leben wir...wir in der Lage sind, dem jungen Kader zu sagen: «Was hast du gemacht in dieser Situation?», und dann nach dem «Warum» fragen. Das ihm bewusst ist, warum er das gemacht hat. Das kann dann schon ein negatives Resultat zur Folge haben. Aber ihm muss es bewusst werden warum es negativ war, weil er etwas gemacht oder eben nicht gemacht hat, ist es negativ gewesen. Das ist die Idee. Also die Idee ist wirklich...wir wollen positives Verhalten aufzeigen und die gezielte Reflexion und ein Coaching mit dem «SAR»-Schema.

*Zur vierten Frage, etwas weiter oder ein erweiterter Bereich: Wird destruktive Führung in der Armee erfasst?*

Meines Wissens nein. Ich wüsste es nicht.

*Ich würde weitergehen zum nächsten Block: die persönliche Wahrnehmung. Zur ersten Frage: Wie erleben Sie als stellvertretender Kommandant den Umgang mit dem Thema schlechter Führung?*

Die Frage ist, was schlechte Führung wirklich ist. Es ist ja vielleicht situationsabhängig...es gibt Situationen, da braucht es vielleicht eine klare Auftragstaktik aufgrund der Analyse, Beurteilung der Lage, AUGEZ (Faktoren der Lagebeurteilung – Auftrag; Umwelt; Gegnerische Mittel; Eigene Mittel; Zeitverhältnisse), was auch immer...um so sein Ziel zu erreichen. Aber in den meisten Fällen...sorry, Befehlstaktik (statt Auftragstaktik vorhin)...wollen wir nicht die Befehlstaktik, sondern die Auftragstaktik im Zentrum, dass man den Weg zum Ziel den Unterstellten frei lässt. Und dann muss jeder seine eigenen Erfahrungen damit machen. Es ist auch die Anpassung des eigenen Führungsstils. Vielleicht

bin ich von Zeit zu Zeit gezwungen eher direkter, strikter zu befehlen. Hingegeben in einer Projektarbeit vielleicht «out of the box», wo ich weniger Struktur brauche. Ich denke, das ist so...ich denke man hilft den Unterstellten, wenn man ihnen Handlungsrichtlinien gibt, klare Handlungsrichtlinien und sie einbezieht und ihnen auch Vertrauen schenkt. Dann haben wir am Schluss eine positive Entwicklung.

*Zweite Frage: Wie erleben Sie als stellvertretender Kommandant den Umgang mit dem Thema destruktiver Führung?*

Ich glaube, es ist mehr die Erfahrung mit Führung. Die jungen (Kader) sind bei uns, sie lernen viel, sie haben irgendetwas im Rucksack am Ende. Ich glaube, es ist das, was ihnen und uns bewusstwerden muss, dass die ganz viel lernen. Aber manchmal braucht es eine gewisse Zeit zum Reflektieren, zum Erkennen, dass es nun ein Mehrwert ist als Zugführer der Armee, als Feldweibel, als Wachtmeister. Die wollen auch Tipps. Ich denke, das ist das, was die jungen Leute wollen: Tipps wie sie sich noch weiter verbessern können. Und ich denke, das gelingt uns, wenn wir sie besprechen, «After Action Review» (AAR) und ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP), sie mit einbeziehen. Und auch immer den Sinn geben.

*Dann zur dritten Frage: Haben Sie in Ihrer persönlichen Laufbahn schon einmal einen Fall von destruktiver Führung erlebt? Und wenn ja, wie? Also Merkmale, Verhaltensweisen...*

Ist eher die Frage, welche Sichtweise man hat. Unmittelbar hat man vielleicht das Gefühl, es sei destruktive Führung oder man hat sich nicht ernst genommen gefühlt. Wenn ich die andere Perspektive nehme, hat er vielleicht überlegt, er sei richtig mit seiner Art und Weise, wie er die Situation damals geführt hat. Man hat höchstens seine Erfahrung mit verschiedenen Kommandanten gemacht, mit ihren verschiedenen Persönlichkeiten oder ihren Führungsstilen...die aber auch dann wieder situationsbedingt angepasst waren. Im Sinne der destruktiven Führung nicht, denn alle haben im Sinne des grossen Zieles gehandelt. Als Unterstellter war ich schon auch nicht immer einverstanden, aber das muss ich auch nicht.

*Vielen Dank. Zur letzten Frage dieses Blocks: Besteht aus Ihrer Sicht eine Möglichkeit, destruktive Führung in der Armee zu verhindern?*

Ich glaube ja. Und zwar eben das Positive leben. Und wenn wir da die fünf «V» des CdA (Chef der Armee) nehmen...das eine ist Vorbild, Vision, Verständnis, Vertrauen und Verantwortung. Und wenn wir uns das eben hinterfragen...gebe ich das meinen Unterstellten, lebe ich das selber vor...dann habe ich, glaube ich, genug positive Signale zu Gunsten der jungen (Kader) gesendet, dass sie sagen: «Doch, das gefällt mir, diese Art von Führungsstil und wie er Ziele erreicht.».

*Wäre das eher jetzt in Richtung Berufsorganisation oder...also es ist klar, die Miliz ist auch immer, aber...*

Das soll keinen Unterschied spielen. Denn wir bilden ja die Milizkader aus, dass sie in Krisen oder anderen Einsätzen ihre «Performance» abliefern können. Schlussendlich steht und fällt es...wir können wieder unsere fünf Modulhandbücher nehmen...es ist das Zusammenspiel insgesamt, und ich muss mich auch selbst kennen wahrscheinlich. Wie ich wirke und was ich mitteilen möchte und...wenn es uns gelingt, uns alle und jeder für sich selber zu reflektieren, dann glaube ich, sind wir auf dem guten Weg. Und noch einmal, ich würde das Positive hervorheben und nicht das Negative.

*Vielen Dank. Dann schon zum letzten Bereich...*

Tut mir leid, das habe ich noch vergessen. Es hängt auch oft mit Feedback zusammen. Lasse ich Feedbacks zu? Da könnte man selber eine Arbeit schreiben über Feedbacks oder «KVP» (kontinuierlicher Verbesserungsprozess), «AAR» schreiben. Aber Feedback gehört auch in diesen Kreis hinein.

*Zur letzten Rubrik: eigene Einschätzungen. 4.1 – Hier ist eine Tabelle aufgeführt aus einer früheren Studie. Diese Punkte wurden in Bezug auf eine Führungsperson gesehen und erfragt, deshalb sind sie hier drin. In 4.2 gibt es dann Ergänzungen, falls Sie selber etwas sehen, eben ein Merkmal. Ich würde oben anfangen und Sie können im Rahmen von «Stimme zu» bis «Stimme nicht zu» Stellung nehmen. Die Führungsperson lässt Unterstellte dumm dastehen.*

Stimme zu.

*Tritt arrogant auf.*

Eher zu.

*Behandelt die Menschen unterschiedlich.*

Stimme ich nicht zu.

*Ist unangenehm.*

Weder noch.

*Zeigt gewalttätige Tendenzen.*

Ich stimme zu.

*Bestraft Unterstellte, welche Fehler machen oder festgelegte Ziele nicht erreichen.*

Ich stimme zu.

*Setzt Drohungen ein, um ihren Willen durchzusetzen.*

Stimme eher zu.

*Stellt unangemessene Forderungen an die Unterstellten.*

Stimme eher zu.

*Nimmt die Anerkennung der Arbeit der Unterstellten für sich.*

Eher zu.

*Stellt die eigenen Bedürfnisse vor jene der Gruppe.*

Stimme eher zu.

*Traut seinen Unterstellten nicht.*

Stimme zu.

*Hält versprechen nicht ein.*

Weder noch.

*Schreit Unterstellte an.*

Weder noch.

*Wagt es nicht, andere zu konfrontieren.*

Eher nicht zu.

*Zeigt sich nicht bei den Unterstellten.*

Stimme eher zu.

*Zeigt kein aktives Interesse.*

Eher zu.

*Nimmt Dinge nicht in die Hand.*

Weder noch.

*Zeigt Unsicherheiten in seiner Rolle.*

Eher nicht zu.

*Ist schlecht in der Strukturierung und Planung.*

Weder noch.

*Gibt unklare Instruktionen.*

Stimme zu.

*Verhält sich konfus.*

Stimme zu.

*Besten Dank. Nach diesen Punkten, haben Sie selber Merkmale oder Verhaltensweisen, die Ihnen auffallen.*

Ist höchstens vielleicht das Klischee, vorne herum bin ich so und kaum wende ich mich von der Person ab, bin ich eine andere Person...so Fassaden...

*...Fassade spielen, eine Rolle spielen.*

Ja, genau.

*Vielen Dank. Dann wäre das Interview beendet. Ich danke vielmals für die Zeit und wenn das Transkript fertig ist, werde ich es Ihnen zukommen lassen.*

Danke.

[Zeit 18:27]

## 7.4.2. Transkript Chef Führungsausbildung LVb FU

Luzern, 7. März 2023

*Killmann: Sehr geehrter Herr Hauptadjutant Frautschi, lieber Renato. Ich interview Dich heute als Chef Führungsausbildung Lehrverband Logistik...ich entschuldige mich, Lehrverband Führungsunterstützung (FU). Ich beginne mit dem ersten Thema: Führungsausbildung der Armee. 1.1 – Welche Themen umfasst die Führungsausbildung für Milizkader?*

Frautschi: Führungsausbildung für Milizkader umfasst total sechs verschiedenen Module, wobei fünf der sechs innerhalb so abgeglichen sind, dass die Kader noch einen zivilen Abschluss machen können. Sie können nämlich die Leadership-Zertifikate der schweizerischen Vereinigung für Führungsausbildung (SVF) erreichen. Ich beginne Mal mit diesen Modulen. Es gibt das Modul 1 *Selbstkenntnis* als Führungsperson, wo es eigentlich darum geht, sich selber besser kennen zu lernen, aber auch sich mit dem Fremdbild auseinanderzusetzen. Und da hat es verschiedene Inhalte und Themenbereiche bis und mit Umgang mit Belastung etc., das dort abgehandelt wird. Dann gibt es weiter Modul 2 *Selbstmanagement*. Dort geht es um Selbstorganisation, aber auch um persönlichen Umgang mit Stress. Das ist so grob gesagt der Themenbereich dort drin, also dass man sich selber effizient und besser organisieren kann. Dann kommt das Modul 3 *Kommunikation und Präsentation von Informationen*, läuft so ab, dass wir dort mehrere Bereiche abgedeckt haben. Einerseits geht es darum, zu erkennen, was sind die Prozesse in dieser Kommunikation. Dann geht es über in Encodierung, also in welche Formen und wie gebe ich das weiter. Dann gibt es auch Präsentationstechniken, visuelle und mündliche Techniken, und zieht sich dann noch so weiter in den Bereich Decodierung. Also das heisst, wie gehe ich damit um, wenn ich Informationen erhalte. Und dann sind da noch die Themen schwierige Gespräche und Verhandlungsgespräche integriert. Das ist der Teil Kommunikation. Dann sprechen wir vom Modul 4 *Konfliktmanagement*. Dort geht es einmal darum, das zu erkennen, also Wahrnehmung eines Konfliktes, was gibt es da für verschiedene Möglichkeiten, Anzeichen, Hintergründe. Dann geht es um Konfliktlösung und noch einen weiteren Teil Konfliktprävention, also wenn ich Potential erkenne, was kann ich tun, um schlussendlich einen Konflikt gar nicht entstehen zu lassen. Dann sprechen wir vom Modul 5, das uns allgemein militärisch etwas am nächsten ist, das ist *Führen der Gruppe*. Dort geht es einmal um Führungsstile und -verhalten, Unterstelltenverhalten. Weitere Themen sind Menschenbilder und wie gehe ich mit Führungsfehlern um, was passiert bei gruppenspezifischen Prozessen. Aber auch Leistungssteigerungen innerhalb der Gruppe, wie man das angehen kann. Dann gehen wir weiter...Führen von Besprechungen, sei es eine Übungsbesprechung, ein Rapport, ein Debriefing, etc. Wie gehe ich das an. Beurteilen ist auch ein Thema, also Ziele, Beobachten, Beschreiben, Bewerten, Begleiten. Dann haben wir unsere ganz normales «fünf plus zwei» (Aktionsplanungsprozess der Armee), welches wir überall kennen und dort auf der Basisstufe miteinbeziehen. Das sind die Themen, die dort drin sind. Das ist auch alles irgendwo Thema was zu diesem Leadership-Zertifikat führt. Wir haben noch das Modul 6 *Führung vertieft*. Da kommen dann noch Themen wie Kultur...transformationale Führung ist ein Thema und Resilienz. Das sind so zusätzliche Inhalte und Tools, welche vor allem für die Kader wichtig sind die Kader führen. Also eigentlich nicht mehr die Basisführungsstufe, sondern eine Stufe weiter. Das ist aber nicht Teil der Leadership-Zertifikate. Das sind zusätzlicher Themen, welche wir den Kadern weitergeben wollen, auch im Sinne der Führungsphilosophie des CdA (Chef der Armee).

*Dann zur zweiten Frage: Wie wird dieser Inhalt denn Milizkadern vermittelt?*

Also wir haben eigentlich zwei Stufen. Einerseits ist da die Grundlagenvermittlung und andererseits die Anwendung, Umsetzung und auch Selbstreflexion in diesen Themengebieten. In der Unteroffiziersschule, Offiziersschule und im höheren Unteroffizierslehrgang in Bern, das sind so die Gefässe...da werden eben diese Inhalte vermittelt. In der Unteroffiziersschule wird thematisch in allen Modulen etwas gemacht, aber nur Selbstmanagement und Führen der Gruppe werden komplett behandelt. Es ist grundsätzlich ein Zeitproblem, weil in vier Wochen bringen wir nicht alles hinein. Trotzdem kriegen alle Kader eine Basis in allen Modulen, um dort vorwärts zu gehen. Das findet auch

je nach den kreativen Umsetzungsmöglichkeiten des Klassenlehrers statt, sei dies in der Unteroffiziersschule oder Offiziersschule. Die Themen sind bekannt, die Grundlagen sind bekannt. Die Umsetzung lässt aber dem Ausbilder viel Freiheit. Wir haben in der Armee eine tolle Ausgangslage. Die Kader, die in unseren Lehrgängen sind, die leben in dieser Gemeinschaft. Und damit ist es nicht so wie im Zivilen, wo ich irgendwo hinkomme, meine acht Stunden Ausbildung an einem Tag absolviere und dann bin ich wieder separiert. Also findet sehr viel gemeinsam integriert mit anderen Thematiken statt, so wie es im Leben halt auch spielt. Und das gibt Spielraum, ist aber auch eine Herausforderung für den Ausbilder. Diejenigen (Ausbilder\*innen), die noch nicht so sattelfest sind im Gesamtrahen, die...sind dann hier soweit, dass sie die Themen eher so isoliert Block für Block ausbilden. Und je affiner ein Ausbilder oder Ausbilderin dort ist, desto vielfältiger wird die Kombinationsmöglichkeit dieser Themen, sprich Integration in fachliche und soldatische Themen. Und das wäre das Ziel, so viel wie möglich in der Praxis angelehnt miteinzubeziehen. Denn unsere Kader sind alle so weit, dass sie des Lesens und Schreibens mächtig sind, das ist eine der grossen Vorteile unserer Milizarmee. Damit will ich nicht sagen, dass es keine Bandbreite gibt, die gibt es ganz klar. Aber wir haben ein hohes Niveau, auf das wir zurückgreifen können. Somit brauchen wir eigentlich denen, im Sinne des Rekapitulierens, noch so die Möglichkeit geben, dass sie Zeitfenster haben, um sich dort auch mit den Handbüchern noch etwas auseinanderzusetzen. Das Ziel ist aber nicht, dass wir mit den Handbüchern überall da sind und Zeile für Zeile durchlesen. Also erleben und verbinden ist eigentlich das zentrale Thema. Und je besser der Ausbilder das machen kann, desto besser ist dann auch der Erfolg. Jetzt, der nächste Teil nach dieser Grundausbildung, wobei auch da schon direkt Anwendung zum Tragen kommt, kommt natürlich der praktische Dienst. Im praktischen Dienst sollen die Kader zur Selbstreflexion angeleitet werden. Dort gibt das Mittel «SAR», was eben bei uns nicht «Search and Rescue» heisst, sondern «Situation-Aktion-Resultat». Es geht darum, dass die Kader im Alltag dazu angeregt werden, sich mit ihren Situationen, welche sie draussen erleben, bewusst auseinanderzusetzen. «Welche Rahmenbedingungen hatte ich, was habe ich getan? Was wollte ich mit dem Erreichen und was war tatsächlich der Effekt der eigenen Handlung?». Das, um besser zu erkennen: «Warum hatte ich Erfolg oder eben warum nicht?». Misserfolge sind auch wertvolle Erfahrungen, deshalb sollte auch eine gesunde Fehlerkultur gelebt werden.

*Vielen Dank für die Ausführung. Zur dritten Frage: Unterscheidet sich diese Führungsausbildung je nach Truppengattung? Du hast es etwas vorweggenommen, der Klassenlehrer hat ja viel Freiheit.*

Unterscheiden...ich würde mal grundsätzlich sagen, dass der Klassenlehrer mit seinen Rahmenbedingungen, die darf man nicht ausser Acht lassen, die Rahmenbedingungen sind auch irgendwo vorhanden und nicht überall gleich...umgehen muss. Ich nehme da nur mal als Basis die vier Wochen Ausbildungszeit total, wovon wir von knapp einer Woche Führungsausbildung reden. Wer sich damit auseinandergesetzt hat, der weiss, dass da ja auch viel rundum passiert. Viele Regiezeiten, man muss einen Lehrgang hochfahren, man muss ihn auch wieder beenden mit allem, was dazu gehört. Dass da plötzlich die Rahmenbedingungen nicht mehr ganz so einfach sind, versteht sich von selbst. Ich sage dem immer, eine Offiziersschule oder Unteroffiziersschule ist von der Grösse her wie ein Tischtuch, dass man auf einen grösseren Tisch darauflegt. Das Problem ist, die Ausbildungsinhalte sind der Tisch...und somit in der Fläche viel grösser als die zeitlichen Rahmenbedingungen des Lehrgangs beziehungsweise Tischtuch. Das heisst, ich muss immer überlegen, was ich wie kombinieren und oder sinnvoll strukturieren kann, damit es irgendwie aufgeht. Jeder kommt mit irgendwelchen Vorgaben und schlussendlich ist es nie ganz übereinstimmend mit den Rahmenbedingungen die da sind.

*Also wenn Du das jetzt einschätzen würdest zwischen «Ja» bis «Nein», wie Du es beschrieben hast...*

Also ja...es gibt den truppengattungsspezifischen Unterschied. Der ergibt sich eher aus den Grundtätigkeiten und den Funktionen. Jede Unteroffiziersschule hat eine andere fachliche Ausrichtung. Von der Infanterie bis in die Fliegerbrigade, hat irgendwo natürlich eine spezifische Ausrichtung auf eine Zielerreichung. Das gibt natürlich zum Teil Rahmenbedingungen die etwas anders liegen. Wenn ich in der Richtstrahlschule in Kloten bin und dort schlussendlich die Leute irgendwann autonom mit ihrer Gruppe ins Gelände hinausgehen und dort ihre Kommunikationsmittel unter den Rahmenbedingungen

aufstellen lassen muss, ist das eine andere Ausgangslage als eine Instandhaltungsschule, die Leute ausbildet für Reparaturtätigkeiten und Wartungsarbeiten. Dort gibt es zum Teil spezifisch noch etwas mehr technische Grundausbildung, die irgendwo bis zu einem Zeitpunkt abgeschlossen werden muss, damit die dann später im der Verbandsausbildung bestehen können. Ein Fahrer, Kategorie 930/E, ist das klassische Beispiel. Als Lastwagenfahrer muss er, bevor er eingesetzt werden kann, sein ganzes Thema durchhaben und die Prüfung nach zivilen Richtlinien absolvieren. Ich kann daran nicht rütteln, da gibt es Vorgaben. Und all diese Dinge steuern etwas. Das, würde ich mal sagen, ist der truppenspezifische Unterschied. Auch nicht zu unterschätzen im Gesamten ist der Einfluss der Klassenlehrer.

*Wenn ich Dich richtig verstehe, eher ja, die Handlungsrichtlinien sind gegeben. Aufgrund der truppengattungsspezifischen Fachausbildung oder der Klassenlehrer kann es sich unterscheiden.*

Ja, es gibt Unterschiede. Schlussendlich führen diese aber nicht dazu, dass die Kader mehr oder weniger zu Führungspersonen geschult werden.

*Weiter: Welches sind die Schwierigkeiten bei der Führungsausbildung? Du hast schon einiges vorweggenommen. Das Zeitmanagement ist eine grosse Frage. Auch die Bandbreite der Kader.*

Ja, die Schwierigkeit ist grundsätzlich die Leute dort abzuholen wo sie sind. Da gibt es aber auch Unterschiede. Das ist dann vielleicht auch abhängig von den Funktionen und Truppengattungen mit den verschiedenen Ausbildungsprofilen. Ich komme jetzt aus einem Teil, wo wir sehr technisch versierte Leute kriegen. Da ist schon eine gewisse Grundbasis vorhanden, wo ich besser darauf aufbauen kann als teils anderen Orten. Aber das ist nicht abschliessend anzuschauen. Wir haben auch Bereiche bei uns, da ist das Klientel etwas weniger bildungsaffin oder mehr praktisch orientiert...nicht bildungsaffin ist vielleicht eher falsch gesagt, sondern die sind einfach grundsätzlich im Werdegang mehr praxisorientiert und dadurch oft etwas einfacher und pragmatischer in der Umsetzung.

*Ich würde weitergehen: Wie wird schlechte Führung in dieser Ausbildung thematisiert?*

Also grundsätzlich fängt es ja eigentlich im Alltag an in den Kaderlehrgängen. Das der Klassenlehrer wie auch das gesamte Berufspersonal Dinge, welche passieren und nicht in Ordnung sind anspricht. In den letzten zwanzig Jahren Berufstätigkeit in den Schulen habe ich immer darauf geachtet, dass wir Kaderaussprachen gemacht haben. Da sind dann oft Situationen zu Tage getreten, welche ich direkt behandeln konnte. Irgendwo kriegt man nicht immer alles mit was abgeht. Da sind diese Aussprachen eine gute Quelle. Das, was meistens festgestellt wird, ist eher die Spitze des Eisberges. Es sei denn, man hat mit der Zeit eine gewisse Nase entwickelt, mit der man die Dinge einschätzen kann an die man heranläuft. Dann gilt es diese aber auch zu thematisieren. Wichtig ist auch dort die Leute nicht einfach zu tadeln...klar, man muss sagen was schlussendlich in Ordnung ist und was nicht, das wird auch bei der Führungsausbildung so mitgegeben. Unsere Thematik ist auch aufbauend in die Richtung, wie sollte man sich da verhalten. Und dann wird grundsätzlich angesprochen, wo man es sieht und wo es hat.

*Also eben die Vernetzung von Theorie und Praxis...*

Es geht nicht anders. Ich kann Werte mitgeben, ich kann gutes Verhalten fördern und schlechtes nicht tolerieren. Das geht alles. Aber es steht und fällt mit der Begleitung der Kader durch das Berufspersonal. Und da spreche ich nicht nur von Berufsoffizieren und Berufsunteroffizieren, sondern auch in vielen Bereichen Fachlehrer, Zeitmilitär...da sind alle gefragt.

*Vielen Dank. Dann zum zweiten Bereich: destruktive Führung. Die erste Frage: Ist destruktive Führung ein genannter Begriff in der Führungsausbildung? Also explizit der Begriff.*

Also grundsätzlich ist der Begriff der destruktiven Führung nicht genannt. Wir sprechen in den verschiedenen Modulen Dinge an. Also im Modul 5 haben wir unter anderem das Thema Führungs- und Unterstellten-Verhalten. Was ist die Ausgangslage der Unterstellten, wie...will diese Person und kann, bis zu will nicht und kann nicht. In diesem Teil sprechen wir Verhaltensweisen und Führungsverhalten an, wie diese Personen abzuholen und zu unterstützen sind. Wir haben den Teil Umgang mit Führungsfehlern, was auch irgendwo damit im Zusammenhang steht. Im Rahmen des Selbstmanagement schauen wir das Arbeitsverhalten an. Also wie steht das Arbeitsverhalten im Verhältnis zu der Institution. Also habe ich zum Beispiel ein Arbeitsverhalten, das Innovation fördert, das ich Regeln aber versuche einzuhalten und dort mich weiterentwickle oder ist es ein Dienst nach Vorschrift. Diejenigen machen nur das, was sie müssen und nicht mehr. Es gibt natürlich auch welche, die sich grundsätzlich verweigern und dann komplett gegen die Institution arbeiten. Das ist auch so ein Thema. Wir haben auch verschiedene Bereiche im Konfliktmanagement. Wir schauen an, wie sich das zeigt, wenn da irgendetwas nicht stimmt. Also eigentlich ist es nicht das Negative, das im Sinne des Begriffes destruktive Führung, was wir da ansprechen, sondern wir machen darauf aufmerksam, was da vielfältig sein kann und versuchen die Kader soweit zu bringen dieses zu erkennen und nicht destruktiv zu handeln. Und in dem Zusammenhang steht natürlich auch die Selbstreflexion mit dem Mittel «Situation-Aktion-Resultat».

*Vielen Dank. Du hast die zweite Frage eigentlich auch schon vorweggenommen, wie das Thema behandelt oder angeschnitten wird. Ich würde, wenn das für dich in Ordnung ist, gleich weitergehen: Inwiefern hilft die Führungsausbildung, destruktive Führung zu verhindern? Du hast am Anfang gesagt, Selbstreflexion ist ein grosses Thema.*

Ja, also das verhindert natürlich das schon. Die Führungsausbildung ist in diesem Sinne auch grundsätzlich in diese Richtung Prävention. Aber rein einfach das Wissen aneignen ist nicht dasjenige, was weiterbringt, sondern es sind die Erfahrungen, die zählen. Und wir müssen auch akzeptieren, dass gewisse Dinge passieren, die jetzt vielleicht eine destruktive Auswirkung haben. Da spreche ich die Fehlertoleranz wieder an. Wie will ich mich entwickeln, wenn ich nicht zwischendurch die Nase anschlage. Also ich muss das zulassen. Und dann entwickelt sich das auch gut, aber das ist auch ein Prozess der Begleitung. Wir können die Leute nicht einfach draussen sich selbst überlassen. Wir müssen aber auch aufpassen, dass wir nicht immer nach dem Motto «big brother is watching you» nebendran stehen. Das fördert dann auch nicht die Selbstständigkeit. Wir müssen einen guten Mix haben, dass wir so weit kommen, dass sie sich damit auseinandersetzen. Das bedingt aber auch, dass man den Unterstellten, in unserem Fall meist den Rekruten, auch ein gewisses Verständnis mitgeben muss, dass nicht alles perfekt sein kann. Denn wenn irgendetwas destruktives, ich sage, in diesem Sinne ist es immer die Frage, was ist destruktiv...aber wenn etwas passiert, das irgendeinem in der Befindlichkeit negativ rüberkommt. Dann hilft ja auch zu verstehen wie die Rahmenbedingungen aussehen. Ist das ein einmaliger Fall und wie gingen die jetzt mit dem um? Und eigentlich nicht nur die unmittelbare Auswirkung auf sich selbst zu sehen. Aber da sind wir natürlich prädestiniert im Werdegang. Der Individualismus ist sehr hoch, ist gross geschrieben in unserer Gesellschaft. Und hier beisst es sich halt etwas. Die unmittelbare Auswirkung auf einen selbst ist halt oft zentral.

*Zur letzten Frage des zweiten Blocks, etwas gröber: Wird diese destruktive Führung in der Armee erfasst?*

Es gibt natürlich schon Dinge, die erfasst werden. Es gibt ja Ombudsstellen, Instrumente wie eine Armeeseelsorge, einen Psychologisch-Pädagogischen Dienst, die auch Dinge aufnehmen. Es gibt aber auch Vorfälle, die über die Militärjustiz gehen. Bei allem, was irgendwo mit Intoleranz oder Rassismus zu tun hat, ist die Linie grundsätzlich klar, Nulltoleranz. Und auch wenn dies nicht unbedingt Teil des Fragebogens ist. Unsere Experten (der Modulbescheinigungsprüfungen), die diese Leadership-Zertifikate mit den Prüfungsabnahmen legitimieren, bekommen im Rahmen ihrer Tätigkeit sehr viel mit, was draussen effektiv zu jeder Tages- und Nachtzeit passiert. Und das sensibilisiert die Experten wieder im Alltag. Das fliesst dann wieder in die Betreuungsarbeit. Also haben wir wirklich Sensoren, die diese Dinge erkennen können...aber vollumfänglich schaffen die es nicht alles zu verhindern. Das soll aber

auch nicht das Ziel sein, denn wir wollen selbstständig denkende Kader, die positiv nach vorne gehen. Und wenn wir das wollen, dürfen wir die nicht zur Unselbstständigkeit erziehen.

*Vielen Dank. Wir gehen weiter zum dritten Teil: die persönliche Wahrnehmung. 3.1 – Wie erlebst Du als Chef Führungsausbildung den Umgang mit dem Thema von schlechter Führung?*

Ich erlebe es einerseits, wenn ich draussen bin, dass ich engagierte Berufsmilitär und zivile Mitarbeiter sehe, die solche Dinge auch ansprechen. Ich mache das auch persönlich. Ich gehe auch raus und stelle Fragen und gebe mein Feedback ab. Und mache eigentlich nichts anders. Ich mache auf Dinge aufmerksam, gebe Inputs, die entsprechend verarbeitet und umgesetzt werden können. Es nützt nichts, wenn ich hingehere und sage wie es genau sein soll. Die Umstände sind immer verschieden. Also ich mache grundsätzlich gute Erfahrungen. Was immer etwas problematischer ist, wenn wir als Berufsorganisation Augen und Ohren nicht offen haben. Dann wird es schwierig. Aber aus meiner Sicht sehe ich den Umgang positiv. Es gibt auch Momente, da läuft es ziemlich «sec» ab und dann ist eben wichtig, dass man die Kompensationsmomente auch einfügen kann. Aber ich stelle fest, dass das eigentlich vielerorts problemlos funktioniert.

*Zum Anschluss: Wie erlebst Du als Chef Führungsausbildung den Umgang mit dem Thema der destruktiven Führung? Also eben jetzt explizit dieses Gebiet.*

Es ist immer schwierig. Ich habe eine Sonderfunktion. Ich kann eigentlich überall hingehen und werde nicht per se als Fremdkörper wahrgenommen. Das ist ein Riesenvorteil in meiner Funktion. Ich sage dem, ich habe einen gewissen «Hofnarren-Status». Und in dem Sinne kann ich dort hinausgehen und Dinge ansprechen und sehe auch viele Dinge. Ich glaube nicht per se, dass es einfach destruktiv ist, was da abgeht, wenn etwas nicht in eine positive Richtung geht. Sondern das hängt immer auch mit Befindlichkeiten, persönlichen Situationen bis und mit im zivilen Umfeld zusammen...all das hat einen Einfluss. Nicht jeden Tag hat man die gleiche Laune und ist gleich gut aufgestellt, das ist nun mal so. Und dort, wo dann etwas zu viel aufeinander kommt, werden die Leute etwas kurz angebunden. Dann sind die Reaktionen dort etwas heftiger. Das ist auch irgendwie normal. Eine Kultur dort hineinzubringen, dass man auch solche Dinge anspricht und es Platz hat, das ist zentral. Ich würde nicht sagen, dass wir einfach sagen können, es ist destruktive Führung. Es gibt natürlich Personen in der Führung, die eher ergebnisorientiert arbeiten und Personen, denen ist die menschliche Komponente und der soziale Teil etwas wichtiger. Aber das ist auch ein Teil unserer Ausbildung, dass wir schlussendlich diese Vielfalt auch irgendwo darstellen. Denn wenn ich weiss, dass jemand in diese Richtung neigt und ich jetzt eher vielleicht etwas anders ticke, kann ich das auch einordnen und mit dem umgehen. Das hilft auch schon viel.

*Dann gehe ich weiter: Hast Du in Deiner Laufbahn auch schon einen Fall von destruktiver Führung erlebt? Wenn ja, wie? Im Sinne von Verhaltensweisen, also Schreien, Intoleranz, Egoismus...wenn Du so gewisse Indizien hast.*

Ja, ich habe alles schon erlebt. Die Vielfalt ist da. Die Schwierigkeiten, die manchmal da sind...und ich kann auch nicht sagen, dass ich fehlerfrei gewesen bin. Ich habe auch meine Momente gehabt, wo ich dann entsprechend zu einem Milizkader hingehen und sagen musste: «Okay, mein Verhalten vorher, das war jetzt nicht gerade das Gelbe vom Ei». Dann muss man sich halt auch die Blösse geben sich zu entschuldigen, Punkt. Es kann immer irgendwo etwas sein. Ich habe bei den Milizkadern Situationen erlebt, welche bis in Richtung Machtmissbrauch gingen. Beispielsweise wenn das vorgesetzte Kader dem unterstellten Kader befiehlt, dass am Morgen für ihn beim Frühstück bereits ein Teller mit einem Stück Brot mit Butter und Konfitüre gestrichen bereitsteht, damit diese Person einfach seinen Status etwas ausleben kann. Das ist dann schon schwierig. Vielleicht nicht gerade ein Fall für die Justiz, eingreifen musste ich da aber schon sofort.

*Vielen Dank für die Antwort. Zur letzten Frage des dritten Teils: Besteht aus Deiner Sicht eine Möglichkeit, destruktive Führung in der Armee zu verhindern?*

Die grösste Prävention...ich glaube, verhindern grundsätzlich lässt sich das nicht. Das muss eigentlich auch nicht direkt das Ziel sein, das zu verhindern, weil passieren kann es immer wieder. Aber es hängt auch viel mit Kultur in der Organisation zusammen. Also wir erleben ja jetzt gerade in dieser Zeit bis auf höchster Stufe in dieser Armee, dass das Thema der Kultur eine massiv grössere Rolle spielt. Vielfältig, die zusammenkommt und Kultur schafft...ich habe in meiner Zeit auch viele Situationen erlebt, wo eine sehr grosse Angstkultur da war. Und diese ist dann schon problematisch, denn mit der Angstkultur trauen sich die Leute nichts zu sagen und ziehen sich zurück. Und das heisst für beide Seiten grosse Potentialverschleuderung. Wenn ich aber das anders leben will, dann muss ich mich mit dem Neuen auseinandersetzen. Das ist auch für Führungspersonen nicht immer bequem. Das heisst, auch am Morgen früh in den Spiegel schauen und dann...jetzt wären wir schon wieder beim Punkt Selbstreflexion angelangt...wir sollen das nicht nur von den Milizkadern verlangen, sondern auch täglich selber tun. Das heisst nicht, keine Fehler machen. Wenn wir dort dran schaffen können, dass wir schon im Berufskorps den Umgang soweit verbessern können und dort eine positivere Unternehmenskultur hineinbringen können...wobei ich nicht sagen möchte, dass wir eine schlechte (Unternehmenskultur) haben, aber es gibt bestimmt noch Potential, Luft nach oben, ja...aber es ist nicht überall im Grundsatz schlecht. Dort sehe ich eigentlich schon das grösste Potential im Sinne von Vorleben.

*Zum letzten Teil: Die eigene Einschätzung. Ich habe hier einen Auszug aus einer Tabelle einer früheren Studie. Sie haben Aussagen über Führungspersonen untersucht, wie sich diese verhalten haben und ob das jetzt destruktiv ist oder nicht. Ich würde die einzelnen Punkte einfach ablesen und Du kannst von «Stimme nicht zu» bis «Stimme zu» spontan Deine Antwort geben. Die Führungsperson lässt Unterstellte dumm dar stehen.*

Dort stimme ich zu.

*Sie tritt arrogant auf.*

Weder noch...weil das ist, ja...wenn sich die Person dem bewusst ist und das wirklich macht, um einen Effekt zu haben, also bewusstes Handeln, dann komme ich auf «Stimme zu». Wenn diese Person halt von der Art her vom Gegenüber so aufgenommen wird, weil sie das so einordnet, aber gar nicht so ist...dann bin ich bei «Nein». Darum kann es sowohl als auch sein. Nicht klar.

*Die Führungsperson behandelt Menschen unterschiedlich.*

Das ist nicht per se destruktiv. Auch hier...weil wir sollen ja die Leute nicht unfair behandeln. Aber wir sollen die Leute dort abholen, wo sie sind. Und weil sie nun mal verschieden sind, ist der Umgang mit ihnen auch nicht immer gleich. Das erklärt sich schon im Modul 5, wenn man das Unterstellten-Verhalten analysiert. Der eine will, hat aber einfach nicht das Rüstzeug dafür. Die Person muss ich sowieso anders behandeln als eine Person, die das völlig kann, aber eigentlich nicht zeigen will.

*Die Führungsperson ist unangenehm.*

Das ist auch wieder so ein «Weder noch». Weil unangenehm ist hier auch sehr subjektiv. Das muss im Kontext beurteilt werden.

*Sie zeigt gewalttätige Tendenzen.*

Das ist für mich ganz klar, ja.

*Sie bestraft Unterstellte, welche Fehler machen oder festgelegte Ziele nicht erreichen.*

Also wenn wir von Bestrafung im Sinne von direkter Bestrafung reden, dann ja. Aber was heisst jetzt das? Reden wir von Bestrafung? Reden wir von Erziehung?

*Explizit Bestrafung.*

Wenn es rein um Bestrafung geht, dann ist es klar geregelt, wie das von statten geht in den Einheiten. Ein Kompaniekommandant kann strafen, alle anderen nicht. Und wenn ich jetzt sage strafen, ausser durch die dafür vorgesehene Instanz, in einem ordentlichen, normalen Disziplinarstrafverfahren, dann ist es destruktiv.

*Sie setzt Drohungen ein, um seinen oder ihren Willen durchzusetzen.*

Nicht per se destruktiv. Schwierig ist es immer, und das können alle bestätigen, die Kinder haben...wer eine Drohung ausspricht, muss auch soweit sein, dass er die Konsequenzen umsetzen kann. Was heisst jetzt Drohung? Wenn ich Drohung verstehe als «an Leib und Leben bedrohen», dann ja, völlig destruktiv. Wenn es jetzt darum geht Konsequenzen umzusetzen im Falle von...und es ist angemessen in der Form und Verhältnismässigkeit. Dann bin ich nicht mehr unbedingt der Meinung, dass wir hier destruktiv sind.

*Stellt unangemessene Forderungen.*

Ja, destruktiv.

*Nimmt die Anerkennung der Arbeit der Unterstellten für sich.*

Mhh...ja, hat eine gewisse...stimme eher zu.

*Stellt die eigenen Bedürfnisse vor jene der Gruppe.*

Ja, destruktiv.

*Vertraut seinen/ihren Unterstellten nicht.*

Ja, wenn es grundsätzlich kein Vertrauen ist, dann ja. Aber das ist wieder von beiden Seiten anzusehen. Vertrauen ist immer zweiseitig.

*Es muss auch verdient werden.*

Ja, es ist gegenseitig.

*Sie hält ihre Versprechen nicht ein.*

Grundsätzlich eher ja. Manchmal ist es so, dass Versprechen nicht unbedingt eingehalten werden können, weil plötzlich andere Rahmenbedingungen kommen. Also das heisst, liegt es in der eigenen Macht oder nicht.

*Sie schreit Unterstellte an.*

Stimme zu.

*Sie wagt es nicht, andere zu konfrontieren.*

Ja, ist eigentlich auch destruktiv. Ich stimme zu.

*Sie zeigt sich nicht bei den Unterstellten, also sie ist nie anwesend oder selten anwesend.*

Weder noch. Das ist wirklich situationsabhängig. Ich sehe genauso viele Situationen, wo ich ja sagen könnte, aber ich sehe auch andere. Die Auswirkung kann destruktiv sein.

*Sie zeigt kein aktives Interesse an den Unterstellten.*

Ja, destruktiv.

*Sie nimmt die Dinge nicht in die Hand.*

Eher zu. Die Frage ist auch immer, wie das geschieht.

*Sie zeigt Unsicherheiten in ihrer Rolle.*

Ich würde es nicht unbedingt destruktiv anschauen. Ich sage weder noch. Das hängt auch viel mit der Persönlichkeit und der Entwicklung zusammen, und letztere machen alle, wenn sie da (in der Armee) sind.

*Sie ist schlecht in der Strukturierung und Planung.*

Grundsätzlich kann das...stimme eher zu.

*Sie gibt unklare Instruktionen.*

Auch so ein schwieriger Fall. Grundsätzlich gibt ja eigentlich niemand bewusst unklare Instruktionen. Aber wenn das passiert, dann kann es Auswirkungen haben oder nicht, je nachdem wie die anderen reagieren. Ich bleibe bei «Weder noch».

*Sie verhält sich konfus.*

Ja, würde ich sagen, dass das eher zutrifft. Ich würde in der gesamten Fragestellung, die da in diesem Punkt 4.1 abgehandelt wird, noch hineinnehmen, wie es aussieht mit bewusstem oder unbewusstem Anwenden dieser Punkte. Da gibt es einen Riesenunterschied.

*Beim Thema destruktive Führung ist es grundsätzlich systematisch.*

Wenn ich auf willentlich gehe, also bewusst handeln, in Kauf nehmen, dass...dann fällt es fast immer in Richtung «Stimme zu».

*Zur letzten Frage: Gibt es aus Deiner Sicht irgendwelche destruktiven Verhaltensweisen? Eine hast Du genannt, Machtmissbrauch. Hast Du sonst noch irgendwelche Merkmale?*

Wir sind eigentlich schon durch. Ich hätte nicht zusätzlich noch etwas.

*Dann wäre das Interview beendet. Ich danke Dir für die Zeit und werde Dir das Transkript zukommen lassen.*

Gern geschehen und ich wünsche viel Erfolg bei der Arbeit.

[Zeit 47:39]

### 7.4.3. Transkript Chef Führungsausbildung BODLUV Br

Luzern, 7. März 2023

*Killmann: Sehr geehrter Herr Hauptadjutant Waser, vielen Dank nehmen Sie sich die Zeit für dieses Interview. Ich interviewe Sie heute als Chef Führungsausbildung der BODLUV (Bodengestützte Luftverteidigung) Brigade. Ich würde gleich starten mit dem ersten Block: Führungsausbildung der Armee. Zur ersten Frage: Welche Themen umfasst die Führungsausbildung des Zentrum Führungsausbildung für Milizkader?*

Waser: Also sie sind grundsätzlich aufgeteilt in die sechs Module, beginnend bei *Selbstkenntnis*. Anschliessend *Selbstmanagement*, dann *Kommunikation- und Informationsmodul 3*. (Modul) 4 ist *Konfliktmanagement*, dann *Führen der Gruppe* und *Führung vertieft*. Das ist eigentlich das ganze Ausbildungskonzept wie es auch von der ganzen Armee ausgebildet wird. Das ist eigentlich nicht nur die Führungsausbildung des ZFA (Zentrum Führungsausbildung), sondern die der Armee. Ist entsprechend auch in den Handbüchern abgebildet.

*Vielen Dank. Zur zweiten Frage: Wie wird der Inhalt, den Sie eben beschrieben haben, den heutigen Milizkadern vermittelt?*

Aus meiner Erfahrung, da spreche ich jetzt einerseits als Klassenlehrer der Unteroffiziersschule und der höheren Unteroffizierslehrgänge...ich bin immer so vorgegangen, dass ich zuerst die theoretischen Grundlagen gegeben habe, sprich, worum geht es überhaupt. Was machen wir, welches sind die Inhalte...und anschliessend so rasch als möglich in die Praxis raus. Das kann also sein, die theoretische Grundlage ist irgendwo draussen auf einem Plakat oder auch mit dem Taschenbeheft, kurz durchlesen, damit die Kandidaten und Anwärter einen Fokus haben und entsprechend dann die Reflexion im Nachgang gezielt vonstattengehen kann. Das ist für mich so das A und O, die Führungsausbildung lebt in erster Linie von der Reflexion, im Sinne von «was haben wir gemacht, warum haben wir das gemacht, was waren die Gedanken, Gefühle, was war die Motivation dabei?», um schlussendlich Rückschlüsse auf unser Führungsverhalten zu ziehen. Was wollen wir in Zukunft haben, wo wollen wir hin.

*Besten Dank. Diese Führungsausbildung, unterscheidet sie sich je nach Truppengattung?*

Grundsätzlich nicht. Es ist aber immer die Frage, aus meiner Erfahrung, was heisst theoretische Grundlagen. Es gibt dann viele...also ich habe die Erfahrung gemacht, dass es Ausbildner gibt, die sagen: «Ihr kommt am Morgen vorbereitet, wir beginnen direkt mit der praktischen Umsetzung.» Dort hängt es dann sehr davon ab, wer hat sich wie gut vorbereitet. Aber grundsätzlich ist es ein Querschnittsthema, die Führung. Also alle arbeiten mit den selben Vorgaben und den selben Grundlagen. Da sollte das Resultat auch einigermaßen gleich ausschauen.

*Jetzt zu den Schwierigkeiten: Was sind die Schwierigkeiten bei der Führungsausbildung?*

Da ist jetzt die Frage, aus welcher Optik wir das betrachten. Betrachten wir das aus der Optik des Ausbildners oder der Kader, die ausgebildet werden?

*Eher aus der Optik des Ausbildners. Aber wenn Sie vom Kader auch haben, können wir zwei Teile machen.*

Okay. Also die Schwierigkeit in der Führungsausbildung ist teilweise das...Silodenken, was vorherrscht. Das wir wirklich in diesen sechs Modulen arbeiten. Dass ich dann bestimmte Kameraden habe, die an einem bestimmten Tag nur das Modul 2 anschauen. Das ist aus meiner Sicht die grosse Herausforderung, die Module zu vernetzen. Aber das braucht eine gewisse Erfahrung, eine gewisse Offenheit und von Seiten der Ausbildner eine Bereitschaft, sich zu reflektieren und besser zu werden. Zu Beginn sind die Modulhandbücher ein ganz gutes Mittel, um die einzelnen Inhalte vertieft

aufzuarbeiten. Was sehr oft bei jungen und unerfahrenen Kameraden passiert, dass sie dann nicht in der Lage sind, das Ganze zu vernetzen. Das ist eigentlich auch erfahrungsabhängig. Ich kann noch so viele gute Bücher schreiben wie ich will, am Schluss werde ich nie die Vernetzung automatisch hinbekommen. Das sind dann die «Aha-Erlebnisse», die jeder für sich selber haben muss. Also mit einer Situation dann drei oder vier Module abdecken können, irgendwo einen gemeinsamen Nenner zu finden. Das ist für mich nicht die grosse Schwierigkeit, sondern die grosse Herausforderung.

Für die Milizkader ist es aufgrund der Informationsfülle teilweise das Filtern und Essentielle zu sehen. Ich mache ein Beispiel. Wenn ich einen Einheitsfeldweibel habe, der nur dann das Gefühl hat, er erfüllt, wenn er den «Eisenhower» (Eisenhower-Prinzip der Führungsausbildung) im Griff hat, obwohl das überhaupt nicht sein Mittel ist, mit dem er arbeiten würde oder am liebsten arbeiten würde. Aber jetzt hat er den «Eisenhower» irgendwo gesehen und muss ihn jetzt anwenden. Es ist dann an mir, zu sagen, er solle damit aufhören und mach etwas, dass dir wirklich passt, und er findet dann eine persönliche Mischlösung, welche ihm dann passt. Also wir geben ihnen so viel mit, den Milizkadern, was es an Modellen gibt, dass sie dann das Gefühl haben, sie müssten das alles umsetzen. Und das dann die Filterfunktion in diesem Alter noch nicht so ausgeprägt ist, um zu sagen: «Das brauche ich, das ist essentiell.».

*Vielen Dank. Zur fünften Frage: Wie wird schlechte Führung in der Ausbildung thematisiert?*

Es ist so, es gibt einzelne Themenbereiche, wo das ganze angeschnitten wird. Ich sage, beispielsweise im Rahmen von Führungsfehlern. Dort ist es aber spezifisch...nicht das Führungsfehler schlecht sind, sondern das Führungsfehler zu Reflexionen führen und zu Einsichten und Verhaltensänderungen. Das hängt dann wirklich davon ab wie der Ausbilder das aufgreift. Also ich kann in einer Kaderschule...in der Kürze der Zeit sehe ich fünf, sechs, sieben Führungsfehler. Und wenn ich da jetzt nichts mache, dann habe ich am Schluss dann irgendwo ein Verhalten drin, das unreflektiert immer wieder dasselbe ist, «Haben wir schon immer so gemacht.». Es braucht eigentlich relativ wenig, um die Erkenntnis zu wecken «Was machen wir überhaupt, warum verhalten wir uns immer gleich und machen wir immer wieder dieselben Fehler?». In dem Sinne ist es nichts, was effektiv thematisiert wird, sondern es ist unser Job als Berufsmilitär, genau in diesem Bereich zur rechten Zeit die richtigen Fragen zu stellen und auf die Modelle die wir haben, destruktives Verhalten als Beispiel in der Konflikteskalation von Glasl oder dann bei Führungsfehlern, rechtzeitig die richtigen Fragen zu stellen.

*Zum zweiten Bereich: destruktive Führung. Die erste Frage: Ist destruktive Führung ein genannter Begriff in der Führungsausbildung, also explizit genannt?*

Nein, der Begriff effektiv nicht, destruktive Führung. Es gibt aber wie gesagt, bei Glasl wird auf destruktives Verhalten eingegangen im Rahmen des Konfliktverhaltens. Aber destruktive Führung als solches überhaupt nicht.

*Zur Anschlussfrage, Sie haben es schon etwas angeschnitten: Wie wird das Thema vielleicht doch thematisiert? Eben destruktives Verhalten, aber auch sonst.*

Also das ist dann effektiv so, dass wir das...das es vom entsprechenden Ausbilder oder Verantwortlichen abhängt, dass er zur rechten Zeit, das ist eine Erfahrungssache, die richtigen Fragen, was ebenfalls etwas eine Erfahrungssache ist, an die richtigen Personen stellt. Also wir werden immer irgendwo destruktives Verhalten sehen. In einer Gruppenübung, wo alle topfit sind und vorne weg gehen, und dann gibt es den Einzelnen, der nicht so richtig mitmacht und das schwarze Schaf ist und, und, und...das hängt dann sehr von ihm ab, im Sinne von «Ich mache trotzdem nicht mit, ich bin ein Omega, ich verhalte mich bewusst passiv, negativ.». Dann ist dann eben das Aufarbeiten des negativen Verhaltens in der Gruppe, dann kommt das zu tragen. Aber immer situations- und personenabhängig. Also wir werden dann nie irgendwo den Teil destruktive Führung...zu sagen, das ist jetzt explizit destruktive Führung...wäre aus meiner Sicht auch sehr...ich frage mich, ob das dann zielführend wäre, wenn wir dann diesen sehr negativ konnotierten Begriff jetzt lang und breit schlagen würden, nur um zu

zeigen, dass es das gibt, obwohl wir wissen, dass es eigentlich jeder weiss. Ich würde dann als Ausbilder mit meiner Berufserfahrung immer den Weg gehen «Ich sehe es und thematisiere es dann.». Das wir eigentlich eine Situation haben, wo wir daran arbeiten...

*Diese Verbindung von Theorie und Praxis.*

Ja, richtig. Ich glaube, die Theorie gibt genügend her, eben Führungsfehler, destruktives Verhalten, um das dann schlussendlich richtig verankern und verordnen zu können.

### *2.3 – Inwiefern hilft die Führungsausbildung, destruktive Führung zu verhindern?*

Ich glaube, es ist nicht die Führungsausbildung per se, sondern es ist das, was wir daraus machen. Ich habe es vorhin gesagt, für mich ist die Führungsausbildung zu neunzig Prozent Reflexion. Die Inhalte des Handbuchs sind schön und gut. Aber für mich geht es darum, auch heute noch mit meiner Berufserfahrung, dass ich mir zwischendurch mal Zeit nehmen muss und mich fragen: «Sind wir richtig vorgegangen, bin ich richtig vorgegangen? Was waren meine Gedanken, was waren meine Überlegungen? Waren die richtig? Was könnte ich allenfalls das nächste Mal besser machen?». Ich glaube, das passiert sehr viel...wer sich gewohnt ist, sich selber zu reflektieren. Wer sich gewohnt ist, andere zum Reflektieren zu animieren, andere zum Reflektieren zu bringen, der wird genau in diesem Bereich wo Sie die Frage gestellt haben, eben diese Führungsausbildung, destruktive Führung zu verhindern, geht genau dort zu rechten Zeit die richtigen Fragen zu stellen. Aber das braucht wie gesagt Erfahrung.

### *2.4 – Etwas weiter: Wird destruktive Führung in der Armee erfasst?*

Ich habe mich auch da schlaue gemacht und probiert es nachzuschauen. Für mich ist es auch kein Begriff der irgendwo verwendet wird. Also ja, ich war auch mit dem Begriff am Anfang ein bisschen «gechallenged». Denn für mich war nicht klar, was ist genau damit gemeint. Wir kommen wahrscheinlich dann hinten noch zum Frageblock. Es wird dann sehr interessant sein, noch ein, zwei Punkte einzuwenden.

*Gut, vielen Dank. Dann weiter zum dritten Block: persönliche Wahrnehmung. Jetzt: Wie erleben Sie als Chef Führungsausbildung den Umgang mit schlechter Führung?*

Wenn es mich selber betrifft, ich glaube, das kommt dann nachher noch, dann ist es für mich wie ich es entsprechend wahrnehme...möchte ich das anders beantworten. Aber wenn ich das Ganze als Ausbilder anschau, dann geht es für mich darum, dass schlechte Führung...die muss erst einmal passieren. Es muss irgendwo einen Fehlentscheid, eine Misskommunikation, was auch immer (geben). Es muss passieren, damit ich es thematisieren kann. Wie ich den Umgang damit erlebe, ist eigentlich immer die Auswirkung, wenn in einer Gruppe, die ich beobachte draussen, wenn dort diese schlechte Führung oder gefühlte schlechte Führung vorhanden ist. Dann geht automatisch die Gruppenleistung und das Vertrauen in den Vorgesetzten zurück. Das merke ich ja, das sehe ich von aussen. Dort geht es auch darum, das Ganze zu thematisieren und wiederum «Was war die Situation? Was haben wir gemacht? Warum haben wir das gemacht? Was war das Resultat, was nehmen wir mit?». Also diese Reflexion immer wieder anzustossen. Ich sehe das auch bei vielen Kameraden bei Übungen in der Unteroffiziersschule. Beispielsweise eben den Mut haben zu intervenieren, zu sagen: «Das Ganze halt, daher! Wir schauen das an.». Oder dann aber eben auch den Mut haben es laufen lassen. Sie sehen, es kommt nicht so gut...solange es nicht irgendwelche Sicherheitsvorschriften verletzt, lassen wir es laufen, um am Schluss die Möglichkeit zu haben das zu besprechen.

*Sehe ich. Dann: Wie erleben Sie als Chef Führungsausbildung den Umgang mit dem Thema destruktiver Führung?*

Also ich habe...ich kann es an einer Hand abzählen wie oft ich destruktive Führung erlebt habe...und das führt nirgends hin. Der Umgang, früher oder später, führt das zu allem, was das Modul 4 hergibt. Konfliktmanagement...und zwar nicht bei demjenigen, der sich jetzt destruktiv verhält, sondern diejenigen, die davon betroffen sind. Dann geht es darum, dass die Kommunikation nicht mehr stimmt, dass das Vertrauen nicht mehr da ist, dass ganz bewusst interveniert wird. Das sind dann Punkte, wo nehmen die Leute die Energie her. Weil ich bin hier, um die Energie in meine Arbeit zu investieren und nicht in eine kaputte Beziehung.

*Sie haben das für die dritte Frage eigentlich schon etwas vorweggenommen: Haben Sie selber in Ihrer Laufbahn schon destruktive Führung erlebt? Wenn ja, welche Verhaltensweisen?*

Ich habe es erlebt im Bereich von sich mit fremden Federn schmücken. Der Vorgesetzte...der ein Produkt als seines verkauft. Und wenn man dann hintenrum erfährt, was es dann für «Benefits» generiert hat und, und, und. Das ist auch ein Punkt, der hier im Fragebogen hinten drauf ist mit der Anerkennung der Arbeit. Das ist für mich etwas, wo ich dann sagen kann, dass es destruktiv ist. Und dort geht es dann auch ganz klar darum...da die entsprechenden Feedbacks...ich sage, in der nötigen Direktheit, in der nötigen Klarheit, folgen zu lassen. Damit dann derjenige sieht, was er angerichtet hat. Aber führt natürlich zu Vertrauensverlust. Für mich teilweise irreparabel. Geht dann eben auch in die Kommunikation. Irgendwann ist dann auch die Trennung schnell vollzogen.

*Zur Letzen Frage des Blockes: Besteht aus Ihrer Sicht eine Möglichkeit, destruktive Führung zu verhindern?*

Ich glaube, dort geht es...ich glaube nicht, dass wir in der Armee ein Problem mit destruktiver Führung haben. Das ist nicht ein Armeeproblem, das ist für mich ein Persönlichkeitsproblem. Also schlussendlich hängt sehr viel davon ab was für ein Typ Chef ist. Und er wird sich vielleicht in einzelnen Aspekten destruktiv verhalten. Aber es ist nicht per se ein Armeeproblem. Darum, wenn wir dann auf die letzte Seite kommen, habe ich noch ein, zwei Sachen sonst noch. Für mich geht es dann...für mich geht es nur darum im Rahmen der Führungsausbildung, mit allem was Kommunikation ist, was Information ist, dort können wir beispielsweise Anhängen. Also «Wie informiere ich Leute? Wie viele Informationen gebe ich weiter? Wie hole ich andere ins Boot?». Ich glaube, da machen wir einen guten Job und es sind dann wenige, die sich wirklich destruktiv verhalten. Und für mich ist auch die Frage, ob sie sich da bewusst destruktiv verhalten. Dann ist es ein Charakterproblem. Oder ist es unbewusst. Dann geht es um die Reflexion, mittels Tools wie Feedback. Ich glaube, um die Frage zu beantworten, ob es Möglichkeiten gibt, glaube ich nein...es gibt bereits die Möglichkeiten, die wir haben. Aber es gibt sicher die Möglichkeit, dass wir destruktive Führung thematisieren können, um entsprechend Einsichten wecken zu können, Haltungen zu verändern, zu generieren...um einen Chef dann eben nicht als destruktiv erscheinen zu lassen.

*Vielen Dank. Zum letzten Block. Diese Tabelle zur eigenen Einschätzung. Diese ist aus einer anderen Studie, die Punkte habe ich nicht selber erarbeitet. Ich würde diese mit Ihnen durchgehen und Sie können dann zwischen «Stimme zu» bis und mit «Stimme nicht zu» selber sagen, wie Sie das einordnen.*

Ich habe zuvor eine Anmerkung. Wenn ich hier einzelne Punkte sehe, dann ist es für mich ganz klar...kann ich das zuordnen. Dann gibt es aber andere, wo ich mir die Frage stelle, ist das destruktive Führung...ist das empfundene oder tatsächliche destruktive Führung. Und wenn es tatsächliche ist, ist es bewusst oder unbewusst? Und wenn es dann empfundene destruktive Führung ist, ab wie vielen Personen. Ich mache ein Beispiel: «Lässt Unterstellte dumm dar stehen.». Da stimme ich zu hundert Prozent zu, ganz klar. «Tritt arrogant auf.». Ja, wer legt jetzt die Arroganz fest? Ist jetzt jemand aus einer Gruppe...von zehn müssen es zwei sein, die das sagen. Ich kann es nicht zuordnen, weil arrogant selber ist dann die Frage, weiss er, dass er arrogant auftritt oder nicht? Also ich kann hier beim ersten ganz klar sagen, stimme zu hundert Prozent zu. Beim zweiten kann ich es nicht sagen. Beim dritten, «behandelt die Menschen unterschiedlich.», hoffentlich tut er das. Jetzt ist die Frage, was heisst das?

Weil er sie unterschiedlich behandelt in Form von Fördern, von Belohnen...aufgrund ihres Könnens, Wissens, ihrer Veranlagung. Und wir bringen in unserer Führungsausbildung ja die Kandidaten dazu die Menschen unterschiedlich zu behandeln, so dass man sie individuell dann entsprechend verörtern kann. Ist unangenehm, ist so...

*Eine Option ist auch, dass Sie keine Aussage machen, es also frei lassen als «Weder noch».*

Ja, dann müssen wir es so machen. Die erste, da stimme ich zu.

Dann Arrogant, kann ich nicht sagen.

Behandelt die Menschen unterschiedlich, keine Zuordnung möglich. Ist unangenehm, keine Zuordnung möglich. Zeigt gewalttätige Tendenzen, das ist ganz klar, das ist destruktiv.

Bestraft Unterstellte, welche Fehler machen oder festgelegte Ziele nicht erreichen. Da ist für mich die Frage, was Bestrafung heisst.

*Also explizit Bestrafung, sei dies physisch, psychisch, Ausschluss aus der Gruppe, Mehrarbeit...aber es geht nicht um eine Androhung*

Also wenn wir sagen Mehrarbeit...das Reglement Ausbildungsmethodik sieht explizit Mehrarbeit vor für jemanden, der die festgelegten Ziele nicht erreicht. Der arbeitet dann während des Ausgangs, während die anderen ein Bier nehmen können, arbeitet er. Das sieht das Reglement so vor. Für mich ist es...der Begriff Bestrafen ist für mich an die militärische Disziplinarstrafordnung gelehnt. Und insofern kann ich Ihnen hier keine Aussage machen beziehungsweise stimme ich hier nicht zu.

*Setzt Drohungen ein, um ihren Willen durchzusetzen.*

Ist für mich nicht per se destruktiv, denn wenn ich...eine Drohung ist immer was ich interpretiere. Denn wenn ich sage: «Killmann...Sie können das jetzt machen, Sie können das lassen, wir werden es einfach heute so lange machen bis Sie es erfüllt haben.». Dann wird es von ihm wahrscheinlich als Drohung aufgefasst. Ich gebe ihm zwei Optionen. Ich kann sagen, es ist ihre Wahl. Das kann ich so nicht sagen, ist für mich nicht zuordenbar.

*Stellt unangemessene Forderungen.*

Auch nicht (zuordenbar).

*Nimmt die Anerkennung der Arbeit der Unterstellten für sich.*

Ja, ganz klar. Stimme zu.

*Stellt die eigenen Bedürfnisse vor jene der Gruppe.*

Da habe ich mich lange damit...mit dieser Aussage befasst. Ich stimme grundsätzlich zu, wenn es darum geht, dass er sich Vorteile gegenüber der Gruppe verschafft. Wenn es jetzt darum geht, dass das ein Anwärter ist auf einen höheren Grad und (er) in diesem Augenblick von seiner Gruppe mehr verlangt...damit er eine gestellte Aufgabe erfüllen kann. Dann ist es für mich wieder gesunder Ehrgeiz. Also kann ich es hier nicht zuordnen.

*Es ist auch vieles kontextabhängig...*

Ja, immer! Immer.

*Vertraut seinen oder ihren Unterstellten nicht.*

Also die restlichen Punkte kann ich effektiv nicht, da habe ich keine Möglichkeit der Zuordnung. Sie haben es gesagt, es ist immer kontext- oder situationsabhängig. Und für mich ist es auch immer die Frage, aus welcher Optik wird das angeschaut. Weil in unserem hierarchischen System, dem Militär, gibt es zwei fundamentale, entgegengesetzte Ansichten. Nämlich diejenige der Truppe, die grundsätzlich in diesem gezwungenen System den Kadern gegenüber immer...es ist vielleicht etwas zu absolut, aber in den überwiegenden Fällen sehr kritisch gegenübersteht. Vor allem dann, wenn es eben unbequem wird. Da sind dann die Kader schuld. Solange es irgendwo geht und alle im Fachdienst sind oder es Spass macht, ist es kein Problem. Wenn es dann eben darum geht, dass es unangenehm wird, dann haben wir relativ schnell dann das Gefühl von «Ich bin ihnen ausgeliefert. Die nutzen uns wieder aus.». Es ist sehr situationsabhängig und vom Empfinden der Einzelnen.

*Die Perspektive.*

Ja, richtig. Für mich ist dann auch immer die Frage, ab wie vielen Personen das gilt. Das Pendant dazu für mich ist im Bereich von sexueller Belästigung, wo sich nur eine Person in einer ganzen Gruppe belästigt fühlen muss, dann gilt es als solche. Wann ist es destruktive Führung? Wie viele braucht es, dass man davon sprechen kann.

*Gut. Denn Rest nehme ich so auf. Zum Abschluss: Gibt es aus Ihrer Sicht noch Verhaltensweisen, die noch nicht genannt wurden oder man zuordnen könnte zu destruktiver Führung?*

Ich glaube, was wir hier draufhaben, ist schon sehr abschliessend. Für mich sind es wirklich wenige Punkte, wo ich dann von destruktiver Führung sprechen würde. Das sind für mich vor allem negative Persönlichkeiten. Sonst keine weiteren Punkte.

*Vielen Dank für das Interview und ich werde Ihnen das Transkript dann zustellen.*

Ich hoffe, ich habe nicht zu viel zu schnell gesagt und hoffe, dass Sie da noch mitkommen. Besten Dank.

[Zeit 27:16]

#### 7.4.4. Transkript wissenschaftliche Mitarbeiterin ZFA

Luzern, 7. März 2023

*Killmann: Sehr geehrte Frau Dr. Arnold, liebe Tanja. Ich interviewe Dich heute als wissenschaftliche Mitarbeiterin des Zentrum Führungsausbildung. Vielen Dank, dass Du dir die Zeit nimmst, mir meine Fragen zu beantworten. Ich würde gleich starten mit dem ersten Block: Führungsausbildung der Armee. Zur ersten Frage: Welche Themen umfasst die Führungsausbildung für Milizkader?*

Arnold: Wir sind da ja auf der untersten Milizstufe, das heisst Kader, die das erste Mal in Kontakt mit Führung kommen. Unsere Zielgruppe ist 18 bis 24 Jahre alt, hat sich noch nicht wirklich mit Führung im engeren Sinne auseinandergesetzt. Hat vielleicht schon eine Führungsposition übernommen, bei den Pfadis oder sonst irgendwo. Aber sonst nicht wirklich bewusst sich dazu entschieden eine Führungsausbildung in dem Bereich zu machen. Das heisst also, unsere Aufgabe ist es, sie mit grundlegenden Kompetenzen auszustatten. Das Wichtigste ist es für mich, dass wir die Modulhandbücher als Grundlage nutzen, aber der zweite und wesentlich wichtigere Teil der Führungsausbildung ist das, was im Praktischen stattfindet. Das «in die Rolle finden», sich selbst erkennen als Führungskraft und (sich) als Führungsperson zu hinterfragen. Themen, die wir abhandeln, sind einerseits Selbstreflexion, das heisst sich selber zu erkennen und in 'nem ersten Schritt zu erkennen, dass andere Menschen anders sind und sich anders verhalten und anders ticken. Also auf dieser untersten Grundlage sind wir. Das zweite ist dann wie sie sich selber managen, Tools kennen lernen wie sie den Tagesablauf gestalten können. Wie sie mit zeitkritischen Sachen umgehen können. Wie sie Entscheidungen treffen können. Also eigentlich ganz unterste «Basics» das erste Mal kennen zu lernen und sie im praktischen Dienst anzuwenden. Das dritte ist im Wesentlichen Kommunikation, denn wenn man mit Menschen zu tun hat und miteinander kommunizieren muss. Das ist so die erste Grundlage, wo die sich wirklich damit auseinandersetzen, dass es unterschiedliche Arten gibt zu kommunizieren. Dass es auch unterschiedliche Arten gibt Informationen weiterzubringen. Das auch das Gegenüber nicht automatisch versteht was man möchte. Also das alleine zu verstehen. Das nächste sind dann Konflikte. Da kann man dann unterscheiden zwischen UOS (Unteroffiziersschule) und höherem Unteroffizierslehrgang und OS (Offiziersschule). In der UOS geht es erst mal darum, was ist ein Konflikt und wie merkt man dies. Den Konflikt zu lösen, das wird vertieft in der OS und im höheren Uof-Lehrgang angeschaut. Unterste Stufe geht es zuerst einmal darum zu erkennen, was nicht nur ein Streit ist, eine Meinungsverschiedenheit, sondern ein Konflikt und diesen einzuordnen. Mehr auch nicht. Und das letzte ist dann tatsächlich zu sehen, wie funktioniert eigentlich eine Gruppe. Welche Phasen gibt es und wie kann ich als Führungsperson da Einfluss nehmen. Wirklich das Basislevel und die Grundlagen zu vermitteln, kompakt in vier Wochen, und gehen dann die achtzehn Wochen abverdienen. Da schaut man einerseits, dass sie eine gute Ausbildung mit vielen praktischen Anteilen haben und es direkt wieder anwenden können. Und dass sie in den achtzehn Wochen einen guten Begleiter haben, die unterstützen, die Reflexion ermöglicht. So könnte man es als gesamtes fassen. Das sechste Modulhandbuch ist dann speziell für die OS und den höheren Uof-Lehrgang. Es heisst jetzt auch neu seit letztem Jahr bewusst *Führung vertieft*. Ziel des Ganzen im Idealfall wäre, dass sie das, was sie im praktischen Dienst an Erfahrungen gemacht haben, wieder aufnehmen, zu reflektieren, in einen anderen Kontext zu geben, weil sie da auch eine andere Führungsposition einnehmen, mehr Menschen unter sich haben und nochmal eher in das Spannungsfeld kommen, was sagt mein «Kadi» und wie muss ich das meinen unterstellten Gruppenführern wiedergeben, dass es dann auch bei den Soldaten und Rekruten funktioniert. Und umgekehrt heisst das, was unten brodelt, kann ich das mitnehmen, um es hochzuspielen. Das ist in der Position die Herausforderung.

*Vielen Dank. Zweite Frage: Wie wird dieser Inhalt der Führungsausbildung den heutigen Milizkadern vermittelt?*

Also im Idealfall so praktisch wie möglich. Das heisst, in der Unteroffiziersschule als Beispiel sind Lerneinheiten definiert. Für jedes dieser Module ist eine gewisse Lernzeit definiert. Und jetzt bekommen wir ganz oft das Feedback von draussen, dass reiche nicht, die UOS ist schon voll. Im Idealfall ist es

aber so, dass Führung als Querschnittsthema aufgefasst wird und gar nicht «on top» ist in den Sequenzen, sei es jetzt eine Befehlsausgabe...durch den Klassenlehrer interveniert wird, die Befehlsausgabe nicht so funktioniert wie er das gerne hätte. Intervenieren, stopp. Und dann zu schauen, ist es nun ein Führungsproblem gewesen. Beispielsweise wenn die Kommunikation nicht gepasst hat oder ein Konflikt schon schwillt. Oder in welcher Gruppenphase man ist, wenn man in einer «Storming»-Phase ist...da den «break» zu machen und zu überlegen, was das mit Führung zu tun hat. Oder den Führungsstil zu wechseln, zu sagen: «Du hast jetzt so und so diesen und den Führungsstil angewendet. Was hast du gesehen, wie reagiert die Gruppe?». Und das Schlimmste eigentlich was passiert, ist zu sagen: «Hier, lest es durch.», und es passiert keine Verknüpfung in der Praxis. Schritt zwei ist dann, was wir häufig auch sehen im Klassenraum, die Themen durchgegangen werden, theoretisch. Und auch da findet keine Verknüpfung statt. Im Idealfall sitzen die nicht vor den Büchern, sondern sie haben die im Zweifelsfall mit oder kriegen abends dann, nach der Übung, die Aufgabe Kapitel drei zu lesen und da steigen wir morgen wieder ein. Dass es wirklich integriert wird im Idealfall. So wäre meine Wunschvorstellung. Das, was draussen passiert, ist eine Bandbreite.

*Die Realität...*

Genau, die Realität ist so eine Bandbreite dazwischen.

*Unterscheidet sich diese Führungsausbildung je nach Truppengattung?*

Mit Sicherheit. Also das glaube ich schon...je nach Truppengattung sind auch andere fachtheoretische Sachen im Vordergrund. Das heisst, da wird nochmal Wert daraufgelegt und man hat dann schon diesen Truppengattungsgeist. Ich kann mir gut vorstellen, dass es beispielsweise...blöd (gesagt), Schublade auf, Lehrverband FU (Führungsunterstützung), es einfacher ist vielleicht so Reflexionsprozesse anzustossen. Das ist allein durch die Selektion derjenigen, die im Lehrverband FU selektioniert werden, jetzt beispielsweise im Bereich der elektronischen Kriegsführung oder ähnliches...da stattfindet...hat man ein eher anderes Potential an Menschen, was da reinkommt. Es hat vielleicht mehr studierte (Rekruten) dabei als sonst. Was in anderen Truppengattungen vielleicht mehr Aufwand braucht, mehr Anleitung durch den Klassenlehrer. Und dann kommt es auch auf den Klassenlehrer drauf an, wie viel Wert er wirklich darauflegt. Ob das jetzt wirklich...machen wir so nebenbei oder halt wirklich das Bewusstsein zu haben, die Reflexion, das Ganze zu überdenken und überarbeiten, ist das was Wichtiges und das triggere ich an. Aber das müssen die auch lernen... überhaupt mal darüber nachzudenken, was sie gemacht haben. War das gut, nicht gut und warum? Ist das was und wie mache ich es das nächste Mal? Und das braucht viel Anleitung.

*Es ist auch die Erfahrung.*

Ja, das ist so.

*Welches sind die Schwierigkeiten bei der Führungsausbildung? Du hast es schon etwas angesprochen.*

Genau. Also als wichtigstes kann man eigentlich sagen, es ist ein Querschnittsthema. Es geht in alle Teilbereiche rein und es ist keine zusätzliche Säule, die danebensteht. Es ist die Basis für eine wirklich gute Führungskraft. Die können fachlich top sein oder fachlich schlecht sein, das ist für die Truppengattung das, was wichtig ist. Aber eine gute Führung darüber ist meine Perspektive.

*Also wenn ich Dich richtig verstehe, dass man das eben überall miteinbezieht und nicht nur so theoretisch in einem Silo...*

...genau, so von wegen: «Das ist jetzt Kommunikation und die hat mit unserer Befehlsausgabe zu tun.». Oder mit der Gruppe, dass der Gruppenführer seiner Gruppe vertrauen muss, Sachen delegieren muss...muss er wissen, wie funktioniert eine Gruppe, wie kann ich eingreifen und wie kann er den grösstmöglichen Erfolg aus der Gruppe ziehen. Und dafür muss er wissen, was für Leute habe ich

eigentlich da. Auf wenn kann er sich verlassen und wenn muss er schieben und mitziehen. Und dieses Bewusstsein, das ist wichtig.

*Wie wird schlechte Führung in der Ausbildung thematisiert?*

Indirekt. Also wir benennen es nur indirekt. Durch das Aufzeigen von Vorteilen beziehungsweise auch durch das Aufzeigen von Gefahren. Didaktisch ist es eine schwierige Geschichte...man könnte jetzt sagen, schreiben, das und das solltet ihr nicht machen. Aber das Hirn ist dafür nicht ausgelegt, es liest es nicht einfach nicht. Es (der Inhalt) bleibt sehr präsent und wir erleben das beispielsweise, dass sich verschiedene Effekte schlechter Führung wie so ein Schneeballsystem immer weiterentwickeln. Das heisst also, diejenigen, die in ihrer RS (Rekrutenschule) schlechte Führungserfahrungen gemacht haben, gehen zwar in die UOS und lernen das...aber das hat sich schon verfestigt und im nächsten Abverdienen zeigen sich diese (Muster) immer noch. Also die Gefahr besteht, dass wenn man etwas zu demonstrativ da drin hat, es zu bewusst wird und dadurch nochmal deutlicher verstärkt. Ja, man könnte sagen, es wäre am einfachsten zu schreiben, was sie nicht tun sollen, «Das ist destruktiv.». Dadurch, dass es da steht, steht es halt schriftlich. Dann nimmt es das Hirn auf und schon ist es drin.

*Es macht Sinn, ich sehe den Punkt. Es ist eine Sache der Methodik und Didaktik.*

Ja, weil eben nicht nur gute Vorbilder gesehen werden. Auch schlechte Vorbilder bleiben im Kopf.

*Zum zweiten Block: destruktive Führung. Die erste Frage: Ist destruktive Führung ein genannter Begriff in der Führungsausbildung?*

Nein, nein. Das ist so nicht drin.

*Und wieso nicht? Du hast vorhin schon einen Teil angesprochen.*

Weil es so eine indirekte Geschichte ist. Und die Gefahr besteht halt auch noch, wenn es nicht angeleitet ist...dass sie (die Kader) es lesen und nicht einordnen können. Das ist dann nochmal eher wichtig, dass es in der Praxis vom Klassenlehrer aufgenommen wird. Der kann dann sagen, was nicht gut war und wieso. Immer diese Kontextualisierung ist dann wichtig. Sich zu überlegen, hätte man es besser machen können, was wäre denn der Output gewesen und es ihn dann auch besser machen zu lassen. Das ist so das didaktische «Mindset» dahinter letztlich.

*Wie wird das Thema destruktiver Führung in der Führungsausbildung thematisiert? Also thematisiert, das kann sein angeschnitten oder ein Kontext dazu geschaffen.*

Also schon. Beispielsweise für Konflikte. Das als...das Führungsverhalten selber auch als Konfliktinitiator zu sehen sind. Also in dem Beispiel drinnen...wir haben ja versucht überall praxisbezogene Beispiele drin zu haben...und da wird dann nochmal hinterfragt, wieso der Konflikt entstanden ist. Oder wenn es um Führungsverhalten geht, dann ist da eine Aufgabe, das Verhalten war so und so und die Gruppe hat so darauf reagiert. Sich zu hinterfragen, was war falsch und was hätte ein anderer Führungsstil ausgemacht. Also ganz, ganz viel Kontextualisierung und Anbindung, indirekt.

*Inwiefern hilft die Führungsausbildung, destruktive Führung zu vermeiden?*

Das ist eigentlich das Hauptziel der Führungsausbildung. Wie gesagt, beim Schneeballsystem sehen wir, es funktioniert nicht immer. Es kommt darauf an wie gut die Ausbildung dann in der UOS war, wie gut die Begleitung draussen im Praktischen ist. Aber das ist eigentlich das Ziel des Ganzen, gute, reflektierte Führungskräfte zu entwickeln oder zu unterstützen, die sich dessen, was sie tun, bewusst sind. Und eben auch ihrer Verantwortung bewusst sind, ihrer Vorbildfunktion. Ob man das in den vier Wochen schafft, ist schulabhängig, klassenlehrerabhängig und persönlichkeitsabhängig.

*Es sind viele Variablen, die da mitspielen.*

Ja. In meiner idealen Welt bilden wir natürlich «saubere», gute, reflektierte Gruppenführer aus, die das perfekt machen. Die Realität ist nicht ganz so.

*Etwas im breiteren Kontext: Wird destruktive Führung in der Armee erfasst?*

Ich würde sagen nein. Meines Wissens nein. Kontextfaktoren ja, schon auch...ich meine, der CdA (Chef der Armee) hat jetzt die fünf Werte, die fünf «V» formuliert. Es sind ja auch Werte und Visionen, um genau das Verhalten zu kehren. Auch wieder in 'nem positiven Sinne. Nicht «macht das nicht», sondern eher wertschätzenswert, sich befähigen, dann seid ihr eigentlich das Gegenteil von destruktiv. Ich könnte mir vorstellen, dass es sicher auch Sinn macht es zu messen über Indikatoren...da wird mit Sicherheit, werden auch signifikante Ergebnisse rauskommen. Sonst würden diese Initiativen nicht gestartet werden zum Thema Leadership, zum Thema transformationale Führung. Diese auch fester zu etablieren. Sonst würden die nicht so lanciert. Muss man vielleicht klar so sagen, dass sie sich schon ändern wollen oder sollten. Aber es ist jetzt...also ich wüsste nicht, dass sie destruktive Führung messen.

*Zum dritten Block: persönliche Wahrnehmung. Wie erlebst Du als wissenschaftliche Mitarbeiterin den Umgang mit dem Thema schlechter Führung?*

Es ist immer, wenn ich raus gehe, ist es tatsächlich...funktioniert meistens ja alles gut. Aber ich bekomme natürlich auch viel mit, wo wir Unterstützung an die...beispielsweise wir vom Zentrum Führungsausbildung auch raus gehen und wir Probleme da oder (da wo) Schwierigkeiten entstehen, können wir unterstützen im Bereich Führungsausbildung. Das bedeutet...Probleme sehe ich meistens dort, wo die jungen Kader alleingelassen werden. Die Rolle ist zu Beginn noch nicht so wirklich gefestigt. Die brauchen die achtzehn Wochen bis sie sich festigen. Aber gerade zur Anfangszeit sehe ich die Schwierigkeit oder die Befürchtung, dass sie zu oft alleine gelassen werden, «Die sind ja aus der UOS, die können das.». Aber es ist trotzdem noch ein Findungsprozess. Kompetenzentwicklung hört nicht auf. Mein Wunsch... «Ponyhof» wieder, ideale Welt...das da noch mehr Unterstützung käme. Und auch die Zugführer. Ich meine, die haben zwar die achtzehn Wochen selber abverdient und die haben auch die OS gemacht. Aber auch die müssen noch in die Rolle finden. Die sind meistens durch das fachliche, organisatorische (Programm) so ausgelastet, dass Führung meistens hinten dran fällt und sie machen es...wenn es internalisiert ist, gelernt ist, machen sie es so wie sie es in der Kaderschule gemacht haben. Aber wenn es da nicht initialisiert ist, greifen sie auf Muster zurück, die sie kennen aus der eigenen RS. Und das ist die Gefahr. Wenn sie dann alleine gelassen werden...der «Kadi» vielleicht nicht so präsent, vielleicht den Blick nicht darauf hat. Die BM (Berufsmilitär) nicht so präsent sind wie man sich es wünscht...ja, dann ist es halt (ein) Selbstläufer und sie sind halt zu...zu klein jetzt nicht, aber nicht gefestigt genug in ihrer Führungserfahrung. Da sieht man dann schon einen Unterschied, ob jemand schon mal bei den Pfadis war und etwas mitbringt im Vergleich zu jemand ganz Neuem.

*Wie erlebst Du in derselben Rolle den Umgang mit dem Thema destruktive Führung?*

Weniger tatsächlich. Ja, wenn ein BM vor Ort ist und Dinge sieht, wird eingegriffen. Aber wenn BM auf Platz sind, ist die Wahrnehmung auch eine andere. Die Rekruten verhalten sich anders, die Kader verhalten sich anders. Das ist die Frage, sehen sie es so, dass sie eingreifen können. Und ist beispielsweise ein «Kadi» oder ein Zugführer soweit geschult drin, dass er eingreifen kann. Davon hängt viel ab.

*Selber zu Deiner persönlichen Erfahrung: Hast Du in Deiner Laufbahn selber schon einen Fall von destruktiver Führung erlebt?*

Schon, ja. Wenn aktiv wirklich gegen Mitarbeiter gearbeitet wird, kein unterstützendes Umfeld. Also da fängt es für mich schon an, wenn das Umfeld nicht klar genug ist oder das Gefühl hat, die

Führungsperson steht nicht hinter mir. Dann ist es für mich schon eine Art destruktiv oder destruktives Führungsverhalten. Es gibt so viele Facetten davon. Was für den einen noch nicht so destruktiv ist, kann für den anderen schon destruktiv sein, weil er sich in seiner Arbeitskraft als Mitarbeiter als eingeschränkt, nicht verstanden gefühlt wird. Deswegen ist es schwierig zu sagen, die Definition des Begriffes kann sehr breit sein.

*Auch Kontext und Perspektive als zwei grosse Aspekte.*

Ja, und Zeit. Zeit und Wiederholung. Wenn es einmalig ist, ist es okay. Aber wenn es einen Langzeiteffekt hat, kann auch ein unbewusstes Verhalten sehr, sehr destruktiv sein. Eine Führungskraft, die sehr unpünktlich ist, nicht zu ihrem Wort steht...kann im ersten Moment funktionieren. Wenn es aber über eine längere Zeit in Meetings so läuft, dann wird das Verhalten als destruktiver empfunden.

*Besteht aus Deiner Sicht eine Möglichkeit, wie man destruktive Führung in der Armee verhindern kann?*

Gute Ausbildung, gute Begleitung, gutes Coaching. Das sind so die wichtigsten Faktoren. Mit anfangs mehr Begleitung, mehr Coaching und die Reflektionsprozesse initiieren. Begleitung immer weiter runterbringen, Coaching immer weiter runterbringen, aber die Reflexion immer weiter hoch. Dass die Kader auch überlegen und sich bewusst sind, was hat mein Verhalten für Folgen. Auch die Verantwortung.

*Auch so etwas wie...nicht ein Automatismus, aber anfangen selber direkt zu reflektieren.*

Genau. Und den Prozess auch wirklich wahrzunehmen. Dass es für die ganz normal ist sich selber zu reflektieren. Ich habe schon Gespräche draussen geführt, wo es hiess: «Habt ihr ein Lerntagebuch geführt?», «Nein, ist nicht verpflichtend, macht man nicht.». Und das als Werkzeug zu erkennen und zu lernen...wie gesagt, das ist ein strukturiertes Werkzeug, das dabei helfen kann. Es passt nicht für jeden, aber es ist ein erster Schritt die Gedanken festzuhalten und vor allen Dingen die Aktionen zu analysieren. Und da zu schauen, was und warum ich es so gemacht habe. Und welches Resultat...wir sind beim «SAR» (Situation-Aktion-Resultat)...hat sich daraus ergeben. Wenn es gut ist, wieso. Und auch wenn es in die Hose gegangen ist.

*Wir kommen schon zum letzten Teil: Die eigene Einschätzung. Ich habe hier eine Tabelle mit verschiedenen Aussagen über Führungspersonen. Ich würde sie mit Dir durchgehen. Du kannst von «Stimme zu» bis «Stimme nicht zu» antworten. Du antwortest einfach spontan. Nochmals, destruktive Führung ist systematisch. Also für den Kontext, wenn die Führungsperson das macht, macht sie das systematisch.*

Okay.

*Die Führungsperson lässt Unterstellte dumm dastehen.*

Ja, stimme ich zu.

*Tritt arrogant auf.*

Teilweise.

*Sie behandelt die Menschen unterschiedlich.*

Ja, glaube ich schon. Ja.

*Sie ist unangenehm.*

Aus meiner Perspektive, subjektiv ja.

*Sie zeigt gewalttätige Tendenzen.*

Du redest ja mit dem Wissenschaftler...Gewalt kann sich unterschiedlich äussern...

*Also psychisch und physisch, wir reden von beidem.*

Ja.

*Sie bestraft Unterstellte, welche Fehler machen oder festgelegte Ziele nicht erreichen.*

Ja.

*Sie setzt Drohungen ein, um seinen/ihren Willen durchzusetzen.*

Ja, vielleicht nicht immer Drohungen, aber schon das Ziel, den eigenen Willen immer durchzusetzen.

*Also eher ja?*

Eher ja.

*Sie stellt unangemessene Forderungen.*

Eher ja.

*Sie nimmt die Anerkennung der Arbeit der Unterstellten für sich.*

Ja, vielleicht nicht unbedingt aktiv, also eher ja. Aber umgekehrt kommt kein Lob...also kein Lob kommt unten an, Wertschätzungsunterbrechung.

*Sie stellt die eigenen Bedürfnisse vor jene der Gruppe.*

Ja.

*Sie vertraut seinen/ihren Unterstellten nicht.*

Würde ich nicht pauschal sagen. Weder noch bis eher ja. Denn ich glaube schon, dass es da einen Teil gibt, wo es Menschen hat, denen sie vertraut, auch in der eigenen Unterstelltengruppe.

*Sie hält Versprechungen nicht ein.*

Ja, eher ja. Auch wieder, kommt wieder auf die Gruppe der eng Zusammenhängenden an. Also so «Günstlinge».

*Sie schreit Unterstellte an.*

Nicht zwangsläufig. Das kann auch sehr mit Sarkasmus und Ironie und versteckten Sticheleien sein. Kann tatsächlich, muss aber nicht. Das kann ja auch eine Form der Gewalt sein. Schreien ist ein anderer Ausdruck als psychische Gewalt.

*Sie wagt es nicht, andere zu konfrontieren.*

Mhh...weder noch. Weil es kann genau auch sein, eine bewusste Konfrontation, ein bewusstes Entgegenstellen oder bewusstes Blossstellen.

*Sie zeigt sich nicht bei den Unterstellten.*

Kann aber auch in den Extremen sein. Zu viel da, zu kontrollierend. Wahrscheinlich weder noch. Alles, was zwischen den Polen ist, würde ich weniger destruktiv sehen. Aber wenn sie zu viel da ist oder gar nicht.

*Sie zeigt kein aktives Interesse.*

Ja, kann tatsächlich so...eine andere Art von destruktivem Verhalten. So diese «Scheissegal»-Haltung.

*Sie nimmt Dinge nicht in die Hand.*

Kann ins gleiche gehen. Ne andere Facette von destruktivem Verhalten, es laufen zu lassen.

*Sie zeigt Unsicherheiten in ihrer Rolle.*

Mhh...würde ich eher nicht zustimmen. Ich glaube, wenn die wirklich destruktiv sind, sind sie sich ihrer Sache relativ sicher. Denn wenn es ein bewusstes Verhalten ist, muss es ja auch aufrechterhalten werden und das braucht eine gewisse Sicherheit. Das ist so meine Einschätzung. Wenn es unbewusst wäre, dann könnte man sagen, sie schwimmen in ihrer Rolle und sind destruktiv. Das beisst sich etwas aus meiner Sicht mit Unsicherheit.

*Sie ist schlecht in der Strukturierung und Planung.*

Weder noch. Aus meiner Perspektive kann das ein Zeichen für Überforderung sein und dann in destruktives Verhalten geht, wenn da auch Kritik geübt wird. Aber ich glaube nicht, dass es direkt so korreliert. Dass es auch sehr strukturierte Menschen gibt, die trotzdem...destruktiv sein können.

*Sie gibt unklare Instruktionen.*

Oder zu klare. Also auch da wieder weder noch. Sie sind so offen, weil es ihnen scheissegal ist. Oder so klar, weil kein anderer Weg erlaubt ist.

*Sie verhält sich konfus.*

Ist das Gleiche wie mit der Unsicherheit. Für andere kann das vielleicht konfus wirken. Aber ich glaube, wenn es bewusst ist, ein Verhalten ist...ist die Rolle sehr, sehr klar. Aber die Aufgaben können konfus für andere wirken, weil sie nicht...sich nicht in die Karten blicken lässt. Eher nicht.

*Das wären die Punkte der Tabelle. Hast Du selber noch Verhaltensweisen, welche destruktiv für Dich sind oder wirken?*

Mitarbeitende nicht unterstützen, nicht wahrnehmen, miteinbeziehen. Mitarbeitende oder Unterstellte in dem Fall auch nicht fördern. Ja, eigentlich das, was eine gute Führungskraft eigentlich nicht ausmacht. Egoistisch sein, einen eigenen Plan verfolgen statt das grosse Ganze zu sehen. Kontext und Menschen nicht einzubeziehen, sich an das eigene Weiterkommen halten.

*Vielen Dank. Dann wären wir am Ende des Interviews. Danke für Deine Zeit.*

[Zeit 32:29]

### 7.4.5. Transkript Experte Modulbescheinigungsprüfungen

Luzern, 7. März 2023

*Killmann: Sehr geehrter Herr Stabsadjutant Züger, vielen Dank nehmen Sie sich die Zeit für das Interview. Ich interviewe Sie heute als Experte in den Modulbescheinigungsprüfungen der Führungsausbildung und würde sogleich zum ersten Block kommen: Führungsausbildung der Armee. Zur ersten Frage: Welche Themen umfasst die Ausbildung des Zentrum Führungsausbildung für Milizkader?*

Züger: Wir haben die Selbstkenntnis, die Selbstkompetenz. Wir haben Führen einer Gruppe für die unteren Milizkader, also Gruppenführer, Zugführer. Persönliche Arbeitstechnik haben wir drin, also die ganzen Modulhandbücher eigentlich. Braucht es eine Auflistung über alle einzelnen?

*Nein, das wurde bereits genannt.*

Gut, dann reicht das so.

*Vielen Dank. Zur zweiten Frage: Wie wird dieser Inhalt der Führungsausbildung den Milizkadern heute vermittelt?*

Es gibt verschiedene Ansätze. Das habe ich selber in der Schule erlebt. Je nach Ausbilder stark PowerPoint-orientiert oder handbuchorientiert...oder dann gibt es auch den Ansatz, den ich lieber habe und auch bei Kameraden gesehen habe, dass das theoretische Wissen vorher erarbeitet wird aus den Handbüchern, aber dann mit praktischen Beispielen. Auswertungen draussen im Feld, in Übungen, und dann immer den Bezug zu den Büchern machen, zum Theoretischen.

*Vernetzung von Theorie und Praxis...*

...genau, ja.

*Besten Dank. Die dritte Frage: Unterscheidet sich diese Führungsausbildung je nach Truppengattung?*

Grundsätzlich sind für alle Truppengattungen die gleichen Vorgaben. Aber eben, es gibt viele Ausbilder und jeder macht es ein bisschen anders. Aber grundsätzlich ist der Inhalt über die ganze Armee gleich, dieser ist gegeben.

*Okay. Was sind die Schwierigkeiten in der Führungsausbildung?*

Für mich als Chef Fachausbildung war es eigentlich, die Zeit zu finden das praktisch erlebte draussen im Feld mit den Anwärtern oder den abverdienenden Kadern dann auch sauber besprechen zu können. Das braucht viel Zeit...Zeit einerseits, um zu beobachten und dann aber auch die Zeit nach einer Übung, nach einer Ausbildungssequenz, das zu besprechen mit den Kadern, wenn man es sauber und richtig machen will. Diese Zeit zu finden war nicht immer einfach.

*Wie wird schlechte Führung in der Ausbildung thematisiert, also allgemein schlecht oder nicht gut?*

Ich kann für mich sprechen, ich habe es nicht speziell thematisiert. Man nimmt als Beispiel was besser gemacht werden müsste. Aber nicht, dass man jetzt spezifisch auf schlechte Führung eingeht. Einfach aufgrund der erlebten Beispiele, dass man die bespricht, wieder mit der Verlinkung zur Theorie und dann mit den Anwärtern oder den Kadern anschaut.

*Besten Dank. Ich würde zum zweiten Teil gehen: destruktive Führung. Jetzt die erste Frage: Ist destruktive Führung ein genannter Begriff in der Führungsausbildung? Also explizit der Begriff.*

Habe ich selbst noch nie gebraucht, diesen Begriff.

*Wie wird destruktive Führung in der Ausbildung thematisiert? Das kann sein, dass es angeschnitten wird in anderen Bereichen, nicht explizit benannt.*

Ich habe es nie explizit genannt oder erwähnt oder ausgebildet, sondern eben einfach dann im Kontext der Situation dann...weil ich habe wirklich ein Schwergewicht auf praktische Beispiele gelegt, wie es erlebte (wurde), die man dann besprochen hat miteinander oder was man draussen sieht, kommt das ab und zu vor. Aber so wirklich destruktive Führung mit Milizkadern habe ich eigentlich nie erlebt.

*Dritte Frage: Inwiefern hilft die Führungsausbildung, destruktive Führung zu verhindern?*

Das ist eine gute Frage. Ich war mit dieser Problematik bei Milizkadern nie konfrontiert. Aber ich denke, dort hat die Selektion schon dazu beigetragen. Weil dort werden Leute, die die Tendenz haben, eben destruktiv zu werden, dass man die schon gar nicht in die Weiterausbildung nimmt.

*Also ein bisschen die Personalentwicklung.*

Genau. Ich habe es selber erlebt im Team, mit einem Kameraden, der das ganz systematisch angewendet hat. Auch mit ganz klaren Zielen, die er verfolgt hat. Ich hätte dem nicht destruktive Führung so gesagt, einfach destruktives Auftreten oder destruktive Handlungen. Aber geht eigentlich dann am Schluss in diese Richtung. Aber in der Miliz so nicht erlebt.

*Die vierte Frage, etwas im weiteren Kontext, vielleicht schwieriger: Wird destruktive Führung in der Armee erfasst?*

Ist mir selber nicht bekannt, dass das erfasst wird. Ich bin jetzt vielleicht zu weit weg von der Front. Aber in den letzten Jahren, als ich noch draussen war, habe ich das so nie erlebt, dass etwas erfasst wurde.

*Ich gehe weiter zum dritten Teil: die persönliche Wahrnehmung. Die erste Frage: Wie erleben Sie in Ihrer Rolle den Umgang mit dem Thema schlechter Führung?*

Es ist immer die Frage, was schlecht ist. Das sind ja Lehrlinge bei uns, auf allen Stufen, vom Kompaniekommandanten bis zum Rekruten. Alle machen es das erste Mal. Schlechte Führung, auch da bin ich wahrscheinlich verwöhnt mit meinen Kadern die ich hatte...ich habe ganz, ganz selten schlechte Führung erlebt. Wenn man etwas zum ersten Mal macht, dann darf man Fehler machen. Wichtig ist, dass man daraus lernt. Ich hätte diese Führungsfehler nie als schlechte Führung abgetan. Für mich ist schlechte Führung etwas, das sich durchs Band abzieht...das habe ich aber in den letzten Jahren nicht erlebt, da hat man grosse Fortschritte gemacht in der Selektion und auch in der Führungsausbildung. Dass man eben die Leute weiterbringt, ihnen auch das nötige Rüstzeug gibt. Dass sie auch betreut werden entsprechend und eigentlich diese Fälle, die grottenschlechte Führung oder eben sehr schlechte Führung, nicht mehr gross vorkommen oder ich habe es selber nicht wirklich erlebt bei meiner Truppengattung.

*Wenn ich Sie richtig verstehe, geht es auch etwas um die Fehlerkultur, dass man das Positive daraus zieht, aus Führungsfehlern eben.*

Ja. Für mich das Wichtigste, Fehler machen wir alle. Darum eben wirklich schlechte Führung, das habe ich so seit Jahren nicht mehr erlebt.

*Dann die nächste Frage: Wie erleben Sie den Umgang mit dem Thema destruktiver Führung? Also explizit der Begriff. Ob es schon mal vorgekommen ist, kommt dann in der nächsten Frage.*

Denn Begriff destruktiver Führung habe ich so eben nie gehört oder gebraucht draussen bei der Truppe, weil es schlicht kein Thema war so. Aber wenn man einmal Rekruten oder Soldaten hatte, die destruktiv waren, die haben ja dann nicht geführt. Das war dann einfach ein destruktives Verhalten. Aber bei den Kadern habe ich das so eigentlich nie gebraucht.

*Die dritte Frage: Haben Sie in Ihrer Laufbahn schon einmal selbst einen Fall von destruktiver Führung erlebt? Und wenn ja, wie? Also Merkmale, Verhaltensweisen...*

Ja, habe ich erlebt, wie bereits kurz angesprochen. Wie hat sich das geäussert...es wurden eigentlich systematisch von diesem Kameraden...wurden Entscheide, Aufträge, die gefällt wurden durch den Einheitsberufsoffizier oder durch mich als Chef Fachausbildung...wurden anders weitergegeben an die Kader. Die Kader wurden zum Teil bewusst anders befohlen im destruktiven Sinne. Es wurden Informationen weitergegeben...interne Diskussionen hat man dann den Kadern weitergegeben, um da einen destruktiven Einfluss zu nehmen. Eben mit einem ganz klaren Ziel dahinter. Das habe ich so erlebt.

*Wenn ich es richtig verstehe, Informationsfälschung...*

...Informationen nur teilweise weitergegeben...Falschinformation weitergegeben...

...interne auch...

Genau, interne Informationen auch weitergegeben, die nicht für die Truppe bestimmt waren. Die ganzen Spiele, Aussagen eben. Je nach Person, mit wem dann gesprochen wurde, hat sich diese Person dann verschieden geäussert. So eigentlich auch Unruhe gestiftet.

*Vielen Dank für das Teilen Ihrer Erfahrung. Die letzte Frage des dritten Bereiches: Besteht aus Ihrer Sicht eine Möglichkeit, destruktive Führung in der Armee zu verhindern?*

Eben, ich kann es nur auf diesen Fall beziehen. Aber in diesem Fall hätte man sicher mehr machen können. Eines wäre sicher offen ansprechen, sofort. Aber dann auch viel konsequenter handeln. Also mein Fall hat sich über fast zwei Jahre hingezogen, bis dann etwas geschehen ist...und da geht dann so viel kaputt. Das ist das, denke ich, was man machen kann. Sofort ansprechen einerseits und dann sofort handeln, also eigentlich eine Nulltoleranz-Strategie fahren dort.

*Das wäre dann Konfrontation, offen ansprechen...*

Genau. Und dann auch Konsequenzen einerseits androhen und allenfalls auch durchsetzen dann.

*Gut. Ich würde zum vierten Block kommen. Diese Liste...wir haben hier verschiedene Aussagen. Diese sind immer auf eine Führungsperson bezogen, im Verhältnis mit einem oder mehreren Unterstellten. Ich würde die einfach durchgehen und Sie können mir sagen von «Stimme zu» bis «Stimme nicht zu»...in der Mitte ist auch «Weder noch», vielleicht offen oder keine Aussage. Wie Sie es oder ob Sie es destruktiv finden, einfach spontan antworten.*

*Die Führungsperson lässt Unterstellte dumm dastehen.*

Jawohl, dem stimme ich zu. Das ist für mich destruktiv.

*Sie tritt arrogant auf.*

Kann destruktiv sein, kommt wieder auf den Kontext an. Aber ja.

*Behandelt die Menschen unterschiedlich.*

Stimme ich eher zu. Ich beziehe mich jetzt immer auf meinen erlebten Fall. Wenn ich es mit ganz klaren Zielen mache, dann ist es destruktiv.

*Sie ist unangenehm.*

Weder noch.

*Sie zeigt gewalttätige Tendenzen. Also physisch, psychisch...*

Psychisch ja. Physisch würde ich sagen, eher weniger in unserem Feld. Aber psychisch ja, kann es sein.

*Sie bestraft Unterstellte, welche Fehler machen oder festgelegte Ziele nicht erreichen.*

Nein, würde ich nicht als destruktive Verhaltensweise anschauen.

*Sie setzt Drohungen ein, um ihren Willen durchzusetzen.*

Kann destruktiv sein, ja. Muss nicht, aber kann.

*Sie stellt unangemessene Forderungen.*

Eher weder noch.

*Sie nimmt die Anerkennung der Arbeit der Unterstellten für sich.*

Hat für mich nichts mit destruktiver Verhaltensweise zu tun.

*Sie stellt die eigenen Bedürfnisse vor jene der Gruppe.*

Würde ich jetzt auch nicht explizit als destruktiv sehen. Die Auswirkungen selbstverständlich können destruktiv sein, aber das ist ja etwas, dass man nicht mutwillig macht, die eigenen Bedürfnisse vor jene der Gruppe zu stellen.

*Also hier in diesem Kontext ist es systematisch.*

Ja eben, das ist...aha, ja gut, wenn sie es willentlich ist...dann kann es destruktiv sein.

*Sie vertraut ihren Unterstellten nicht.*

Nein, sehe ich eher nicht.

*Sie hält versprechen nicht ein.*

Ja.

*Sie schreit Unterstellte an.*

Muss nicht destruktiv sein...weder noch für mich.

*Sie wagt es nicht, andere zu konfrontieren.*

Nein, das sehe ich nicht so.

*Sie zeigt sich nicht bei den Unterstellten.*

Kommt wieder auf den Kontext an. Habe ich so erlebt, dass der Kamerad klare Aufträge hatte und die dann wissentlich oder absichtlich nicht wahrgenommen hat...eben Kontrolltätigkeiten nicht ausgeführt hat, nicht anwesend war zu bestimmten Zeiten, Situationen...ja.

*Sie zeigt kein aktives Interesse.*

Nein, würde ich so nicht sagen.

*Sie nimmt Dinge nicht in die Hand.*

Ja, mutwillig. Dann stimmt es wieder, ja.

*Sie zeigt Unsicherheiten in ihrer Rolle als Führungsperson.*

Nein, dem stimme ich absolut nicht zu. Weil eben, wer für mich eine destruktive Verhaltensweise an den Tag legt, der ist...ja, der ist sich sehr sicher, weiss, was er will und macht es aktiv.

*Sie ist schlecht in der Strukturierung und Planung.*

Nein, würde ich nicht sagen.

*Sie gibt unklare Instruktionen.*

Willentlich, ja.

*Sie verhält sich konfus.*

Würde ich auch eher zustimmen.

*Gut. Dann sonst noch...haben Sie Verhaltensweisen, Merkmale, die für Sie destruktiv sein könnten?*

Jawohl, hält Informationen zurück als Beispiel. Streut bewusst falsche Informationen. Führt Aufgaben nicht so aus wie es sein muss und dann wieder in Zusammenhang mit Informationen zurückhalten...man sagt man hat, hat aber nicht. Ja, das wären so die, die mir jetzt spontan in den Sinn gekommen sind.

*Vielen Dank.*

Gern geschehen.

*Dann wäre das Interview beendet. Ich danke Ihnen, dass Sie sich kurz die Zeit genommen haben und wenn das Transkript fertig ist, sende ich Ihnen das zu.*

Perfekt, merci.

[Zeit 17:55]