

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 189 (2023)  
**Heft:** 10

**Artikel:** Auseinandersetzung mit destruktiver Führung in der Armee  
**Autor:** Heilmann, Tobias / Killmann, Serge / Annen, Hubert  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1052798>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 22.01.2025

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

# Auseinandersetzung mit destruktiver Führung in der Armee

**Destruktive Führung schadet Streitkräften. Das Thema wird aber weder in der Führungsausbildung der Milizkader noch gesamthaft in der Schweizer Armee ausdrücklich besprochen. Die Auseinandersetzung mit diesem Phänomen hilft, um ungünstige Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und mit gezielten Massnahmen gegenzusteuern.**

Tobias Heilmann, Serge Killmann,  
Hubert Annen

Destruktive Führung wird definiert als «systematisches und wiederholtes Verhalten einer Führungskraft, das die Interessen der Organisation verletzt, indem sie die Organisationsziele, Aufgaben, Ressourcen und Effektivität und/oder die Motivation, das Wohlbefinden oder die Arbeitszufriedenheit der Untergebenen untergräbt und/oder sabotiert»<sup>1</sup>. Folglich werden verschiedene Formen unterschieden: Wenn sich destruktive Führung rein auf Unterstellte richtet, dann spricht man von «tyrannischer Führung»; richtet sich destruktive Führung nur gegen die Organisation, weil man zum Beispiel zu erteilende Aufträge als sinnlos erachtet und Unterstellte deshalb schont, dann nennt man das «unterstützend-disloyale Führung»; finden sich Verhaltensweisen, die sich sowohl gegen Unterstellte als auch die Organisation richten, dann spricht man von «entgleister Führung».

Destruktives Verhalten kann sich grundsätzlich physisch, psychisch, verbal oder

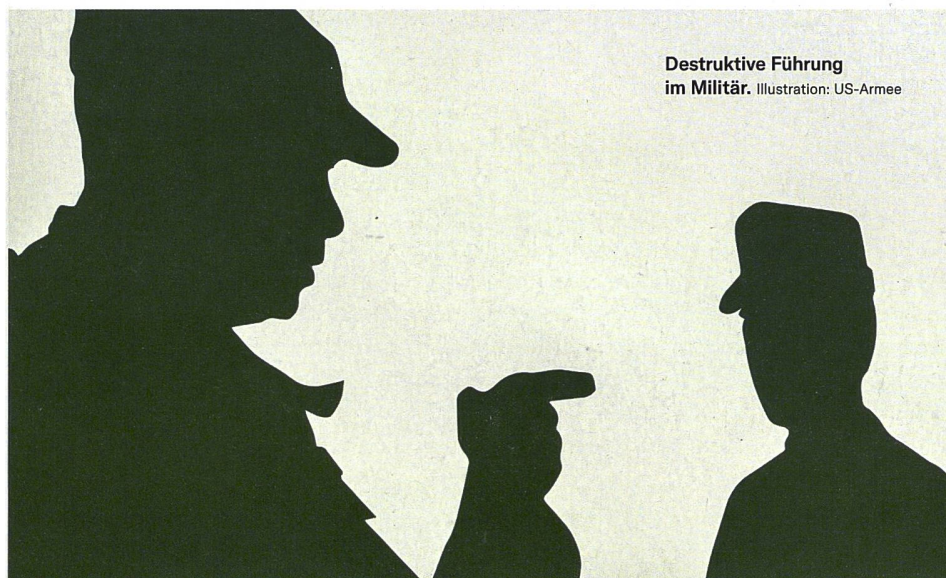
nonverbal äussern. Es kann aktiv oder auch passiv sein, zum Beispiel durch die beabsichtigte Unterlassung konstruktiven Verhaltens<sup>2</sup>. Einmalige Vorkommnisse oder vereinzelte, spontane Fehlverhalten unterliegen dabei nicht der gängigen Definition. Studien aus dem zivilen Umfeld zeigen, dass destruktives Führungsverhalten sowohl emotionale als auch wirtschaftliche Schäden verursacht.<sup>3</sup> Das Thema wird auch in Streitkräften erforscht.<sup>4</sup> Die Frage stellt sich nun, inwiefern solche Forschungsergebnisse auch für die Führungsausbildung der Schweizer Armee nutzbar gemacht werden können.

## Höhere Wahrscheinlichkeit im Militär

Studien aus dem US-Militär sowie skandinavischen Streitkräften legen nahe, dass die Auftretenswahrscheinlichkeit für destruktive Führung im Militärumfeld erhöht ist. Einerseits ist militärisches Personal mit belastenderen Aufgaben und Umgebungen konfrontiert als viele Mitarbeitende in zivilen Bereichen. Andererseits sind Kader

durch die Struktur der Streitkräfte und die Befehlsregelung anfälliger für destruktive Verhaltensweisen, etwa für Schikanen<sup>5</sup>. Gerade bei jüngeren Kadern ist die Wahrscheinlichkeit für ein aktives Zeigen solcher Formen höher als bei älteren Kadern, da man beispielsweise noch unerfahrener ist oder Sorge hat, Autorität zu verlieren.

Die Führungsausbildung der Schweizer Armee konzentriert sich auf positive Führungsmerkmale<sup>6</sup>, thematisiert aber auch Führungsfehler und bietet deshalb indirekte Einblicke in das Phänomen destruktiver Führung. Um den Begriff im Kontext der Schweizer Armee genauer zu betrachten und zu prüfen, welcher Nutzen daraus resultieren kann, widmete sich eine Bachelorarbeit an der Militärakademie der ETH Zürich<sup>7</sup> folgenden Fragestellungen: Was versteht man konkret unter destruktiver Führung in der Schweizer Armee? Werden Elemente destruktiver Führung bereits in der Führungsausbildung gelehrt, ohne diesen Begriff als solchen zu benennen? Dazu wurden zuerst Experten des Zentrums Führungsausbildung interviewt – seit 1. Juli



Destruktive Führung im Militär. Illustration: US-Armee

## DESTRUKTIVE FÜHRUNG ALS ELEMENT DER FÜHRUNGS-AUSBILDUNG

Destruktive Führung wird von Experten als relevant erachtet und eine Auseinandersetzung damit ist sinnvoll. Die vorliegende Untersuchung aus der Militärakademie an der ETH Zürich liefert erste spezifische Indikatoren, wie destruktive Führung erkannt und dessen Auftreten minimiert werden kann. Es ist nützlich zu wissen, welche Verhaltensweisen konstruktiv und motivierend sind – und welche nicht.



2023 neu Kommando Führungs- und Kommunikationsausbildung (KFK)<sup>8</sup> – und danach eine umfassende Dokumentenanalyse der Modulhandbücher vorgenommen.

### Beispiele für schlechtes Verhalten

Fünf Expertinnen und Experten des KFK wurden zu definierten Themenblöcken interviewt. Die Resultate zeigen in stark verkürzter Form, dass schlechte Führung indirekt thematisiert wird, etwa im Zusammenhang mit Führungsfehlern oder mit Autoritätsmissbrauch. Der Begriff destruktive Führung ist aber weitgehend unbekannt. Konkrete Verhaltensbeispiele sind: «lässt Unterstellte dumm dastehen», «zeigt gewalttätige Tendenzen», «nimmt Dinge nicht in die Hand», «stellt unangemessene Forderungen», «hält Versprechen nicht ein», «tritt arrogant auf» oder «schreit Unterstellte an». Die genannten Indikatoren weichen dabei deutlich von internationalen, validierten Messinstrumenten ab. Aus Sicht der Experten ist destruktiver Führung präventiv entgegenzuwirken, vor allem durch Selbstreflexion der Kader, 360-Grad-Feedback und Coaching.

### Analyse der Modulhandbücher für die Führungsausbildung

Das KFK liefert für die Ausbildung die theoretischen Grundlagen in Form von sechs Modulhandbüchern. Diese werden in allen Kaderschulen der Armee unterrichtet<sup>9</sup> und befassen sich mit sechs Themen, der Selbstkenntnis, dem Selbstmanagement, der Kommunikation und Präsentation von Informationen, dem Konfliktmanagement, dem Führen der Gruppe und der vertieften Führung. Die Inhalte der Handbücher wurden mit Forschungsergebnissen, spezifischen Verhaltensweisen und den Experteninterviews abgeglichen. Die Kernergebnisse lauten: In allen Modulhandbüchern werden im Rahmen der Führungsausbildung destruktive Elemente vereinzelt und indirekt erwähnt. Die grösste thematische Überlappung findet sich bei den Themen «Mobbing» und «Bossing» im Handbuch zum Konfliktmanagement.

### Wissen, welches Verhalten destruktiv ist

Destruktive Führung ist ein neuerer Begriff – aber die Inhalte nicht. Bislang hat man sich verständlicherweise auf positive und

effiziente Verhaltensweisen in der Führungsausbildung fokussiert. Es erscheint aber sinnvoll, dass Kader auch dafür sensibilisiert werden, welches Verhalten vermieden werden soll.

Die vorliegenden Resultate legen nahe, dass im nächsten Schritt die Indikatoren destruktiver Führung in verschiedenen Truppengattungen erfasst und validiert werden könnten. Daraus liessen sich spezifische Indikatoren ableiten, um destruktive Führung zu erkennen und mit gezielten Massnahmen Gegensteuer zu geben. ■

- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207–216.
- Fosse, T. H., Skogstad, A., Einarsen, S. V., & Martinsen, 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.
- 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.
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of management*, 33(3), 261–289.
- 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.
- Baumgartner, P., Huber, T., & Hilger, T. (2020). ZFA: Garant für moderne Führungsausbildung der Milizkader. *Allgemeine Schweizerische Militärzeitschrift*, 186(9), 34–36.
- Killmann, S. (2023) Umgang mit destruktiver Führung im Schweizer Militär [Publizierte Bachelorarbeit]. ETH Zurich.
- Kommando Führungs- und Kommunikationsausbildung (2023, 28. August). Schweizer Armee. <https://www.vtg.admin.ch/de/organisation/kdo-ausb/hka/kfk.html>
- Schweizer Armee. (2021). Weisungen über die Führungsausbildung ZFA. Weisung 90.048 d. Bern: BBL.



**Tobias Heilmann**  
Dr. phil.  
Psychologe und Dozent  
8234 Stetten



**Obitt Serge Killmann**  
BA  
Berufsoffiziersanwärter  
MILAK/ETHZ  
8052 Zürich



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



## VERTEIDIGUNGSFÄHIGKEIT ERKLÄRT

Thomas Süssli, CdA

Die Armee hat ein klares Zielbild und einen Plan, wie sie die Verteidigungsfähigkeit stärken will. Am 17. August hat sie beides im Rahmen von CONNECTED den Medien und einem Publikum von über 1000 Personen vorgestellt. Mit der Veröffentlichung des Berichts «Die Verteidigungsfähigkeit stärken» werden das Zielbild, die Doktrin sowie die Strategie detailliert erläutert. Mit der neuen Serie «Verteidigungsfähigkeit erklärt» möchte ich die Möglichkeit nutzen, gezielt einzelne Aspekte des Berichts hervorzuheben, um die wichtigsten Punkte genau zu erläutern. Zum Auftakt dieser Serie widme ich mich der Thematik der Finanzen.

Die Investitionen für die volle Verteidigungsfähigkeit würden rund 40 Milliarden Franken betragen. Das beinhaltet die vollständige Ausrüstung, den Erhalt von Fähigkeiten durch Ersatz bei Ausserdienststellung von alten Systemen, den Aufbau von neuen Fähigkeiten, hauptsächlich im Bereich der vernetzten Führung, Weltall und Cyber. Zusätzlich muss die Bevorratung an Munition und Ersatzteilen erhöht werden, was zusätzliche rund 8 bis 10 Milliarden kostet. Insgesamt sind etwa 50 Milliarden Franken an Investitionen notwendig.

Die Festlegung des Budgets obliegt aber nicht der Armee. Wir haben ein konkretes Ziel gesetzt und einen Plan erarbeitet, wie wir dieses Ziel erreichen können. Das jährliche Armeebudget sowie die Fähigkeitsausrichtung werden vom Parlament genehmigt.

Die Finanzmittel sind der Taktgeber für die Stärkung der Verteidigungsfähigkeit und geben demnach den Zeitplan vor. Das Ziel, die Armeeaussgaben auf ein Prozent des BIP anzuheben zu lassen, soll erst im Jahr 2035 erreicht werden. Demzufolge würden die Gesamtinvestitionen von 50 Milliarden bis zirka ins Jahr 2040 dauern. Dieser Zeithorizont ist zu lange, deshalb wollen wir eine adaptive Weiterentwicklung. Der erste Schritt zur Verteidigungsfähigkeit kostet rund 13 Milliarden und kann bis Mitte der 2030er-Jahre über das ordentliche Budget finanziert werden.