

Forschung

Dienende Führung in der Schweizer Armee: Der Zusammenhang zwischen Umfeld und Führungsstil



ROBERTO SANROSSIO, BERNHARD LANG,
HUBERT ANNEN, MARKUS GMÜR

Abstract

Im Hinblick auf ein ganzheitliches Verständnis von militärischer Führung gilt es zu beachten, wie Kontextfaktoren das Führungsverhalten beeinflussen. Die vorliegende Studie baut auf den Erkenntnissen der Studie von Lang et al. (2022) zur dienenden Führung in der Armee auf und untersucht, basierend auf der Theorie der Situational Strength von Mischel (1973, 1977), wie Kontextfaktoren Servant Leadership in der Armee beeinflussen. Nach Dalal et al. (2020) wird Situational Strength definiert als «implizite oder explizite Hinweise aus der Umwelt, welche die Angemessenheit der Verhaltensweisen signalisieren». Die Theorie geht davon aus, dass die Situationsstärke, die durch die Klarheit und Konsistenz der Konsequenzen oder Einschränkungen definiert wird, die Beziehung zwischen Persönlichkeitsmerkmalen und tatsächlichem Verhalten verändert, indem sie diese verstärkt oder abschwächt. Als psychologischer Wirkfaktor beeinflusst die Situationsstärke das Individuum, bestimmte Handlungen auszuführen oder andere zu unterlassen. Diese Wechselwirkung ist im militärischen Kontext besonders relevant, um gewünschte Führungsstile zu fördern.

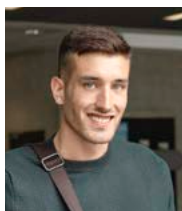
Mittels qualitativer Interviews wurden die Kommandanten von vier Offiziersschulen zu ihrer Neigung, ein stark situativ geprägtes Arbeitsumfeld zu schaffen, und zu ihrer Zustimmung zu den fünf Dimensionen der dienenden Führung befragt. Anschliessend wurden in einer quantitativen Online-Befragung die Einschätzungen von Berufs-offizieren und -unteroffizieren derselben Schulen zur Selbst- und Fremdwahrnehmung von Situationsstärke und dienender Führung erhoben. Die Ergebnisse der quantitativen Befragung weisen eine signifikante Korrelation zwischen Fremd- und Selbsteinschätzung von Situational Strength und Servant Leadership auf. Dies deutet darauf hin, dass Schulkommandanten und Berufskader, die stärkere Kontexte schaffen, tendenziell auch mehr Servant Leadership zeigen. Dies könnte damit zusammenhängen, dass militärische Führungskräfte, die ein «stärkeres» Arbeitsumfeld schaffen, dadurch effizientere Arbeitskontexte etablieren. Solche Kontexte stellen Ressourcen wie Zeit, Energie, Ausdauer und Geduld zur Verfügung, die für die Ausübung von Servant Leadership unerlässlich sind.

DOI: 10.48593/wfbq-pw03

Schlüsselbegriffe Dienende Führung; Situationsstärke; Kontextfaktoren; Führungsforschung; Militärische Führung; NPO
Keywords Servant Leadership; Situational Strength; Contextual Factors; Leadership Research; Military Leadership; NPO



LIC. PHIL. ROBERTO SANSOSSIO, ist Institutionsleiter des Kompetenzzentrums Johanneum für Menschen mit kognitiven oder Lernbeeinträchtigungen in Neu St. Johann (SG) und externer Doktorand am Verbandsmanagement Institut (VMI) der Universität Freiburg (CH).
E-Mail: roberto.sansossio@psychologie.ch



LIC. PHIL. BERNHARD LANG ist Doktorand und Projekt Leader der Mitgliedergemeinschaft am Verbandsmanagement Institut (VMI) an der Universität Freiburg (CH).
E-Mail: bernhard.lang@unifr.ch



PROF. DR. HUBERT ANNEN ist Dozent für Militärpsychologie und -pädagogik an der Militärakademie der ETH Zürich (MILAK/ETHZ).
E-Mail: hubert.annen@milak.ethz.ch



PROF. DR. MARKUS GMÜR ist Professor für NPO-Management und Direktor des Verbandsmanagement Instituts (VMI) der Universität Freiburg (CH).
E-Mail: markus.gmuer@unifr.ch

Einleitung

Zu Beginn des 20. Jahrhunderts konzentrierte sich die Führungsforschung vor allem auf die Persönlichkeitsmerkmale von Führungskräften. Ziel war es, charakterliche Eigenschaften und Verhaltensweisen zu identifizieren, die effektive von ineffektiven Führungskräften unterscheiden (Day, 2014; Lord et al., 2017). Da kein konsistentes und universelles Muster von Persönlichkeitsmerkmalen gefunden werden konnte, das Führungserfolg zuverlässig vorhersagt, verlagerte sich der Fokus zunehmend auf kontextuelle Faktoren. Es zeigte sich, dass Führung nicht isoliert betrachtet werden kann und dass Persönlichkeitsmerkmale von Führungskräften mit situativen Faktoren interagieren. Diese Erkenntnis wurde zuerst von Fiedler (1978) aufgegriffen und durch weitere Kontingenztheorien bestätigt, welche die Bedeutung des Kontextes für Führung betonen (z. B. House & Mitchell, 1974; Vroom & Yetton, 1973). Einen umfassenden Überblick über die vielfältigen Facetten situativer Einflüsse auf die Führung bietet Oc (2018).

Wichtige Kontextfaktoren sind Organisationskultur, Aufgabenstruktur, Gruppendynamik, zwischenmenschliche Beziehungen und Umweltmerkmale. Die Organisationskultur hat einen erheblichen Einfluss auf die Führungserwartungen der Mitarbeitenden. In einer Organisation, die Wert auf Teamarbeit legt, ist beispielsweise ein kooperativer Führungsstil, der die Mitarbeitenden einbezieht und fördert, effektiver als ein autokratischer Führungsstil. Je nach Kontext sind unterschiedliche Führungsstile erforderlich. So ist in einem dynamischen Technologieunternehmen ein transformationaler Führungsstil, der Innovation und Veränderungsbereitschaft fördert, erfolgreicher, während in einer staatlichen Einrichtung ein konservativer, regelbasierter Stil angemessener sein dürfte. Oc (2018) betont die Notwendigkeit, sich an die kontextuelle Dynamik anzupassen und beziehungsorientierte Führungsstrategien zu entwickeln.

Eva et al. (2019) heben in ihrer systematischen Review zu Servant Leadership die Bedeutung bisher vernachlässigter Kontextfaktoren wie Teamstrukturen, Organisationsmerkmale und gesellschaftliche Rahmenbedingungen hervor. Sie empfehlen, diese Faktoren vor dem Hintergrund der Theorie der Situational Strength zu untersuchen, um zu verstehen, wie sie die Beziehung zwischen Servant Leadership und ihrer Auswirkungen beeinflussen. Situational Strength ist definiert

als das Ausmass, mit dem externe Einflussfaktoren (z. B. Vorschriften, Richtlinien, Anreize, Organisationskultur usw.) das Verhalten in spezifischen Situationen steuern. Starke Situationen sind durch klare und eindeutige Verhaltenserwartungen gekennzeichnet, während schwache Situationen mehrdeutig und weniger vorhersehbar sind. Situative und organisationale Einflussfaktoren können somit die Wirkung von Führung auf die Organisation, auf Individuen und auf Teams verstärken oder abschwächen (Meyer, Dalal, & Hermina, 2010).

Lang et al. (2022) stellen in ihrer Untersuchung bei Offiziersanwärtern und Zugführern der Schweizer Armee fest, dass neben ausgeprägten Elementen der transformationalen Führung auch die Dimensionen der Servant Leadership eine Rolle spielen. Dabei zeigt sich eine Diskrepanz zwischen Fremd- und Selbsteinschätzung: Rekruten und Unteroffiziere schätzen ihre Vorgesetzten als stärker dienend und transformational ein, als diese sich selbst wahrnehmen. Von diesem Befund ausgehend wird nun der Blick auf die Schulkommandanten und Berufskader, die angehende Milizoffiziere ausbilden, gelenkt. Dabei werden folgende Ziele verfolgt:

1. erfolgskritische Führungsgrundsätze aus Sicht der Schulkommandanten darstellen;
2. die Relevanz kontextueller Faktoren auf die Führung in der Schweizer Armee aufzeigen;
3. die Wahrnehmung der dienenden Führung durch Schulkommandanten und Ausbilder diskutieren;
4. den Zusammenhang zwischen Situational Strength und Servant Leadership erforschen.

Servant Leadership

Servant Leadership, ein von Robert K. Greenleaf vor über 50 Jahren eingeführtes Konzept, beschreibt Führungskräfte, die in erster Linie dienen wollen, bevor sie führen (Greenleaf, 1970). Die wissenschaftliche Diskussion zu diesem Führungsstil lässt sich in drei Phasen einteilen: von der ideologischen Definition über die Messung der Dimensionen und die Untersuchung der Auswirkungen auf die Organisationsergebnisse bis hin zur aktuellen Erforschung der Voraussetzungen sowie der Mediatoren und Moderatoren des Ansatzes (Eva et al., 2019). Die ursprünglich eher vage Definition von Greenleaf hat zu unterschiedlichen Interpretationen und Operationalisierungen des Konzepts geführt (Van Dierendonck,

2011). Charakterisiert durch eine Kombination von Verhaltensmerkmalen und Persönlichkeitseigenschaften bleibt offen, ob Servant Leadership vollständig durch Verhaltens- oder Persönlichkeitstheorien erklärt werden kann (Asag-Gau & van Dierendonck, 2011; Liden et al., 2008; Patterson, 2003; Russel, 2001; Russel & Stone, 2002; Spears, 1995; Winston & Fields, 2015). Liden et al. (2008) und Eva et al. (2019) haben die Ideen von Greenleaf präzisiert, indem sie Servant Leadership als einen Ansatz definieren, der sich an den Bedürfnissen der Geführten orientiert und deren Interessen und Entwicklung in den Vordergrund stellt (Hoch et al., 2018; Lang et al., 2022; Van Dierendonck, 2011).

Van Dierendonck (2011b; 2017) entwickelte den «Servant Leadership Survey» (SLS), der ursprünglich sechs Dimensionen umfasste und in einer verkürzten Version auf deren fünf reduziert wurde, die auch in der vorliegenden Studie verwendet werden:

1. **Empowerment.** Befähigung der Mitarbeitenden, selbstbewusst und proaktiv zu handeln.
2. **Bescheidenheit.** Priorisierung, Förderung und Anerkennung der Leistungen anderer.
3. **Authentizität.** Verhaltenskonsistenz mit persönlichen Werten, Gefühlen und Überzeugungen.
4. **Standing Back.** Unterstützung des Teams, ohne sich in den Vordergrund zu stellen.
5. **Stewardship.** Selbstlose Verantwortungsübernahme für das Wohl der gesamten Organisation.

Studien in der Schweizer Armee belegen, dass transformationale Führung positive Effekte wie erhöhte Einsatzbereitschaft und stärkeres Vertrauen erzeugt (Annen et al., 2012; Sefidan, 2021; Stadelmann, 2010). Lang et al. (2022) zeigen im selben Untersuchungskontext auf, dass neben Transformationaler Führung auch Servant Leadership hohe Ausprägungen aufweist, was aufgrund der konzeptionellen Überschneidungen beider Führungsstile nicht überrascht (Hoch et al., 2018). In einem dynamischen militärischen Umfeld, das ständige Anpassung erfordert, sind Führungskräfte gefragt, die flexibel in Bezug auf Aufgaben, Beziehungen und Veränderungen agieren. Daher sind flexible und adaptive Führungsstile unerlässlich (Yukl & Mahsud, 2010).

Leadership im militärischen Kontext unterliegt besonderen Anforderungen, die sich von zivilen Arbeitsumgebungen unterscheiden. Hierarchische Organisation, vorgegebene Strukturen und die Notwendigkeit,

schnelle Entscheidungen in unvorhersehbaren und risikoreichen Szenarien zu treffen, gehören zu den einzigartigen Merkmalen, die das Militär grundlegend von anderen Sektoren unterscheidet (vgl. Atsmon et al, 2020; Johnson, 2018).

Im Dienstreglement der Schweizer Armee werden verschiedene Aspekte hervorgehoben, die Parallelen zu den Dimensionen von Servant Leadership aufweisen. Insbesondere fällt die Betonung der Eigenverantwortung und Selbstständigkeit der Armeeingehörigen auf (Dienstreglement der Schweizer Armee, 2022, S. 13 und 15), was eng mit dem Empowerment-Aspekt von Servant Leadership zusammenhängt. Hier werden Führungskräfte ermutigt, ihre Unterstellten zu befähigen, eigenverantwortlich zu handeln, was eine wesentliche Säule effektiver Teamarbeit darstellt. Auch die Werte Bescheidenheit und Standing Back spiegeln sich im Dienstreglement wider, insbesondere durch die Erwartung an die Armeeingehörigen, sich in die militärische Gemeinschaft einzufügen und persönliche Wünsche zugunsten der Kameradschaft zurückzustellen (S. 16). Diese Anforderungen zielen auf die Bedeutung der Kollektivität, des gegenseitigen Respekts und der Fürsorge für andere ab, was den Grundprinzipien der Bescheidenheit und des Standing Back bei Servant Leadership entspricht. In Bezug auf den Stewardship-Gedanken, der die Verantwortung für das grössere Gut und das Gemeinwohl einschliesst, betont das Dienstreglement die Bedeutung des Militärdienstes als Verpflichtung gegenüber der Gesellschaft und gemeinsamen Zielen (S. 26). Dies unterstreicht die Rolle des militärischen Dienstes nicht nur als Aufgabe, sondern auch als Dienst an der Allgemeinheit, was den Stewardship-Aspekt von Servant Leadership widerspiegelt. Authentizität als weitere Dimension von Servant Leadership findet sich in der Betonung von Werten und vorbildlichem Verhalten im Dienstreglement (S. 7, 41). Es wird deutlich gemacht, dass die Autorität der Vorgesetzten aus ihrer fachlichen und persönlichen Glaubwürdigkeit erwächst. Die Erwartung an Vorgesetzte, durch persönliches Vorbild zu führen und Disziplin und Engagement vorzuleben, bezieht sich auf die Bedeutung von Authentizität. Führungskräfte sollten ihre Werte durch ihr eigenes Verhalten demonstrieren, um Glaubwürdigkeit und Vertrauen im Team zu stärken.

In der Realität wird das Führungsverhalten sowohl im militärischen als auch im zivilen Bereich stark von

«Im Dienstreglement der Schweizer Armee werden verschiedene Aspekte hervorgehoben, die Parallelen zu den Dimensionen von Servant Leadership aufweisen. Insbesondere fällt die Betonung der Eigenverantwortung und Selbstständigkeit der Armeeingehörigen auf, was eng mit dem Empowerment-Aspekt von Servant Leadership zusammenhängt.»

Kontextfaktoren beeinflusst, die manchmal schnelle oder ganz andere Entscheidungen erfordern. Aus diesem Grund ist es wichtig, sich mit der Frage auseinanderzusetzen, wie diese Faktoren die dienende Führung beeinflussen (Eva et al., 2019).

Die Theorie der Situationsstärke

In seinem 1968 erschienenen Werk «Personality and Assessment» beschäftigte sich Walter Mischel kritisch mit der damals verbreiteten Auffassung, Persönlichkeitsmerkmale seien unveränderlich und unabhängig von situativen Einflüssen. Er argumentierte, dass das Verhalten eines Individuums stark von der jeweiligen Situation beeinflusst wird und sich dementsprechend ändert (Mischel, 1973; 1977). In unstrukturierten, mehrdeutigen Situationen (schwache Situationen) werden individuelle Verhaltensunterschiede sichtbar, während in Situationen mit klaren Verhaltenserwartungen (starke Situationen) eine grössere Verhaltenskonformität herrscht. Nach Mischel (1977) sind starke Situationen durch eine einheitliche Interpretation der Ereignisse, einheitliche Verhaltenserwartungen, angemessene Leistungsanreize und das Vorhandensein der für die Leistung erforderlichen Fähigkeiten gekennzeichnet. Schwache Situationen zeichnen sich durch eine geringere Ausprägung dieser Merkmale aus. Ein klassisches Beispiel für eine starke Situation ist das Anhalten an einer roten Ampel, während eine gelbe Ampel mehr Verhaltensspielraum zulässt und somit eine schwächere Situation darstellt (Mischel, 1977; Cooper & Withey, 2009).

Meyer et al. (2010) unterteilen die Situationsstärke in vier Hauptkategorien, die jeweils verhaltenssteuernde Hinweise bieten. Sie argumentieren, dass mit zunehmender Situationsstärke das Verhalten immer stärker durch die jeweilige Situation bestimmt wird, während die Bedeutung der Persönlichkeit als Verhaltensprädiktor abnimmt - und umgekehrt (Meyer et al., 2009).

Clarity

Klarheit bezieht sich auf die Verfügbarkeit und Verständlichkeit von Verhaltensanweisungen (Meyer et al.

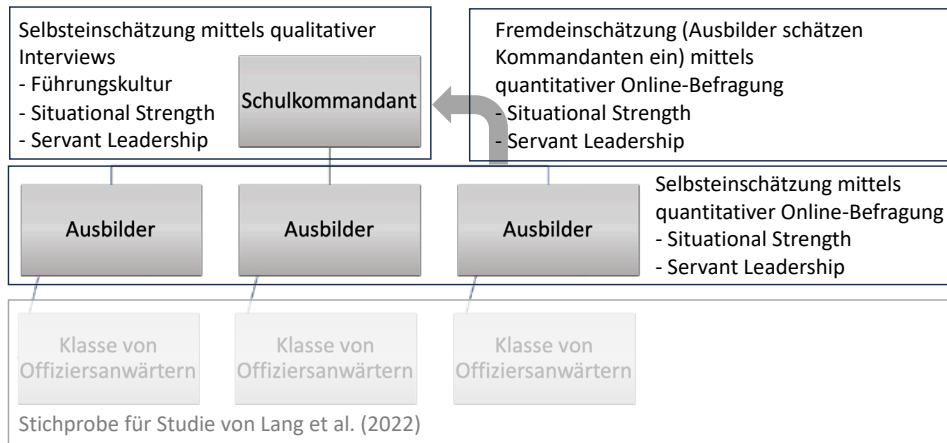


Abbildung 1: Grafische Darstellung der zwei-stufigen Datenerhebung.

2010). Klare externe Erwartungen an bestimmte Handlungen werden kommuniziert und liegen ggf. dokumentiert vor. Im militärischen Kontext sind genaue Vorgaben für eine Schiessübung (Übungsziel, Übermittlungsmodalitäten, Sicherheitsbestimmungen, etc.) ein Beispiel für Klarheit.

Consistency

Konsistenz beschreibt das Ausmass, in dem Handlungsanweisungen miteinander kompatibel sind (Meyer, Dalal, & Hermida, 2010). Sie ist gegeben, wenn unterschiedliche Informationsquellen übereinstimmende und widerspruchsfreie Botschaften vermitteln. Im militärischen Kontext wird Konsistenz beispielhaft durch einheitliche und widerspruchsfreie Evakuierungsanweisungen über Funk, schriftlich und mündlich in der gesamten Befehlskette verdeutlicht.

Constraints

Zwänge beziehen sich auf Einschränkungen, die dem Verhalten durch die Situation auferlegt werden. Diese können physischer, sozialer oder psychischer Natur sein und schränken die Handlungsmöglichkeiten ein (Meyer, Dalal, & Hermida, 2010). Beim Militär ist die Errichtung eines Biwaks, das an spezifische Vorgaben bezüglich des Geländes und der zu verwendenden Materialien gebunden ist, ein anschauliches Beispiel für Constraints.

Consequences

Konsequenzen beziehen sich auf die positiven oder negativen Folgen verschiedener Verhaltensweisen. Sie motivieren dazu, bestimmte Handlungen auszuführen oder zu unterlassen (Meyer, Dalal, & Hermida, 2010). Im militärischen Kontext wirkt sich das Erreichen oder Nichterreichen der Wochenziele in einer Offiziersschule direkt auf die Freizeit der Anwärter aus.

Im Fokus der vorliegenden explorativen Studie steht die Frage, wie Servant Leadership von Schulkomman-

danten und Ausbildern wahrgenommen und umgesetzt wird und inwiefern sich die Selbst- und Fremdwahrnehmung dieses Führungsstils unterscheiden (siehe Abb. 1). Ein weiterer Aspekt der Untersuchung betrifft die Frage, inwieweit die Struktur, Klarheit und Verbindlichkeit militärischer Kontexte – also die Ausprägung von Situational Strength – die Ausübung von Servant Leadership beeinflusst. Zur Beantwortung dieser Fragen diente folgendes methodisches Vorgehen.

Methoden

Qualitative Befragung

Am qualitativen Interview nahmen die Kommandanten jener vier Offiziersschulen teil, an denen Lang et al. (2022) das Führungsverhalten und die Motivationsstruktur der angehenden Milizoffiziere untersuchten. Nach einleitenden offenen Fragen zur Führungskultur wurde die Bereitschaft der Kommandanten erfasst, ein eher stark geprägtes Arbeitsumfeld zu schaffen. Anschliessend wurde die Selbsteinschätzung bezüglich Servant Leadership erhoben. Die ausschliesslich auf Selbsteinschätzungen basierenden Antworten wurden für die weitere Auswertung transkribiert.

Quantitative Befragung

Mit dem Einverständnis der Schulkommandanten wurden alle zum Zeitpunkt der Studie von Lang et al. (2022) aktiven Ausbilder der beteiligten Offiziersschulen kontaktiert. Diese füllten auf freiwilliger Basis einen Online-Fragebogen aus, der sowohl Selbst- als auch Fremdeinschätzungsfragen zu Situational Strength und Servant Leadership enthielt. Konkret bedeutet dies, dass die Ausbilder nicht nur sich selbst (Selbsteinschätzung), sondern auch ihre jeweiligen Schulkommandanten (Fremdeinschätzung) bewerteten (siehe Abb. 1).

Stichprobe

An der quantitativen Befragung nahmen 22 der 26 angeschriebenen Ausbilder (allesamt männlich) teil, was einer Rücklaufquote von 85 Prozent entspricht. Die Befragten waren überwiegend deutschsprachig, drei französisch- und einer italienischsprachig. Die Teilnehmer setzten sich je zur Hälfte aus Berufsoffizieren bzw. -unteroffizieren zusammen.

Messinstrumente

Situational Strength

Zur Messung der Situationsstärke wurde die SSW-Skala (Situational Strength at Work) von Meyer et al. (2014) verwendet. Obwohl Adaptionen der Skala in den USA durchgeführt wurden (Alaybek et al., 2017; Collins et al., 2019; Dalal et al., 2020), liegen nur wenige Validierungsstudien vor (García-Arroyo & Osca Segovia, 2021; Meyer et al., 2014;). Es fehlt an Anwendungsevidenz im deutschsprachigen und militärischen Kontext. Ursprünglich für die Fremdeinschätzung von Vorgesetzten durch ihre Mitarbeiter entwickelt, wurde die Skala für diese Studie an den militärischen Kontext angepasst. Zur genaueren Erfassung des Führungsverhaltens wurden die Dimensionen «Constraints» und «Consequences» um eine zusätzliche Frage erweitert. Die Antworten wur-

den als prozentuale Zustimmung erfasst und durch Praxisbeispiele ergänzt.

Im militärischen Kontext war eine Anpassung der Dimension «Constraints» der SSW-Skala von Meyer et al. (2014) notwendig. Aufgrund der naturgemäss klaren Regelstruktur des militärischen Umfelds erwiesen sich viele der ursprünglichen «Constraints»-Items als redundant und tautologisch. Um diesem Sachverhalt zu begegnen, wurden die Items so umgestaltet, dass sie nun den Gegenpol, die «Un-Constraints», abbilden, die den vorhandenen Handlungsspielraum betonen. Trotz dieser Modifikationen weist die Skala zur Messung der Situationsstärke eine akzeptable interne Konsistenz auf, die sich in einem Cronbach's Alpha von .81 für die Fremdeinschätzung und .60 für die Selbsteinschätzung widerspiegelt. Die revidierten Items wurden ins Deutsche, Französische und Italienische übersetzt. Dabei blieben die Items zu «Clarity», «Consistency» und «Consequences» inhaltlich eng am Original, während die Items zu «Constraints» nun das genaue Gegenteil, die Handlungsfreiheit, abbilden. Tabelle 1 zeigt die in dieser Studie verwendeten Items jeder Dimension, stellt sie den ursprünglichen Items gegenüber und erläutert die Gründe für die vorgenommenen Anpassungen.

Dimension	Meyer et al (2014)	Erläuterungen	Angepasste Items
Clarity¹	<ol style="list-style-type: none"> 1. In dieser Tätigkeit werden spezifische Informationen über arbeitsbezogene Aufgaben bereitgestellt. 2. In dieser Tätigkeit werden leicht verständliche Informationen über die Arbeitsanforderungen bereitgestellt. 6. In dieser Tätigkeit werden genaue Informationen darüber gegeben, welche Aufgaben zu erledigen sind. 3. In dieser Tätigkeit werden klare Informationen darüber gegeben, was Mitarbeitende tun müssen, um erfolgreich zu sein. 7. In dieser Tätigkeit wird Mitarbeitenden genau gesagt, was von ihnen erwartet wird. 4. In dieser Tätigkeit wird Mitarbeitenden genau gesagt, was sie erwartet. 5. In dieser Tätigkeit erhält man genaue Informationen darüber, wie man seine Arbeit richtig ausführt. 	<p>Redundanz: Die ursprünglichen Items sind sich inhaltlich sehr ähnlich. Sie drehen sich alle um das Thema «klare und präzise Informationen über die Arbeit». Die wiederholte Erfassung sehr ähnlicher Informationen kann bei Befragungen zu Ermüdung und nachlassendem Interesse führen, was wiederum die Antwortqualität beeinträchtigen kann.</p> <p>Spezifität des Militärs: Der militärische Kontext unterscheidet sich in seinen Anforderungen und Prioritäten. Im Militär steht weniger die detaillierten Anweisungen für jede einzelne Aufgabe im Vordergrund, sondern vielmehr das Erreichen klar definierter Ziele und Erwartungen. Dieser Aspekt spiegelt sich in den angepassten militärischen Items wider, die sich auf Ziele und Erwartungen konzentrieren.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Der Schulkommandant klärt bei jeder Aktivität und Aufgabe, die wir durchführen, lediglich die zu erreichenden Ziele. Es liegt dann an mir, die Wege zu finden, um die Ziele zu erreichen 2. Die Erwartungen des Schulkommandanten an die Ergebnisse und Ziele, die das militärische Berufspersonal und jeder Offiziersanwärter erreichen müssen, sind klar formuliert und allseits bekannt

Dimension	Meyer et al (2014)	Erläuterungen	Angepasste Items
Consistency²	<ol style="list-style-type: none"> 1. In dieser Tätigkeit stimmen die verschiedenen Quellen von Arbeitsinformationen immer miteinander überein. 5. In dieser Tätigkeit stimmen die Anweisungen der Vorgesetzten mit den offiziellen Richtlinien des Unternehmens überein. 6. In dieser Tätigkeit stimmen die informellen Anweisungen in der Regel mit den offiziellen Richtlinien überein. 7. In dieser Tätigkeit ist die Information in der Regel gleich, unabhängig davon, wer sie erteilt. 2. In dieser Tätigkeit sind die Verantwortlichkeiten miteinander vereinbar. 3. In dieser Tätigkeit sind alle Anforderungen in hohem Masse miteinander vereinbar. 4. In dieser Tätigkeit bleiben die Abläufe im Laufe der Zeit völlig konstant. 	<p>Redundanz: Die ursprünglichen Items zur Konsistenz decken ähnliche Themen ab, wie z. B. die Übereinstimmung von Anweisungen und Verantwortlichkeiten oder die Einheitlichkeit von bereitgestellten Informationen. Ein präzises formuliertes Item kann diese Schlüsselaspekte effizient erfassen und unnötige Redundanzen vermeiden.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dank den internen Vorgaben, Normen und einheitlichen Kommunikationsmodalitäten der Offiziersschule kommen die Informationen bei allen gleich an, unabhängig davon, wer sie erteilt.
Consequences³	<ol style="list-style-type: none"> 2. In dieser Tätigkeit hat es sehr ernste Konsequenzen, wenn Mitarbeitende einen Fehler machen. 4. In dieser Tätigkeit sind andere Menschen in Gefahr, wenn Mitarbeitende schlechte Leistungen erbringen. 5. In dieser Tätigkeit sind Fehler schädlicher als in fast allen anderen Jobs. 1. In dieser Tätigkeit haben die Entscheidungen von Mitarbeitenden extrem wichtige Konsequenzen für andere Menschen. 3. In dieser Tätigkeit werden wichtige Ergebnisse durch die Handlungen von Mitarbeitenden beeinflusst. 6. In dieser Tätigkeit sind die Aufgaben wichtiger als in fast allen anderen Jobs. 7. In dieser Tätigkeit gibt es Konsequenzen, wenn Mitarbeitende von den Erwartungen abweicht. 	<p>Redundanz: Die Originalitems thematisieren v. a. die gravierenden Folgen von Entscheidungen oder Fehlern des Personals. Während dies im zivilen Kontext relevant sein mag, erfasst das militärische Item das Wesentliche, nämlich die Systematik der Leistungsbewertung und des Anreizsystems im Militär.</p> <p>Fokus auf positive Verstärkung: Im Gegensatz zu den ursprünglichen Items, die sich auf negative Konsequenzen konzentrieren, betont das militärische Item die Bedeutung von Feedback und Belohnungen, was einen ganzheitlicheren Ansatz im militärischen Kontext darstellt.</p> <p>Relevanz für den militärischen Kontext: Das angepasste Item spiegelt die Bedeutung von Feedback und Anerkennung im militärischen Kontext wider, einem Bereich, in dem Leistung und Verhalten direkte Konsequenzen haben und häufig belohnt oder sanktioniert werden.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. In unserer Offiziersschule werden das Verhalten und die Leistungen der Berufskader systematisch wahrgenommen und sie erhalten eine Rückmeldung oder sogar eine Belohnung dafür. 1b. Wie häufig merkt ein Berufskader, dass sein Verhalten und seine Leistungen wahrgenommen werden und entsprechend Konsequenzen darauf folgen? (Zusatzfrage)

Dimension	Meyer et al (2014)	Erläuterungen	Angepasste Items
Constraints⁴	<p>2. In dieser Tätigkeit werden Ange-stellte durch Einschränkungen da-von abgehalten, ihre Arbeit auf eigene Art und Weise zu erledigen.</p> <p>6. In dieser Tätigkeit verhindern Ab-läufe, dass Mitarbeitende auf ihre eigene Art arbeiten können.</p> <p>1. In dieser Tätigkeit werden Mit-arbeitende davon abgehalten, ihre eigenen Entscheidungen zu tref-fen.</p> <p>3. In dieser Tätigkeit werden Ange-stellte davon abgehalten, selbst zu entscheiden, wie sie etwas tun möchten.</p> <p>4. In dieser Tätigkeit wird die Ent-scheidungsfreiheit von Mitarbei-tenden durch andere Personen eingeschränkt.</p> <p>5. In dieser Tätigkeit schränken ex-terne Faktoren die Entschei-dungsfreiheit der Mitarbeitenden ein.</p> <p>7. In dieser Tätigkeit schränken an-dere Menschen die Handlungs-möglichkeiten von Mitarbeitenden ein.</p>	<p>Vermeidung von Tautologien: Die ursprünglichen Items überlappen sich thematisch stark, da sie alle die Einschränkungen der Entschei-dungs- und Handlungsfreiheit des Mitarbeiters betonen. Im militäri-schen Kontext, der durch klare Be-fehlshierarchien und definierte Pro-zesse gekennzeichnet ist, erscheinen viele dieser Items über-flüssig oder selbstverständlich.</p> <p>Vermeidung von Redundanzen: Die Einschränkung der Handlungs- und Entscheidungsfreiheit ist dem Militär inhärent. Die ursprünglichen Items hätten diese Aspekte nur redundant hervorgehoben.</p>	<p>1. In unserer Offiziersschule ermu-tigt und unterstützt der Schul-kommandant neue und unkon-ventionelle Ideen und Lösungen</p> <p>1b. Wie konkret realisierbar ist im Alltag die soeben besprochene Führungshaltung von 0 bis 100 Prozent? (Zusatzfrage)</p> <p>2. In der Offiziersschule fördert der Schulkommandant, dass die Be-rufskader und die Offiziersan-wärter proaktiv eigene Entschei-dungen treffen.</p> <p>2b. Auf einer Skala von 0 bis 100 Prozent, wie zutreffende ist diese Führungshaltung? (Zu-satzfrage)</p>

Tabelle 1: SSW-Items (Meyer et al., 2014) und angepasste Items im Vergleich.

Anmerkung: Aufgeführt sind die Items der Fremdeinschätzung. Jene für die Selbsteinschätzung sind inhaltlich identisch, jedoch anders formuliert.

Servant Leadership

In den Interviews ordneten sich die Kommandanten in den fünf Dimensionen von Servant Leadership nach van Dierendonck (2017) auf einer fünfstufigen Likert-Skala selbst ein. Ihre Einschätzungen dienten zur Ermittlung der bevorzugten Dimensionen, die zusätzlich in eine Präferenzreihenfolge gebracht wurden.

In der quantitativen Datenerhebung wurde die Kurzversion des Servant Leadership Survey (SLS) verwendet, die fünf Dimensionen umfasst: «Empowerment», «Standing Back», «Stewardship», «Authenticity» und «Humility». Diese Dimensionen wurden sowohl als Selbst- als auch als Fremdeinschätzung auf einer sechsstufigen Likert-Skala bewertet. Die 18 Items des Fragebogens wie «Ich helfe den Offiziersanwärtern, sich weiterzuentwickeln» für Empowerment, «Ich freue mich mehr über die Erfolge der Offiziersanwärter als über meine eigenen» für Standing Back und «Ich betone die ge-

sellschaftliche Verantwortung unserer Arbeit» für Stewardship, wurden in die drei Amtssprachen übersetzt.

Um Unterschiede zwischen den Dimensionen Situational Strength und Servant Leadership in den Selbst- und Fremdeinschätzungen der Ausbilder zu ermitteln, wurde ein Paired-Sample-Test durchgeführt, der sich für Analysen innerhalb von Gruppen eignet.

Ergebnisse

Qualitative Untersuchung

Allgemeine Führungsfragen

Die Analyse der Antworten der Kommandanten ergab Übereinstimmung in Bezug auf die zentrale Rolle der Empathie als Schlüsselmerkmal erfolgreicher Führung. Zwei Kommandanten betonten insbesondere die Wichtigkeit, als Vorbild in der Führung zu agieren,

während zwei andere die Bedeutung der Präsenz im Team betonten. Bezüglich der Motivation des Teams in schwierigen Situationen waren zwei Kommandanten der Ansicht, dass das Ziel und das Ergebnis immer im Vordergrund stehen sollten, während zwei andere die Bedeutung von Ruhe und Gelassenheit hervorhoben, um die Unterstellten auch unter ungünstigen Bedingungen zu motivieren.

Situational Strength

Clarity

Die Mehrheit der Kommandanten gibt an, mit ihren Unterstellten die zu erreichenden Ziele abzuklären und ihnen im Rahmen der Ausbildungsmethodik nach dem Prinzip der Auftragstaktik viel Gestaltungsfreiheit einzuräumen. Einschränkungen dieser Freiheit ergeben sich aus Befehlen oder Vorgaben. Die Kommandanten achten darauf, dass ihre Erwartungen an die Ergebnisse und Ziele für alle Angehörigen der Schule klar und verständlich sind. Sie sind sich jedoch bewusst, dass persönliche Interpretationen die Botschaft verzerren können und sehen es als Herausforderung an, dies zu vermeiden. Zwei Kommandanten versuchen, Missverständnisse durch häufige Wiederholung oder Erläuterungen von Sinn und Zweck der Ziele zu minimieren.

Consistency

Drei Viertel der Kommandanten geben an, dass Informationen durch standardisierte Prozesse wie Rapporte oder IT-Systeme klar übermittelt werden. Herausforderungen für den Informationsfluss entstehen durch Personalwechsel, die Nutzung sozialer Medien und mehrstufige Kommunikationswege.

Consequences

In den Offiziersschulen findet eine systematische Leistungsbewertung statt, wobei die Art der Belohnung bzw. Bestrafung variiert. Eine Schule versteht unter Belohnung schriftliches oder mündliches Feedback, eine andere gewährt für gute Leistungen vorgezogenen Urlaub, während schlechte Leistungen mit einer Nacharbeit geahndet werden. Einige Schulen konzentrieren sich auf kollektive Belohnungen, während andere sowohl das Kollektiv als auch den Einzelnen anerkennen. Für die Ausbilder stehen vor allem zeitliche Belohnungen im Vordergrund, wobei von zwei Schulkommandanten die Wertschätzung als wichtige Form der Belohnung angesehen wird.

Un-Constraints

Die Kommandanten sind offen für neue Ideen, sofern die Ziele der übergeordneten Stufe und der Zeitrahmen nicht beeinträchtigt werden. Sie prüfen innovative Vorschläge, die sich innerhalb der Sicherheits- und Regelvorschriften bewegen.

Servant Leadership

Aus den qualitativen Interviews geht hervor, dass die Kommandanten die Dimensionen «Humility» und «Standing Back» von Servant Leadership als besonders wichtig erachten. «Authenticity» wurde als weniger wichtig eingestuft, während «Empowerment» und «Stewardship» im mittleren Bereich liegen. Diese Einschätzungen zeigen, dass die Kommandanten den demutsorientierten Dimensionen (Humility und Standing Back) eine höhere Bedeutung beimessen als den handlungsorientierten. In der Rangordnung der Dimensionen wurde jedoch «Empowerment» von drei Kommandanten als am wichtigsten eingestuft.

Quantitative Untersuchung

Situational Strength

Abbildung 2 vergleicht die Mittelwerte der vier Dimensionen der Situationsstärke aus Sicht der Ausbilder, basierend auf ihren Selbsteinschätzungen sowie Fremdeinschätzungen gegenüber ihren Kommandanten. Signifikante Unterschiede zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung bestehen in den Dimensionen «Clarity» und «Consequences». Die Ausbilder bewerten ihre Kommandanten in den Dimensionen «Clarity» und «Un-Constraints» höher, was auf eine Tendenz der Kommandanten hindeuten kann, sich klar auszudrücken und mehr Freiraum für Innovation zu gewähren. In den Dimensionen «Consistency» und «Consequences» schätzen sich die Ausbilder selbst höher ein. Sie sind also offenbar der Ansicht, kongruentere Botschaften zu vermitteln und konsequenter auf das Verhalten der Unterstellten mit entsprechenden Belohnungen oder Sanktionen zu reagieren.

In einer Zusatzfrage zur Regelmässigkeit der Leistungsbeurteilung schätzen sich die Ausbilder in Übereinstimmung mit der Dimension Consequences (vgl. Abb. 2) als beständiger in der Leistungsbeurteilung und den darauffolgenden Reaktionen ein. Eine weitere Frage bezog sich auf die Förderung neuer, unkonventioneller Ideen und die Unterstützung proaktiver Entscheidungen.

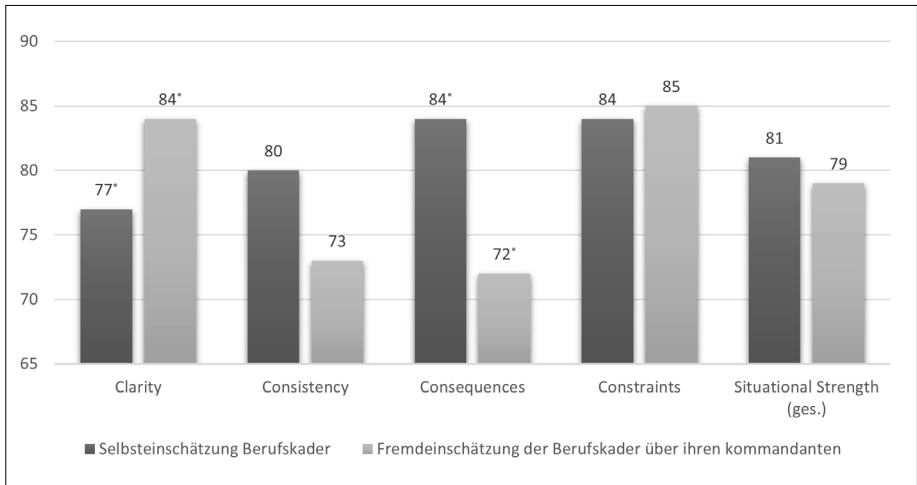


Abbildung 2: Situationsstärke aus Sicht der Ausbilder. Anmerkungen: Die 22 Ausbilder bewerteten sich selbst mittels Selbsteinschätzungen und ihre jeweiligen Kommandanten mittels Fremdeinschätzungen. Die Unterschiede zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung der Dimensionen «Clarity» und Consequences sind signifikant ($p < 0.05$).

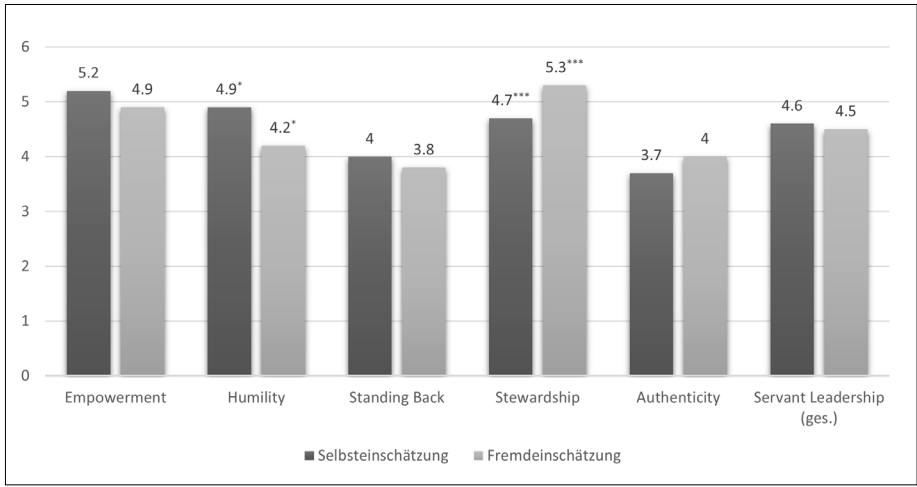


Abbildung 3: Selbst- und Fremdeinschätzung der Dimensionen und der aggregierten Skala von Servant Leadership. Anmerkungen: Die Ausbilder bewerteten sich selbst mittels Selbsteinschätzungen und ihre jeweiligen Kommandanten mittels Fremdeinschätzungen. Humility ($p < 0.05$) und Stewardship ($p < 0.001$) unterscheiden sich signifikant bezüglich Fremd- und Selbsteinschätzung.

gen. Hier schrieben die Ausbilder den Kommandanten eine stärkere Förderung neuer Ideen zu, während sie sich selbst stärker in der Unterstützung proaktiver Entscheidungen der Unterstellten einstuften.

Die aggregierten Werte der Selbst- und Fremdeinschätzungen deuten darauf hin, dass die Ausbilder im Allgemeinen sich selbst einen grösseren Einfluss auf die Situational Strength zuschreiben als ihren Kommandanten.

Servant Leadership

Abbildung 3 zeigt die Ausprägungen der fünf Dimensionen von Servant Leadership. Signifikante Unterschiede zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung zeigen sich in den Dimensionen Humility und Stewardship. Die Ausbilder schätzen sich in den Dimensionen Empowerment, Humility und Standing Back höher ein als ihre Kommandanten, während sie den Kommandanten in den Dimensionen Stewardship und Authenticity höhere Werte zuschreiben. Insgesamt sind die Unterschiede zwischen der Selbsteinschätzung der Ausbilder (Mittelwert 4.6) und der

Fremdeinschätzung ihrer Vorgesetzten (Mittelwert 4.5) sehr gering.

Der Vergleich der Ergebnisse dieser Studie mit denen von Lang et al. (2022) lässt vermuten, dass ältere und erfahrenere Kader tendenziell eher dazu neigen, sich selbst und ihre Vorgesetzten stärker als dienende Führungskräfte zu sehen als die jüngeren und weniger erfahrenen Kameraden.

Tabelle 2 offenbart eine starke und signifikante Korrelation zwischen der dienenden Führung, wie sie den Kommandanten zugeschrieben wird, und der Fremdeinschätzung der Situationsstärke. Schulkommandanten, die von den Ausbildern als Gestalter starker Arbeitsbedingungen wahrgenommen werden, werden in Bezug auf Servant Leadership höher eingestuft. Ebenso besteht eine signifikante Korrelation zwischen der selbstreferentiellen Situationsstärke und der dienenden Führung, was darauf hindeutet, dass Ausbilder, die sich zutrauen, starke Arbeitsbedingungen zu schaffen, sich auch selbst als dienend wahrnehmen. Schliesslich gibt es eine signifikante Korrelation zwischen der

Selbst- und Fremdeinschätzung von Servant Leadership und Situational Strength, was darauf hindeutet, dass Ausbilder, die sich selbst als dienend oder als Schaffer starker situativer Kontexte wahrnehmen, auch ihre Vorgesetzten, als dienend bzw. als Gestalter starker situativer Kontexte wahrnehmen.

Variable	1	2	3	4
1. Servant Leadership (Selbsteinschätzung)	-			
2. Servant Leadership (Fremdeinschätzung)	.44*	-		
3. Situational Strength (Selbsteinschätzung)	.48*		-	
4. Situational Strength (Fremdeinschätzung)		.77**	.55**	-

* Die Pearson-Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant

** Die Pearson Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant

Tabelle 2: Korrelationsanalyse der Konstrukte «Situational Strength» und «Servant Leadership»

In den folgenden Abschnitten werden die Relevanz der Studienergebnisse im Kontext der aktuellen Literatur diskutiert, praktische Implikationen beleuchtet und zukünftige Forschungsmöglichkeiten in diesem Bereich erörtert.

Diskussion und Ausblick

Das erste Ziel der Studie bestand darin, die Wahrnehmung zentraler Führungsprinzipien in der Armee mittels explorativer qualitativer Interviews mit Kommandanten zu untersuchen. Hier steht die Betonung von Empathie, Vorbildfunktion und Sichtbarkeit in Verbindung mit bisherigen Forschungsergebnissen (z.B. Brown & Treviño, 2014; Castelli, 2016; Dirks & Ferrin, 2002; Elche et al., 2020). Trotz des reglementierten Umfelds der Armee gibt es offenbar Freiräume in der Führung, wobei zwischenmenschliche Fähigkeiten und sichtbare Präsenz als entscheidend angesehen werden. Die Armee ist zielorientiert, ohne die Menschlichkeit zu vernachlässigen. Im schweizerischen Milizsystem, das auf dem Zusammenwirken von Berufsmilitär und Milizangehörigen beruht, muss das Führungsverhalten eine Brücke zur zivilen Welt schlagen. Diese Erkenntnisse werden durch die bestehende Literatur und die offiziellen Do-

kumente zur Führungskultur in der Schweizer Armee bestätigt (vgl. Eggimann et al., 2021; Eggimann Zanetti et al., 2023; Modulhandbücher der militärischen Führungsausbildung der Schweizer Armee).

«Die Armee ist zielorientiert, ohne die Menschlichkeit zu vernachlässigen. Im schweizerischen Milizsystem, das auf dem Zusammenwirken von Berufsmilitär und Milizangehörigen beruht, muss das Führungsverhalten eine Brücke zur zivilen Welt schlagen.»

Das zweite Ziel der Studie war es, die Rolle der Kontextfaktoren in der Führung der Schweizer Armee zu beleuchten. Aus den Antworten der Kommandanten und Ausbilder geht hervor, dass Klarheit und Eindeutigkeit in der Zielerreichung erwartet wird, während in der Umsetzung, insbesondere in der Ausbildungsgestaltung, ein gewisser Handlungsspielraum besteht. Dieser Spielraum wird nur dort eingeschränkt, wo Sicherheitsrisiken bestehen. Die Balance zwischen Handlungsfreiheit und Restriktionen basiert auf der militärischen Doktrin der Auftragstaktik, die sich von der Befehlstaktik unterscheidet (Ben-Shalom & Shamir, 2011; Knevelsrud et al., 2022; Schweizer Armee, 2018). Die Auftragstaktik entspricht der Führung durch Zielvorgaben (Management by Objectives; Rodgers & Hunter, 1991), während die Befehlstaktik der Führung durch Entscheidungsregeln (Management by Decision Rules; Birker, 1997) ähnelt.

Die Antworten der Kader zu den Konsequenzen bei guten oder schlechten Leistungen sind sehr unterschiedlich, sodass kein einheitliches Vorgehen über die befragten Schulen hinweg erkennbar ist. Es scheint, dass die Entscheidungen über Belohnungen oder Sanktionen vom jeweiligen Kommando abhängen. Die festgestellten Unterschiede in der Selbst- und Fremdeinschätzung der Situationsstärke (siehe Abb. 1) könnten auf unterschiedliche Schwerpunkte von Kommandanten und Ausbildern in Bezug auf Arbeitsleistung, Entscheidungsfindung und Umsetzungskontrolle zurückzuführen sein. Entsprechend ihren Verantwortungsbereichen priorisieren die Kommandanten die klare Kommunikation von Zielen und Erwartungen,

während Ausbilder besonderen Wert auf Konsistenz, Kongruenz und Verständlichkeit in der Kommunikationslinie legen. Im Gegensatz zu den Kommandanten, die einen grösseren Entscheidungsspielraum haben und weiter von der Truppe entfernt sind, arbeiten die Ausbilder täglich eng mit den Offiziersanwärtern zusammen. Sie sind direkt für die Umsetzung der Vorgaben und die angemessene Reaktion auf die Leistungen der Aspiranten verantwortlich. Die Tendenz der Ausbilder, die Realisierung unkonventioneller Ideen den Kommandanten zuzuschreiben, während sie sich selbst als Förderer eigenständiger Entscheidungen sehen, dürfte aus den spezifischen Rollen und Verantwortlichkeiten im militärischen Kontext resultieren. Die Umsetzung neuer Ideen erfordert häufig Risikobereitschaft und liegt zumeist im Verantwortungsbereich der Kommandanten. Die Ausbilder hingegen konzentrieren sich auf die Ausbildung der Offiziersanwärter und fördern dort deren selbstständiges Denken und Entscheiden.

Das dritte Ziel der Studie war es, die Wahrnehmung von Servant Leadership zu untersuchen. Die Schulkommandanten betonten insbesondere die demutsorientierten Dimensionen «Humility» und «Standing Back», was deren Bedeutung in der Armee unterstreicht, wie auch die Studien von Eggimann et al. (2021) und Eggimann Zanetti et al. (2023) zur Wahrnehmung und Umsetzung von Werten und Tugenden in der Schweizer Armee bestätigen. Die geringere Gewichtung der Dimension «Authentizität» könnte zum einen auf die Komplexität und Schwierigkeit, diesen Begriff präzise zu definieren, zurückzuführen sein. Zum anderen stellt Authentizität im militärischen Bereich eine besondere Herausforderung dar: Führungskräfte müssen ihre persönlichen Werte mit denen der Organisation in Einklang bringen, was besonders anspruchsvoll ist, wenn die persönlichen Überzeugungen, Werte und Prinzipien von denen der Organisation abweichen (vgl. Horval, 2020). Zudem schränkt das hohe Mass an Konformität und Disziplin im Militär den Raum für den individuellen Ausdruck ein. Die Verwirklichung von Authentizität im Militär er-

fordert daher einen sorgfältigen Balanceakt zwischen persönlicher Integrität, Anpassung an die Organisationskultur und -ziele sowie den Erfordernissen militärischer Disziplin und Struktur (vgl. Horval, 2020). Zudem ist authentische Führung in der Schweizer Armee kein explizit definiertes oder offiziell anerkanntes Führungsverständnis. In den einschlägigen Grundlagen, Ausbildungsunterlagen sowie Selektions- und Beurteilungsverfahren tauchen jedoch immer wieder Begriffe wie Vorbild, Glaubwürdigkeit und Integrität auf, was auf klare Erwartungen an die Authentizität militärischer Führungskräfte hinweist.

Abbildung 3 zeigt, dass die Ausbilder ihren Vorgesetzten vor allem «Stewardship» zuschreiben, während sie sich selbst in den Dimensionen «Empowerment», «Standing Back» und «Humility» höher einschätzen als ihre Kommandanten. Unterschiedliche Perspektiven könnten die Diskrepanz in den Antworten erklären (Eggimann et al., 2021; Eggimann Zanetti et al., 2023; Power & Tanner, 2023; Topping, 2003). Möglicherweise sehen die Ausbilder ihre Kommandanten als Leitfiguren, die den Armeeauftrag im Sinne des Gemeinwohls repräsentieren. «Empowerment» wird als wichtige Dimension angesehen, was sich mit den Inhalten der standardisierten Mitarbeitendenbeurteilung in der Schweizer Armee deckt. Im militärischen Umfeld, insbesondere in der Offiziersschule, ist das Lernen am Modell zentral, wohl auch deshalb wird die Dimension «Empowerment» von den Ausbildern als die wichtigste erachtet. Dadurch sollen die Offiziersanwärter befähigt werden, Entscheidungen zu treffen und die notwendige Verantwortung zu übernehmen (Eggimann & Annen, 2018; Eggimann et al., 2021). Bescheidenheit wird als unerlässlich für kontinuierliches Lernen und die

Fähigkeit, aus Fehlern zu lernen, angesehen. «Stewardship», die Übernahme von Verantwortung für das eigene Handeln, wird ebenfalls als zentral für die Ausbildung von Offizieren betrachtet.

Erfahrene militärische Führungskräfte neigen dazu, sich selbst mehr dienende

Führungsqualitäten zuzuschreiben, was vermutlich auf ein grösseres Selbstvertrauen und ein ausgepräg-

«Erfahrene militärische Führungskräfte neigen dazu, sich selbst mehr dienende Führungsqualitäten zuzuschreiben, was vermutlich auf ein grösseres Selbstvertrauen und ein ausgeprägteres Bewusstsein für Reife und Verantwortung hinweist.»

teres Bewusstsein für Reife und Verantwortung hinweist. Möglicherweise haben sie erkannt, dass der Erfolg ihrer Einheit eng mit dem Wohlergehen ihrer Truppe verbunden ist, und bevorzugen daher einen dienenden Führungsstil, bei dem die Zusammenarbeit und die Befähigung der Unterstellten im Vordergrund stehen. Im Gegensatz dazu konzentrieren sich jüngere oder unerfahrene Vorgesetzte eher auf die unmittelbare Aufgabenerfüllung und Zielerreichung und nehmen manchmal weniger Rücksicht auf die Bedürfnisse der Unterstellten. Dies kann auf mangelnde Erfahrung oder noch nicht ausgeschöpftes Entwicklungspotenzial im Bereich des Sozialverhaltens zurückzuführen sein. Mit der Zeit und zunehmender Reife sowie in passendem Umfeld und mit entsprechenden Vorbildern dürften diese Führungskräfte die Bedeutung und den Wert einer dienenden Führungsrolle erkennen.

Im militärischen Kontext stärkt Servant Leadership das Vertrauen und den Zusammenhalt innerhalb der Truppe. Dies ist besonders wichtig in einem Umfeld, in dem sich Soldaten unter schwierigen Bedingungen aufeinander verlassen müssen. Ein Vorgesetzter, der sich um das Wohlergehen seiner Untergebenen kümmert, kann nicht nur die Moral stärken, sondern auch die Gesamtleistung verbessern. Durch die Förderung von Offenheit und Ehrlichkeit verbessert Servant Leadership die Kommunikation, was in einem Umfeld, in dem Fehler schwerwiegende Folgen haben können, von entscheidender Bedeutung ist. Dieser Führungsstil bringt jedoch auch Herausforderungen mit sich. In Drucksituationen, in denen unmittelbares Handeln und strikter Befehlsgewissam verlangt ist, kann eine zu starke Fokussierung auf die Bedürfnisse der Unterstellten die Befehlskette und die Entscheidungsfindung verlangsamen oder sogar verhindern. In Krisenzeiten, in denen die schnelle Befehlsausführung lebenswichtig ist, kann ein Führungsstil, der im Wesentlichen auf Kooperation und Partizipation beruht, zu Verzögerungen führen. Zudem kann Servant Leadership mit der tief verwurzelten hierarchischen und disziplinierten Struktur der Armee in Konflikt geraten und fälschlicherweise als Schwäche interpretiert werden.

«Ein Vorgesetzter, der sich um das Wohlergehen seiner Untergebenen kümmert, kann nicht nur die Moral stärken, sondern auch die Gesamtleistung verbessern.»

Schliesslich war es das Ziel dieser Studie, den Zusammenhang zwischen Situational Strength und Servant Leadership zu beleuchten. Entgegen der Erwartung, dass eine hohe Situational Strength den psychischen Druck erhöht und damit die Verhaltensvielfalt auf einen eher rigiden Führungsstil reduziert, zeigte sich eine positive Korrelation zwischen den beiden Konstrukten. In einem Umfeld mit klaren Rollenerwartungen handeln Führungskräfte also eher nach den Prinzipien der Servant Leadership. Klare Ziele und Erwartungen sowie kongruente Rahmenbedingungen reduzieren Unsicherheiten und damit die Notwendigkeit von Wiederholungen, Klärungsgesprächen und Konfliktmanagement, wodurch den Führungskräften mehr zeitliche, aber auch persönliche Ressourcen für die Unterstützung ihrer Unterstellten zur Verfügung stehen. Die Tradition einer menschenorientierten Führungskultur in der Schweizer Armee (Sefidan et al., 2021; Steiger, 1991) könnte hier eine Rolle spielen, da klare Rollenzuweisungen das Vertrauen der Unterstellten stärken und eine selbstständige Aufgabenerfüllung ermöglichen. Mehrdeutigkeit hingegen kann die Umsetzung von Servant Leadership behindern, indem sie Führungskräfte dazu zwingt, zunächst Zeit aufzuwenden, um Unklarheiten und Missverständnisse zu beseitigen, bevor sie sich auf Entscheidungen für ihre Unterstellten oder die Zielerreichung konzentrieren können. Eine hohe Situationsstärke kann Mehrdeutigkeit entscheidend reduzieren.

In militärischen Kontexten mit ausgeprägter Situational Strength bestehen effiziente Mechanismen für Feedback und Verantwortungsübernahme. Verbindliche Weisungen, wie das Verhalten und die Leistung von Armeeingehörigen zu beurteilen sind (Annen, 2000; Schweizer Armee, 2024), ein strukturierter Dienstbetrieb und die Terminierung von Rapporten tragen zur Prozesseffizienz bei. Diese Strukturen unterstützen die Führungskräfte im Sinne von Servant Leadership, indem sie Feedback zu ihrem Führungsstil erhalten und darauf aufbauend Anpassungen vornehmen können. Klare Verantwortungsstrukturen ermöglichen es den Führungskräften, sich stärker auf die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter zu konzentrieren. Eine Studie von Stahl &

de Luque (2014) unterstützt die These, dass Organisationen mit hoher Situational Strength zu einem verantwortungsvolleren Führungsverhalten beitragen, da Führungskräfte in solchen Kontexten nicht nur weniger Gelegenheiten haben, «das Falsche zu tun», sondern auch mehr Anreize haben, «das Richtige zu tun».

Neuere Studien, die sich auf Führungskräfte konzentrieren, weisen darauf hin, dass werteorientierte Führungsstile wie transformationale, ethische und dienende Führung (Eisenbeiss & Boerner, 2013; Johnson et al., 2014; Lin et al., 2016) zwar viele Vorteile bieten, aber auch zu Erschöpfung führen können. Diese Führungsstile erfordern ein hohes Mass an emotionalem Engagement und Empathie für die Unterstellten, was die Führungskräfte stark beansprucht. Sie investieren kontinuierlich in die Unterstützung und Entwicklung ihrer Mitarbeitenden, was eine Erosion der eigenen emotionalen Ressourcen bewirken kann, insbesondere wenn die persönlichen Grenzen und das Selbstmanagement nicht ausreichend berücksichtigt werden. Liao et al. (2020) weisen darauf hin, dass dienende Führungskräfte, die in der Perspektivenübernahme unerfahren sind, häufig einen höheren Aufwand betreiben müssen, um die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter zu verstehen und darauf zu reagieren. Dieser Mehraufwand in Verbindung mit mangelnder Erfahrung kann zu Überforderung bis hin zur Erschöpfung führen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Arbeitsumgebungen mit ausgeprägter Situationsstärke eine effizientere Ressourcenallokation in der Führung fördern. Servant Leadership erfordert ständige Aufmerksamkeit, Kommunikation und Fürsorge und kann für Führungskräfte zeit- und energieaufwändig sein. Das Fehlen klarer Grenzen kann bei Servant Leadership zu Stress und Erschöpfung führen. Organisationen mit definierten Rollenerwartungen, geringer Ambiguität und etablierten Feedbackmechanismen (d. h. mit ausgeprägter Situationsstärke) ermöglichen einen effizienteren Einsatz von Ressourcen, was für die anspruchsvolle Umsetzung von Servant Leadership besonders wichtig ist. Ambiguität und unpräzises Feedback können hingegen zu Ineffizienzen führen, die möglicherweise durch einen autoritäreren Führungsstil kompensiert werden müssen. Warum überschüssige Ressourcen gerade für die Praxis von Servant Leadership und nicht für Anderes eingesetzt werden, bleibt jedoch offen. Erklärt werden könnte es mit der Einführung der Men-

schensorientierten Führung in den 90er-Jahren (Steiger, 1991), der Weiterführung der betreffenden Grundsätze im Rahmen der Führungsausbildung (Schweizer Armee, 2004) sowie der Implementierung der Transformationalen Führung ins für alle Mitarbeitenden der Gruppe Verteidigung gültige Beurteilungsverfahren (Eggimann et al., 2021).

Praktische Implikationen

Für die effektive Umsetzung von Servant Leadership in militärischen und zivilen Kontexten ist es entscheidend, Arbeitsprozesse so zu gestalten, dass sie Klarheit, Kohärenz und Effizienz fördern. Dies ermöglicht es Führungskräften, ihre Ressourcen optimal zu nutzen und ihren Mitarbeitenden bestmöglich zu dienen. In einem Umfeld mit hoher Situational Strength kann Servant Leadership nicht nur existieren, sondern auch florieren.

«Für die effektive Umsetzung von Servant Leadership in militärischen und zivilen Kontexten ist es entscheidend, Arbeitsprozesse so zu gestalten, dass sie Klarheit, Kohärenz und Effizienz fördern.»

Um Missverständnissen und Konflikten vorzubeugen, sollen Armeeangehörige oder Mitarbeitende eine klare Vorstellung von ihren Rollen und Erwartungen haben. Dadurch kann sich der Servant Leader auf seine Kernaufgaben konzentrieren und wertvolle Zeit gewinnen. Klare Kommunikationswege und Feedbackmechanismen sind unerlässlich, um die Zielerreichung sicherzustellen und den Mitarbeitenden Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Auf diese Weise kann der Servant Leader ein Gespür für das Wohlbefinden und die Bedürfnisse seiner Unterstellten entwickeln und gezielte Unterstützung anbieten.

Die Implementierung von Burnout-Präventionsprogrammen in Organisationen kann das Risiko von Stress und Erschöpfung bei dienenden Führungskräften erheblich reduzieren. Ein anschauliches Beispiel ist das bereits bestehende Programm «Coaching für militärische Berufskader» der Schweizer Armee, das auf die spezifischen Bedürfnisse und Herausforderungen von

Führungskräften im militärischen Kontext zugeschnitten ist (vgl. Annen, 2012 und 2013). Diese Programme zielen darauf ab, das Bewusstsein für die Herausforderungen im Zusammenhang mit Stress und Erschöpfung zu schärfen und Präventionsstrategien zur Förderung des Wohlbefindens und zur Vermeidung von Überlastung anzubieten. Servant Leadership erfordert, dass Führungskräfte Grenzen setzen und auf sich selbst achten. Mentoring- und Peer-Support-Programme sind wertvoll, da sie ein Umfeld schaffen, in dem junge und unerfahrene Führungskräfte die notwendigen Fähigkeiten und das Selbstvertrauen entwickeln, um Servant Leadership erfolgreich und sicher umzusetzen. Erfolge in diesen Bereichen können wiederum andere motivieren, einen ähnlichen Entwicklungsweg einzuschlagen, was eine positive Dynamik innerhalb der Organisation fördert.

Darüber hinaus ist es wichtig, dass Organisationen nicht nur die kontinuierliche Anwendung von Servant Leadership fördern, sondern auch die damit verbundenen Praktiken und Prinzipien in ihre Unternehmenskultur integrieren. Praktische Schulungen zur Entwicklung von Empathie, aktivem Zuhören und der Fähigkeit zur Perspektivenübernahme helfen Führungskräften, die Bedürfnisse ihrer Teammitglieder besser zu verstehen und entsprechend zu handeln (vgl. Liao et al, 2020). Durch solche Schulungen lernen Führungskräfte, ihre eigenen Bedürfnisse mit denen ihres Teams in Einklang zu bringen und so ein Gleichgewicht zwischen Fürsorge und Selbstfürsorge zu finden. Diese Balance ist entscheidend, um Erschöpfung vorzubeugen und die eigene Widerstandskraft zu stärken. Indem Organisationen solche Initiativen unterstützen und fördern, tragen sie dazu bei, eine Kultur der Achtsamkeit und des Mitgefühls zu etablieren, von der nicht nur die Führungskräfte, sondern die gesamte Organisation profitiert.

Empfehlungen für die zukünftige Forschung Die Aussagekraft vorliegender Studie ist wegen der kleinen Stichprobengrösse beschränkt, was fundiertere Schlussfolgerungen erschwert. Zukünftige Forschung sollte eine grössere und umfassendere Gruppe von Probanden aus verschiedenen Bereichen der Armee einbeziehen, einschliesslich Rekrutenschulen aller Truppengattungen, Offiziersschulen und Stabs- und Führungslehrgängen, um eine vielfältigere und robu-

tere Datenbasis zu gewinnen. Da dieser Aspekt in der vorliegenden Studie nicht berücksichtigt wurde, ist es zudem angezeigt, in zukünftigen Studien zu erheben, seit wann sich Ausbilder und Schulkommandanten kennen und zusammenarbeiten.

Ebenso wichtig ist es, den beobachteten positiven Zusammenhang zwischen Situational Strength und Servant Leadership über das militärische Umfeld hinaus zu untersuchen. Zukünftige Studien sollten in zivilen Organisationen mit weniger rigiden Regelungen und Vorgaben durchgeführt werden, um die Generalisierbarkeit der Ergebnisse zu überprüfen. Die Ausführungen der Autoren zur Rolle und Wahrnehmung von Servant Leadership in der Schweizer Armee können nicht mit der internationalen Literatur verglichen werden, da der aktuelle Forschungsstand dazu noch sehr gering ist. Weitere Studien sind notwendig, um die betreffenden Thesen zu validieren.

Darüber hinaus sollte die Annahme, dass Ressourcen, die durch eine hohe Situational Strength freigesetzt werden, gezielt für die Umsetzung von Servant Leadership genutzt werden, genauer untersucht werden. Mittels experimenteller Methoden und unter Einbezug von Vergleichs- und Kontrollgruppen liessen sich in weiterführenden Untersuchungen mögliche kausale Zusammenhänge bestätigen und die hier skizzierten Ergebnisse untermauern. ◆

Endnoten

- 1 Zur besseren Lesbarkeit wurden die Originalitems in dieser Tabelle nach inhaltlicher Nähe geordnet: Informationen über Aufgaben und Anforderungen (1, 2, 6); Informationen über Erwartungen und Ziele (3, 7); Anweisungen und Hinweise zur Ausführung (4, 5)
- 2 Übereinstimmung von Informationen (1, 5, 6, 7); Vereinbarkeit von Anforderungen und Verantwortlichkeiten (2, 3); prozedurale Konsistenz (4)
- 3 Auswirkungen von Fehlern (2, 4, 5); Auswirkungen von Handlungen (1, 3); Bedeutung von Aufgaben und Verhaltenskonformität (6, 7).
- 4 Einschränkungen durch Vorschriften (2,6); Einschränkungen durch Menschen und externe Faktoren (1, 3, 4, 5, 7)

Literaturverzeichnis

- Annen, H. (2000). Förderwirksame Beurteilung. Frauenfeld; Stuttgart; Wien: Verlag Huber
- Annen, H. (2012). Aktionsforschung als wissenschaftliches Rückgrat bei der Initiierung, Begleitung und Evaluation eines Coaching-Projekts. In Wegener, R., Fritze,

- A., & Loebbert, M. *Coaching Entwickeln*. 2. Auflage, Springer-Verlag.
- Annen, H., Sefidan, S., Bösch, M., & Roos, L. (2012). *Trust – Easy Go, But Not So Easy Come*. Paper presented at the 54th Annual Conference of the International Military Testing Association (IMTA), Dubrovnik, Croatia.
- Annen, H. (2013). Stell dir vor, es ist Coaching, und keiner geht hin... In Wegener, R., Loebbert, M., & Fritze, A. *Coaching-Praxisfelder. Forschung und Praxis im Dialog*. Wiesbaden: Springer.
- Antonakis, J. (2012). Transformational and Charismatic Leadership. In D. V. Day & J. Antonakis (Eds.), *The nature of leadership* (2nd ed., pp. 256-288). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Asag-Gau, L., & van Dierendonck, D. (2011). The impact of servant leadership on organizational commitment among the highly talented: the role of challenging work conditions and psychological empowerment. *European Journal of International Management*, 5(5), 463–483.
- Atsmon, Y., Chinn, D., Hirt, M., & Smit, S. (2020). Lessons from the generals: Decisive action amid the chaos of crisis. *McKinsey & Company*, 18.
- Ben-Shalom, U., & Shamir, E. (2011). Mission command between theory and practice: the case of the IDF. *Defense & Security Analysis*, 27(2), 101–117.
- Birker, K. (1997). *Praktische Betriebswirtschaft: Führung und Entscheidung*. Cornelsen Girardet.
- Block, P. (2013). *Stewardship: Choosing service over self-interest*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2013). Do role models matter? An investigation of role modeling as an antecedent of perceived ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 122(4), 587–598.
- Castelli, P. A. (2016). Reflective leadership review: a framework for improving organisational performance. *Journal of Management Development*, 35(2), 217–236.
- Cooper, W. H., & Withey, M. J. (2009). The strong situation hypothesis. *Personality and Social Psychology Review*, 13(1), 62–72.
- Dalal, R. S., Alaybek, B., Sheng, Z., Holland, S. J., & Tomasetti, A. J. (2020). Extending situational strength theory to account for situation-outcome mismatch. *Journal of Business and Psychology*, 35(3), 273–296.
- Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 63–82.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628.
- Eggimann, N. & Annen, H. (2018). Die Wertekultur der Schweizer Armee unter der Lupe. *Allgemeine Schweizerische Militärzeitschrift*, 9, 42 – 43.
- Eggimann, N., Morard-Egli, M., Anderegg, J. & Annen, H. (2021). Wege zum Kulturwandel in der Gruppe V: Von der Vision 2030 zu gelebten Werten, *Allgemeine Schweizerische Militärzeitschrift*, 09/2021.
- Eggimann Zanetti, N., Ruch, W., & Annen, H. (2023). The utility of the psycholexical approach for identifying military core values: Illustrated in a sample of Swiss career officers and NCOs. *Military Psychology*, 1–13.
- Eisenbeiss, S. A. & Boerner, S. (2011). A double-edged sword: transformational leadership and individual creativity. *British Journal of Management*, 24(1), 54–68.
- Elche, D., Ruiz-Palomino, P., & Linuesa-Langreo, J. (2020). Servant leadership and organizational citizenship behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(6), 2035–2053.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *Leadership Quarterly*, 30(1):111–132.
- Fiedler, F.E. (1978). The Contingency Model and the Dynamics of the Leadership Process¹. *Advances in Experimental Social Psychology*, 11, 59–112.
- Garcia-Arroyo, J., Osca Segovia, A. (2021). Measuring the Influence of Environment on Behaviour: A Multimethod Multisample Validation of the Situational Strength at Work (SSW) Scale in Spanish-Speaking Samples. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 37(3) 203–213.
- Gillespie, N., & Mann, L. (2004). Transformational leadership and shared values: the building blocks of trust. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 588–607.
- Goleman, D. (1998). The emotional intelligence of leaders. *Leader to Leader*, 1998(10), 20–26.
- Graham, J. W. (1991). Servant-leadership in organizations: Inspirational and moral. *The Leadership Quarterly*, 2(2), 105–119.
- Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as leader*. Robert K. Greenleaf Publishing Center.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Grimm, B., Watanabe-Galloway, S., Britigan, D.H. & Schumaker, A. (2015). A qualitative analysis to determine the domains and skills necessary to lead in public health. *Journal of Leadership Studies*, 8(4), 19–26.

- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do Ethical, Authentic, and Servant Leadership Explain Variance above and beyond Transformational Leadership? A Meta-Analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501–529.
- Hoyt, C. L., Burnette, J. L., & Innella, A. N. (2012). I can do that. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 38(2), 257–268.
- Horval, S. (2020). Authentic Leadership. *NCO Journal*, Army University Press.
- House, R. J., & Mitchell, T. R. (1974). Path-Goal Theory of Leadership. *Journal of Contemporary Business*, 9, 81–97.
- Huntington, S. (1985). *The Soldier and the State: the theory and politics of civil-military relations*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Johnson R. E., Lanaj K., Barnes C. M. (2014). The good and bad of being fair: Effects of procedural and interpersonal justice behaviors on regulatory resources. *Journal of Applied Psychology*, 99: 635–650.
- Johnson, K. (2017). Influences on Timely Decision Making. *NCO Journal*, Army University Press.
- Lang, B., Sansossio, R., Annen, H., & Gmür, M. (2022). Zur Wahrnehmung von Führung in der Schweizer Armee. Die Bedeutung von transformationaler und dienender Führung. *Stratos 1–22*, 28–40.
- Larsson, G., & Björklund, C. (2020). Age and leadership: comparisons of age groups in different kinds of work environment. *Management Research Review*, 44(5), 661–676.
- Liao, C., Lee, H. W., Johnson, R. E., & Lin, S. (2020). Serving You Depletes Me? A Leader-Centric Examination of Servant Leadership Behaviors. *Journal of Management*, 47(5), 1185–1218.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161–177.
- Lin S.-H., Ma J., Johnson R. E. (2016). When ethical leader behavior breaks bad: How ethical leader behavior can turn abusive via ego depletion and moral licensing. *Journal of Applied Psychology*, 101: 815–830.
- Lord, R. G., Day, D. V., Zaccaro, S. J., Avolio, B. J., & Eagly, A. H. (2017). Leadership in applied psychology: Three waves of theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 434–451.
- Kellett, J. B., Humphrey, R. H., & Sleeth, R. G. (2006). Empathy and the emergence of task and relations leaders. *The Leadership Quarterly*, 17(2), 146–162.
- Knevelsrud, H., Sørli, H. O., & Valaker, S. (2023). Mission command: A self-determination theory perspective. *Military Psychology*, 1–17.
- Meyer, R. D., Dalal, R. S., & Bonaccio, S. (2009). A meta-analytic investigation into situational strength as a moderator of the conscientiousness-performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 1077–1102.
- Meyer, R. D., Dalal, R. S., & Hermida, R. (2010). A review and synthesis of situational strength in the organizational sciences. *Journal of Management*, 36(1), 121–140
- Meyer, R. D., Dalal, R. S., Jose, I. J., Hermida, R., Chen, T. R., Vega, R. P., et al. (2014). Measuring job-related situational strength and assessing its interactive effects with personality on voluntary work behavior. *Journal of Management*, 40(4), 1010–1041.
- Melita, P. L., Douglas, C., Ferris, G. R., Ammeter, A. P., & Buckley, M. R. (2003). Emotional intelligence, leadership effectiveness, and team outcomes. *International Journal of Organizational Analysis*, 11(1), 21–40.
- Mischel, W. (1968). *Personality and assessment*. New York, NY: Wiley.
- Mischel, W. (1973). Toward a cognitive social learning reconceptualization of personality. *Psychological Review*, 80: 252–283.
- Mischel, W. (1977). The interaction of person and situation. *Personality at the crossroads: Current issues in interactional psychology*, 333–352.
- Mischel W. (1977). On the future of personality measurement. *American Psychologist*, 32: 246–254.
- Mortier, A., Vlerick, P., & Clays, E. (2016). Authentic leadership and thriving among nurses: the mediating role of empathy. *Journal of Nursing Management*, 24(3), 357–365.
- Oc, B. (2018). Contextual leadership: A systematic review of how contextual factors shape leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 218–235.
- Patterson, K.A. (2003). *Servant Leadership: A Theoretical Model*. Doctoral Dissertation, Regent University. AAT 3082719.
- Posner, B. Z. (2021). When learning how to lead, an exploratory look at role models. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(5), 802–818.
- Power, J., & Tanner, D. A. (2023). Peer assessment, self-assessment, and resultant feedback: an examination of feasibility and reliability. *European Journal of Engineering Education*, 48(4), 615–628.
- Rahman, W. A., and Castelli, P. A. (2013). The impact of empathy on leadership effectiveness among business leaders in the United States and Malaysia. *International*

- Journal of Economics Business and Management Studies*, 2(3): 83–97.
- Rodgers, R., & Hunter, J. E. (1991). Impact of management by objectives on organizational productivity. *Journal of Applied Psychology*, 76(2), 322–336.
- Russell, R. F. (2001). The role of values in servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(2), 76–84.
- Russell, R. F., & Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 145–157.
- Schweizer Armee (2018). *Dienstreglement*. 510.107.0 d
- Schweizer Armee (2024). *Weisungen über das Qualifikations- und Mutationswesen in der Armee*. Weisungen 90.013 d
- Sefidan, S., Pramstaller, M., La Marca, R., Wyss, T., Roos, L., Sadeghi-Bahmani, D., Annen, H. (2021). Transformational Leadership, Achievement Motivation, and Perceived Stress in Basic Military Training: A Longitudinal Study of Swiss Armed Forces. *Sustainability*, 13 (24), 13949.
- Spears, L. C. (1995). *Reflections on leadership: How Robert K. Greenleaf's theory of servant-leadership influenced today's top management thinkers*. New York: Wiley.
- Stadelmann, C. (2010). Swiss armed forces militia system: effect of transformational leadership on subordinates' extra effort and the moderation role of command structure. *Swiss Journal of Psychology* 69 (2):83–93.
- Stahl, G.K. and de Luque, M.S. (2014) Antecedents of Responsible Leader Behavior: A Research Synthesis, Conceptual Framework, and Agenda for Future Research. *The Academy of Management Perspectives*, 28, 235–254.
- Steiger, R. (1991). *Menschenorientierte Führung* (1. Auflage). Frauenfeld: Huber Verlag.
- Topping, K. (2003). Self and peer assessment in school and university: Reliability, validity and utility. In *Optimising new modes of assessment: In search of qualities and standards* (pp. 55–87). Springer, Dordrecht.
- van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261.
- van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011b). The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 249–267.
- van Dierendonck, D., Sousa, M., Gunnarsdóttir, S., Bobbio, A., Hakanen, J., Verdorfer, A. P., Duyan, E. C., & Rodríguez Carvajal, R. (2017). The Cross-Cultural Invariance of the Servant Leadership Survey: A Comparative Study across Eight Countries. *Administrative Sciences*, 7(2), 8.
- Vroom, V., & Yetton, P. (1973). *Leadership and Decision-Making*. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.
- Winston, B.E., & Fields, D. (2015). Seeking and measuring the essential behaviors of servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 36, 413–434.
- Yukl, G., & Mahsud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 81–93.