

Gedankensplitter zur Absicht des Chefs im Führungsprozess

Hans Rudolf Fuhrer ist ein begnadeter Reiseleiter und inspirierender Redner. Seine Schilderungen an den Orten des Geschehens schöpfen aus seinem breiten und tiefen Wissen einerseits und seinen zahlreichen eigenen wissenschaftlichen Arbeiten andererseits. Sie sind nicht nur lebhaft vorgetragen, sondern sie enthalten immer wieder anregende Gedankengänge, indem er Verknüpfungen herstellt, Analogien schafft oder ungewöhnliche Formulierungen verwendet. Als Inspiration von Hans Rudolf Fuhrer sind die nachfolgenden Gedankensplitter zu verstehen.

In der heutigen virusgeprägten, die Digitalisierung und "künstliche" Kommunikation bevorzugenden Lage geht der Wert der persönlichen, direkten Kommunikation, der spontanen und entspannten Kommunikation gerne vergessen. Dabei hat sie eine viel bedeutendere Rolle zu spielen als selbst in Zeiten vor Corona angenommen wurde. Sie ist ein wesentlicher Bestandteil der militärischen und zivilen Führungsprozesse, insbesondere wenn diese konsequent auf die „Auftragstaktik“ setzen¹. Zur Erinnerung: Auftragstaktik ist das Verfahren, das Ziele setzt und Aufträge erteilt, hingegen die Art und Weise der Ausführung dem Unterstellten überlässt. Essentiell ist dabei, dass der Unterstellte die *Absicht(en)* seines Chefs kennt und versteht².

Das Vermitteln der Absicht ist keine triviale Sache. Sie setzt intensiven Austausch mit Unterstellten voraus, "Nutzung jeder Gelegenheit zur Information"³, und zwar im Idealfall formelle wie informelle Kommunikation. Ein Unterstellter wird die Gedankengänge, die Überlegungen, die Absichten seines Chefs umso besser kennen, wenn er Gelegenheit hat, mit dem Chef im informellen Rahmen, bei Seminaren, auf Reisen, an Essen mit Kunden beispielsweise zu sprechen und zu beobachten. Und für den Chef gilt das Umgekehrte: Bei diesen Gelegenheiten erkennt er, ob seine Mitarbeiter ihn verstehen, seine Ideen und Überlegungen begriffen haben. "Regelmässige

Kommunikation trägt entscheidend dazu bei, dass alle Beteiligten sich mit ihrem Auftrag identifizieren und ihr Bestes leisten können"⁴.

In der Kriegsgeschichte gibt es immer wieder interessante Beispiele zu gekonnter oder mangelhafter Vermittlung der Absicht, von denen ich hier einige wenige nennen möchte.

Die 12. Isonzoschlacht, die am 24. Oktober 1917 begann und die deutsch-österreichischen Truppen bis Mitte November 1917 an die Piave brachte, die als "Wunder von Karfreit"⁵ mit einem deutsch-österreichischen Erfolg in die Geschichte einging, beruhte wesentlich auf zwei Talstössen, einem Talangriff von Tolmein in nordwestlicher Richtung nach Karfreit/Caporetto und über die Gebirgszüge nach Westen, und einem zweiten parallelen Angriff im Tal bei Flitsch in westlicher Richtung. Die Idee dahinter war, möglichst rasch ohne Rücksicht auf die italienischen Stellungen auf den Höhen links und rechts des Talgrundes die Bergzüge im Westen zu überwinden, um danach in die Hügelzone

und die norditalienische Ebene um Udine vorzustoßen. Tatsächlich ging der Talangriff zügig voran, zumindest jener von Tolmein her. Hingegen blieben die unter dem Befehl des österreichischen Generals Alfred Krauss stehenden Truppen nach den Erfolgen der ersten Angriffe vor Hindernissen wie Hochwasser führenden Bachläufen stehen, eroberten unnötig seitliche Höhen, die teilweise vom Feind unbesetzt waren, oder verloren viel Zeit in Säuberungsaktionen auf breiter Front, statt in die Tiefe vorzudringen und den raschen Durchbruch durch die italienische Front zu suchen. Mangels ausdrücklicher Befehle blieben Truppenteile stehen oder richteten sich für die Nacht ein, womit sie Verzögerungen verursachten, statt gemäss dem Auftrage oder der operativen Absicht in einem Zuge weiter vorzurücken.

General Krauss schrieb später, dass die vermeidbaren Verzögerungen und die unvollständige Ausführung

« Hans Rudolf Fuhrer ist ein begnadeter Reiseleiter und inspirierender Redner »

von Befehlen auf „ungenügende Unterweisung der Truppenkommandanten“, fehlendes Bewusstsein und mangelnde Kenntnis über den „operativen Grundgedanken“ des Unternehmens, „Unvertrautheit mit dem Grundgedanken des Angriffs“⁶ zurückzuführen seien; er müsse sich den Fehler vorwerfen, dass er vom Batallionskommandanten aufwärts die Offiziere hätte versammeln müssen, um „persönlich mit ihnen Schule über die Durchführung des Angriffes zu halten“⁷. So habe es der Kommandant gemacht, der den Talstoss von Tolmein nach Karfreit kommandierte, der flüssig vorgetragen wurde und die Erwartungen voll erfüllte.

Was eine eher befehlszentrierte und streng hierarchische Führung, welche die Kommunikation unter Offizieren behinderte, zur Folge haben kann, illustriert das Schicksal des britischen Schlachtschiffs HMS Victoria, das während eines Flottenmanövers am 22. Juni 1893 vor Tripoli, vor der Küste Libanons, unterging. Der damalige Oberkommandierende der britischen Flotte im Mittelmeer, Vizeadmiral Sir George Tryon (1832-1893), galt als brillanter aber eigensinniger Seestrategie und Seetaktiker, der grossen Einfluss auf die britische Marine im 19. Jahrhundert ausübte. Er befahl ein Flottenmanöver, das die Gefahr einer Schiffskollision einschloss: Die Schiffe fuhren in

zwei parallelen Kolonnen und mussten danach nach innen umdrehen, wobei sie sich kreuzen mussten, um dieselbe Marschordnung beizubehalten. Die linke Kolonne sollte also wieder links zurückfahren und die rechte Kolonne rechts. Die Distanz zwischen den Kolonnen liess jedoch ein sicheres Wendemanöver kaum zu. Manch ein Offizier realisierte dies. Da Tryon jedoch eine dominante, schwer zugängliche und autokratische Persönlichkeit war, der seine präzisen Befehle nie erläuterte, blieb es bei zaghaften Interventionen. Der Kommandant des mit der HMS Victoria auf Kollisionskurs gehenden Schiffes zögerte bloss die Quittierung des Befehls von Tryon, seines direkten Vorgesetzten, hinaus und bestätigte ihn erst, als jener ihn dazu ultimativ aufforderte und gleichzeitig vor allen Offizieren blossstellte. Jeder führte die Befehle aus, wohl mehr im Glauben und in der Hoffnung als im Vertrauen darauf, dass der oberste Chef als erfahrener Seemann schon wisse, was er tue. Hätte der Admiral nicht nur kurze, präzise Befehle erteilt, sondern auch seine Absicht bekannt gegeben und die Offiziere in seine Pläne und Gedanken eingeweiht, hätten sie die Katastrophe wohl zu vermeiden gewusst⁸.

Die Schlacht am Antietam vom 17. September 1862, auch Schlacht von Sharpsburg genannt, eine der



Hans Rudolf Fuhrer wird anlässlich der GMS Generalversammlung 2014 vom damaligen Präsidenten Rudolf Läubli zum Ehrenmitglied ernannt

blutigsten des Amerikanischen Bürgerkriegs, zeigt beispielhaft, wie wichtig die Information über die Absichten und Überlegungen des Chefs sind, «je mehr der Vorgesetzte auf die Selbständigkeit und Initiative der einzelnen Unterstellten zählt»⁹. General George B. McClellan, der Oberkommandierende der Unionstruppen, der *Army of the Potomac*, versäumte es, einen zusammenhängenden Schlachtplan zu entwerfen und, soweit überhaupt einer bestand, erliess keinen allgemeinen Befehl, der den Schlachtplan umschrieb, sondern eröffnete jedem seiner unterstellten Korpskommandanten nur Befehle, die dessen Korps betrafen. McClellan rief seine Generäle auch nie zusammen, um Ihnen sein *design* der Schlacht - wie er es nannte - zu erläutern. Zumindest der Kommandant des IX. Korps, Ambrose E. Burnside, hatte McClellan's Absichten denn auch nicht verstanden. Darüber hinaus herrschte Missgunst unter den höheren kommandierenden Offizieren, unklare Befehlsverhältnisse am rechten Flügel der Unionsarmee beim IX. Korps von Burnside, das die wichtige Brücke, seither Burnside Bridge genannt, einzunehmen und zu halten hatte. Und zu guter Letzt erwies sich McClellan selbst als ungeeigneter Kommandeur der gesamten Armee, da er zwar ein guter Organisator war, hingegen Charakterschwächen aufwies und vom Chaos des Schlachtfeldes überfordert und paralysiert schien. Die Schlacht zerfiel in drei unabhängige und unkoordinierte Gefechte, und fehlende Konzentration der Kräfte machte die zahlenmässige Überlegenheit der Union schliesslich zunichte. Selbständig im Sinne des Ganzen agierende Korpskommandanten hätten diese Mängel möglicherweise zu neutralisieren vermocht; ohne Kenntnisse des Gesamtplanes war selbständiges Handeln aber kaum möglich. Die Schlacht erwies sich dennoch als Erfolg der Union, weil sich die Konföderierten anderntags als erste vom Felde zurückzogen¹⁰. Über die Motive McClellan's, seine Pläne nicht klar darzulegen, wird spekuliert: Wollte er möglicherweise als übervorsichtiger General mit politischen Ambitionen verhindern, dass man ihm später im Falle eines Misserfolgs Vorwürfe machen konnte?

Viel ist geschrieben worden über General Robert E. Lee, dem kommandierenden General der konföderierten *Army of Northern Virginia* im Amerikanischen Bürgerkrieg, und über seine Pläne zur Schlacht bei Gettysburg anfangs Juli 1863¹¹. Offensichtlich hat Lee über seine Absichten und Gedankengänge nur dürftig orientiert, vielleicht auch weil er der kritischen Haltung seines langjährigen Weggefährten und Kommandanten des I. Korps, James Longstreet, zum

Feldzug überdrüssig geworden war. Tatsächlich diskutierte Longstreet noch während der Schlacht von Gettysburg Lee's Feldzug und liess zu, dass seine Meinungsverschiedenheiten mit Lee sein Verhalten bestimmten bis zur widerwilligen oder halbherzigen Ausführung von taktischen Befehlen. Immerhin hätten diese wiederkehrenden Diskussionen Lee dazu bringen müssen, Longstreet abzulösen oder ihm andere Aufträge zuzuweisen¹². Das Beispiel zeigt, wie schwer es ist, als Vorgesetzter einen personellen Entscheid zu fällen, der sich aufgrund des persönlichen Austausches mit einem Mitarbeiter eigentlich aufdrängen müsste - vor allem dann, wenn er einen langjährigen Mitarbeiter betrifft, dem man vertraut und der für die Lösung schwierigster Aufgaben unerlässlich zu sein scheint.

Robert E. Lee teilt in Gettysburg das Schicksal Napoleons in Waterloo. Zwei seiner drei direkt unterstellten Korpskommandanten sind neu in ihren Funktionen, sind nicht an seinen Führungsstil und *selbstständig zu wirken* gewohnt; es fehlte die Zeit, sich gegenseitig besser kennenzulernen. Napoleon musste eine ähnliche Erfahrung machen, als er dem Marschall Emmanuel de Grouchy, einem *mittleren, verlässlichen, treuen, braven, nüchternen Mann*, ein selbständiges Kommando über einen Drittel seiner Armee übergab mit dem Auftrag, die Preussische Armee zu verfolgen und an der Verstärkung Wellingtons zu hindern. Als Grouchy realisierte, dass dieser Auftrag illusorisch geworden war und er auf Waterloo, woher Kanonendonner zu hören war, hätte marschieren müssen, versagte er in der *Weltminute von Waterloo* und hielt stur am Auftrag fest, statt selbständig seinen Verstand einzusetzen und Napoleon sofort zu Hilfe zu eilen, bevor die Preussen mit ihrer Streitmacht die Schlacht zu Gunsten Wellingtons entschieden¹³.

Im Sonderbundskrieg von 1847 erteilte General Guillaume-Henri Dufour seinen unterstellten Divisionskommandanten „genaue Weisungen für das Verhalten auf dem Marsche und insbesondere zur Vermeidung von Konflikten mit der Bevölkerung. Die Operationsidee wurde mit den Divisionskommandanten eingehend besprochen“ und „die taktische Durchführung der Operation den Divisionären in voller Freiheit anvertraut“¹⁴. Ganz im Sinne der Auftrags-taktik rief der General seine Divisionskommandanten zu einer persönlichen Besprechung, „wo sie sich über Alles verständigten, was den Gesamtmarsch betraf, während man den Corpsführern für die Einzelbewegungen, welche von gegebenen Verhältnissen auf dem

Schlachtfelde abhingen, volle Freiheit liess. Es wurde ihnen nur anempfohlen, miteinander in Verbindung zu bleiben, sich während des Gefechts gegenseitig beizustehen“¹⁵.

Mit dem Einbezug seiner Divisionskommandanten schuf Dufour „frühzeitig Informationsgleichstand (unter seinen Truppenkommandanten) und förderte das Verständnis für den zu erfüllenden Auftrag sowie den Gesamtrahmen und die Teile der Aktion“¹⁶. Diese beispielhafte Kommunikation und Vermittlung seiner Absichten legte die Grundlage zum durchschlagenden Erfolg des von Dufour entworfenen Feldzugplans der eidgenössischen Armee gegen den Sonderbund.

Eine der für uns Schweizer spektakulärsten Vermittlung einer Absicht, des “esprit” eines Armeebefehls, war der Rütlibericht General Henri Guisans vom 25. Juli 1940 über den bevorstehenden Armeebefehl, welcher den Bezug eines “Alpenreduits” vorsah, zu dem die ganze Armeespitze ab Stufe Major einberufen worden war. Aber dies ist eine eigene Geschichte, deren Schilderung ich gerne unserem Jubilar und berufenen Experten Hans Rudolf Fuhrer überlasse.



Hans Rudolf Fuhrer im Einsatz als Referent anlässlich der Reiseleitertagung 2019 auf der Rütliwiese

Anmerkungen

¹ Ziff. 10 Dienstreglement der Armee (DRA) in seiner Fassung vom 1.1.2018. Vgl. Auch Führung und Stabsorganisation der Armee 17 (FSO 17) gültig ab 1.10.2018 Ziffer 2.4.

² Ziff. 14 DRA

³ A.a.O.

⁴ Ziff. 15 DRA

⁵ Der Name wurde vom österreichischen General der Infanterie Alfred Krauss geprägt, der in einem kleinen Büchlein mit diesem Titel den Durchbruch bei Flitsch beschrieben hat (München 1926, 3. Auflage 1938).

⁶ Alfred Krauss, Theorie und Praxis in der Kriegskunst, München 1936, S. 255ff.

⁷ A.a.O. S. 260

⁸ Vgl. die ausführliche Biografie von Sir George Tryon auf Wikipedia https://en.m.wikipedia.org/wiki/George_Tryon und die Darstellung der Geschichte des Flottenmanövers und der HMS Victoria auf Wikipedia [https://en.m.wikipedia.org/wiki/HMS_Victoria_\(1887\)#](https://en.m.wikipedia.org/wiki/HMS_Victoria_(1887)#),

⁹ Art. 14 DRA

¹⁰ Vgl. zu McClellan's Führung in der Schlacht am Antietam Stephen W. Sears, George B. McClellan, New York 1988, S. 296ff., und ausserdem die Beschreibung der Schlacht in https://de.wikipedia.org/wiki/Schlacht_am_Antietam oder https://en.wikipedia.org/wiki/Battle_of_Antietam,

¹¹ Vgl. Troy D. Harman, Lee's Real Plan At Gettysburg, Mechanicsburg 2003

¹² Vgl. Douglas S. Freeman, Lee, New York 1997. Jeffrey D. Wert, General James Longstreet, New York, 1993.

https://en.wikipedia.org/wiki/Battle_of_Gettysburg, https://de.wikipedia.org/wiki/Schlacht_von_Gettysburg, https://en.wikipedia.org/wiki/James_Longstreet,

¹³ Vgl. Stefan Zweig, Die Weltminute von Waterloo, in Sternstunden der Menschheit, Kapitel 6. Die kursiven Stellen sind Zweigs Worte.

¹⁴ Hans Rudolf Fuhrer u.a., Sonderbundskrieg 1847, Militärgeschichte zum Anfassen, Militärakademie / EZHZ 2003, S. 24; vgl. auch Max de Diesbach in Histoire Militaire de la Suisse, Band 4, 10. Heft, Bern 1917, S. 60

¹⁵ Walter Senn-Barbieux, General Dufour, St. Gallen 1878 (3. Auflage), S. 372f.

¹⁶ FSO 17, Ziff. 2.5., Abschnitt 54

GMS Sekretariat

Etzel matt 1 | Postfach 354 | 5430 Wettingen

Telefon +41 56 426 22 88 (Montag – Freitag von 09:00 - 12:00 Uhr und von 13:30 - 17:30 Uhr)

info@gms-reisen.ch | www.gms-reisen.ch