

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift
Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft
Band: 190 (2024)
Heft: 3

Artikel: Gedanken zur "Führung von vorne"
Autor: Arnold, Michael
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-1063522>

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: 04.05.2025

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

Gedanken zur «Führung von vorne»

«Der Erfolg heiligt die Mittel» – und auch etwaige Führungsfehler? Nein, denn Führung muss gelernt, also ausgebildet werden können. Da taugen nur erhärtete Prinzipien. Ob sie wie angenommen bei der «Führung von vorne» erfolgversprechend oder wie bei der «Führung von hinten» nachteilig sind, hängt von einer Reihe Faktoren ab.

Michael Arnold

Führungsgrundsätze bezwecken zweierlei: Erstens tragen sie als Teil einer umfassenden Doktrin zu einem einheitlichen Verständnis und somit zu einer gewissen Sicherheit und Berechenbarkeit im Vorgehen bei. Zweitens sind sie als in der Praxis bewährte «Lehren» bis zu einem bestimmten Mass ein Erfolgs-garant. Beides ist wichtig und notwendig, aber nicht hinreichend. Konkrete Führungssituationen mögen zwar im Planspiel bewältigbar erscheinen, die Realität hingegen hält meistens Überraschungen bereit. Allein schon Faktoren wie Ungewissheit oder menschliche Verhaltensmuster führen zu fast unberechenbaren Abweichungen: Planannahmen bestätigen sich nicht, der Gegner agiert unerwartet, belastende Ausfälle treten ein, Misserfolge häufen sich, die Moral bricht ein – oder plötzliche Chancen eröffnen sich und verlangen Entscheide.

Die Führung muss damit rechnen und darauf flexibel reagieren können. Sie muss die Initiative wenn immer möglich zurückgewinnen oder ausbauen, um den Auftrag zu erfüllen. «Führung von vorne» ist ein probates Mittel dazu, kennt aber auch Tücken wie hohes Ausfallrisiko von Chefs, Wirrwarr durch stufenübergreifendes Dreinreden, Gefahr des Mikromanagements, Verlust des Überblicks. Eine kritische Einordnung mit Bezug auf den Zweiten Weltkrieg kann Hilfestellung bieten.

«La Grande Débâcle» als Lehrbeispiel

Schlacht um Frankreich, 1940. Raymond Cartier (1904–1975) kommentiert in seinem Standardwerk zum Zweiten Weltkrieg die lähmende französische Führungsschwäche, insbesondere bei der Abwehr des entscheidenden deutschen Angriffs über die Maas im Raum Sedan:

«Ein Abgrund trennte die deutsche und die französische Auffassung von den Pflichten



Gründliche Planung ist eine notwendige Voraussetzung; der Wert militärischer Führung zeigt sich aber erst in Einsatz und Krise, auch durch menschnahe «Führung von vorne». Bild: HKA/ZS

des Oberbefehlshabers. [...] Der [deutsche] Kommandeur musste sich bei den vordersten Posten aufhalten oder in einem Flugzeug, wenn er einen Gesamtüberblick haben wollte, oder aber in einem Funkwagen, wenn er Befehle durchzugeben hatte. Persönlich hatte er einzugreifen, sobald er Gelegenheit dazu hatte. Nach der noch aus der Zeit des Ersten Weltkriegs stammenden Auffassung der Franzosen dirigierte der Chef den Krieg aus der Entfernung auf fast abstrakte Art mit dem nötigen Abstand, damit seine Entscheidungen nicht etwa durch Emotionen, die der Kampf hervorruft, beeinflusst werden konnten.»¹

Der Gerechtigkeit halber muss aber gesagt werden, dass die kaltblütige Distanziertheit des französischen Oberbefehlshabers 1914 (Joffre) eine Voraussetzung für die erfolgreiche Marneschlacht war und dass der deutsche Durchbruch 1940 ohne den neuartigen Panzereinsatz kaum denkbar oder gar machbar gewesen wäre.

Churchills «aktive Führung»

Um beim erwähnten Beispiel zu bleiben: Churchill überliefert uns in seinen Memoiren zum Zweiten Weltkrieg den englischen Witz, das britische Kriegsministerium bereite immer den letzten Krieg vor. Um dann wenig schmeichelhaft anzufügen, dass das auch für andere Länder und sicher für die (damalige) französische Armee gelte. Und streut gleich Asche auf sein Haupt, wenn er festhält: «Auch ich war von der Überlegenheit der Defensive überzeugt, unter der Voraussetzung, dass sie aktiv geführt würde.»²

Wer je unter dem britischen Kriegspremier gekämpft hat, wusste zweifellos, was dieser unter «aktiv führen» verstand: eine für Untergebene unangenehme Rastlosigkeit in der Lagebeurteilung, der Bereitstellung von (auch unkonventionellen) Mitteln und in deren kombiniertem Einsatz, immer



Churchill (mit Hut auf dem Stock) spricht zu den Truppen der Achten Armee im Amphitheater von Karthago, Juni 1943. Bild: siehe Anmerkung 5.

fest entschlossen zu schlagen – und selbst in Niederlagen den Angriffsgeist zu wahren. Durch zahlreiche Beispiele wird belegt, wie Churchill, ganz und gar ein tapferer Frontkämpfer und neugieriger Militärsachverständiger geblieben, unter gefährlichen Bedingungen Reisen an die Brennpunkte des

Krieges unternahm, selbst «unruhigste» Kampfabschnitte besuchte und mit seiner Energie die Befehlshaber und Stäbe antrieb oder auf seinem Stock den Hut vor Soldaten schwenkte. Er kannte zweifellos den hohen Wert der Kampfmoral und setzte seine persönliche Wirkung in der «Führung von vorn» richtig ein.

Rommels «Wo ich bin, ist vorne»

Die dem deutschen Generalfeldmarschall Erwin Rommel (1891–1944) zugeschriebene Redeweise ist in die Geschichte eingegangen. Er könnte es 1940 an der Spitze seiner Panzerdivision an der Maas gesagt haben, oder später im Wüstenkrieg in Nordafrika, oder schon viel früher als Infanterieoffizier an der Isonzofront 1917, als er mit dem höchsten Orden «Pour le Mérite» dekoriert wurde. Eigentlich hat er dabei eine militärische Führungsform vorgelebt, die noch im 17. Jahrhundert bis in die höchsten Ränge üblich war: Der Führer stand an der Front bei der kämpfenden Truppe, überblickte das Kampfgeschehen, befahl direkt an die Unterstellten und griff in der Not vorbildlich selbst zur Waffe. Häufig von ihren Soldaten hoch verehrt, galten diese Feldherren gar als «kugelfest».

Erst später, als die Heere massiv grösser und komplexer wurden, als Stäbe auf verschiedenen Führungsstufen dazukamen, als die verbesserten (insbesondere technischen) Kommunikationsmöglichkeiten einen gesicherten Gefechtsstand hinter der Front erlaubten oder gar erzwangen, relativierte

sich die Standortfrage des Führers. Im Ersten Weltkrieg waren höhere Befehlshaber kaum je an der Front anzutreffen, sie führten ab Stufe Division von rückwärtigen Räumen aus, während die unteren taktischen Führer (wie Rommel als Einheitskommandant 1917) an der Front direkt führten.

Im Zweiten Weltkrieg bewährte sich in den deutschen «Blitzkriegen» beim Kampf der verbundenen Waffen mit schnellen Verbänden wiederum die Anwesenheit des Befehlshabers an der Front, insbesondere in Kombination mit der Auftragstaktik. Die Lage konnte so besser überblickt, Chancen konnten rascher genutzt und riskantere Entscheidungen getroffen werden. Das alles mit offensichtlichem Erfolg.

Immer noch ein Massstab für heute?

Es besteht weitgehende Einigkeit darüber, dass die Erfahrungen aus dem Zweiten Weltkrieg zur «Führung von vorn» (Deutschland und später auch Alliierte) im Grundsatz auch heute noch gelten. Sie werden insbesondere auf den höheren taktischen Stufen (Bataillon, Brigade, Division) berücksichtigt. Dabei sind zwei unterschiedliche Aspekte und ein ideeller Grundgehalt zu unterscheiden.

Der operationelle Aspekt: Angedockt an die heute gängigen Führungs- und Kommunikationssysteme und im Rahmen mobiler, geschützter Führungsstaffeln fällt es einem Befehlshaber leichter, seinen Standort flexibel, der Lage angepasst, zu bestimmen. So wird er auch an der Front vom Fluss der Dinge in längeren Befehlsketten nicht mehr so zwangsläufig wie früher abgeschnitten. Er kann erteilte Aufträge und ihre Umsetzung beim Unterstellten direkt überwachen, Friktionen und Lageveränderungen vor Ort erkennen, Massnahmen treffen, mit seiner Erfahrung unterstützen und vor allem entscheiden. Der Stab arbeitet räumlich abgesetzt im Hintergrund und stellt über alles hinweg die notwendige Führungskontinuität sicher. Unter Respektierung von Dienstweg und Auftragstaktik liegen die Vorteile eines solchen Führungsverfahrens auf der Hand.

Der Aspekt Menschenführung: Die Gegenwart des Chefs «in den vorderen Reihen» hatte schon immer etwas Beruhigendes und Beflügelndes an sich, vor allem wenn dieser erfolgreich und respektiert war. Geteiltes Risiko ist halbes Risiko, geteiltes Leid halbes Leid. Die Autorität und besonders das Vorbild des Befehlshabers

WEISE MAHNUNG CHURCHILLS ZU «LEHREN» AUS DEM KRIEG»

«Bei den Problemen, die der Allmächtige seinen demütigen Dienern stellt, spielen sich jedoch die Dinge kaum je zweimal hintereinander in der gleichen Weise ab, und selbst wenn das scheinbar der Fall ist, tritt doch irgendeine Änderung ein, die jede übertriebene Verallgemeinerung zuschanden macht. Der Menschengest kann aber, wenn er nicht von ausserordentlichem Genius beflügelt wird, über die herkömmlichen Schlussfolgerungen nicht hinauskommen, unter deren Einfluss er ausgebildet worden ist.»³

EISENHOWER ZUM STANDORT DES OBERBEFEHLSHABERS IM GEFECHT

«Ich fand, dass es von Gutem war, wenn ich persönlich zu den Truppen in den Kampfzonen ging. Meine Gegenwart liess sie aufatmen. Ich wusste, was in ihren Köpfen vorging und dass sie sich sagten: Es muss offenbar weniger gefährlich sein, sonst wäre der «Alte» sicher nicht hier.»⁴

am Ort des Geschehens machen Mut und können letzte Energien freisetzen, die oft entscheidend sind. Letztlich kämpfen nicht Systeme, Waffen und Maschinen, sondern die Menschen, die hinter ihnen stehen und die sich mit allen Schrecken auf dem Kampffeld konfrontiert sehen. «Unter Einsatz des Lebens», wie es im schweizerischen Dienstreglement für die Truppe heisst. Dieses Reglement, vom Bundesrat an alle Armeeangehörigen erlassen, nimmt alle Führungsstufen in die Pflicht. Es ist nicht falsch, darunter auch die Landesregierung zu zählen. Und die Pflicht heisst auch auf der strategischen Stufe: dienen, Aufträge erfüllen, die Realität ehrlich erkennen und tatkräftig vorsorgen, um Land und Volk zu verteidigen. So wie es die Verfassung vorgibt, koste es, was es wolle ...

Die Akzeptanz der Realität: Das erwähnte Dienstreglement öffnet in der Proklamation der Führungsgrundsätze, insbesondere beim verlangten «Mitdenken», eine weitere Dimension. Kader haben nicht nur das Recht, sondern auch die Pflicht zu führen. Damit stehen sie in der Verantwortung, sowohl in Bezug auf das methodische Vorgehen als auch auf das zu erreichende Ziel. Vorgefasste Meinungen, Schönfärberei oder Verdrücken und Abwarten haben da keinen Platz. Führung, die nicht auf dem Boden der Realität – so wie sie sich an den verschiedenen Fronten durch persönliche Anschauung darstellt – steht, ist letztlich wertlos und unethisch. Die Konsequenzen daraus mögen für Führende harte, oft undankbare und gefährliche Arbeit bedeuten, sie stehen aber in keinem Vergleich zu den Schäden durch gegenteiliges Verhalten.

Um Missverständnissen vorzubeugen ...

Es wäre falsch, die «Führung von vorne» in irgendeiner Weise emporzustilisieren. Sie hat zweifellos bedeutende Vorteile, mahnt aber auch zur Vorsicht. Kader, die zum Vorangehen erzogen sind, erleiden in der Regel hohe, häufig schwer zu ersetzende Verluste, wie viele Untersuchungen zeigen. Auf unteren Führungsstufen, die immer nahe am Kampfgeschehen sind, ist das kaum zu vermeiden, wenn Gefechte gewonnen werden sollen. Umso wichtiger ist da ein gewisser Automatismus in der Stellvertretung, die eingespielt sein muss, auch im Sinne gelebter Auftragstaktik. Von einer «Flucht nach vorn» höherer Befehlshaber muss aber abgeraten werden. Die 2022/23

erzwungene Präsenz russischer Generäle an der Front zur Ukraine zum Zweck, die Truppen ins Feuer voranzutreiben, hat die Reihen der hohen Chefs deutlich und für einen Erfolg abträglich gelichtet. Es ist ein Abwägen; das richtige Mass lässt sich nicht reglementieren.

Die Führung aus dem rückwärtigen Raum («Führung von hinten»), basierend auf hochoperationellen Einrichtungen und professionellen Stäben, verspricht genauso viele Vorteile. Ja, sie ist eigentlich heute ein unerlässlicher Nukleus, idealerweise mit dem stellvertretenden Befehlshaber, dessen Funktionieren und Vernetzung den Chef erst freispielt, um an den Brennpunkten persönlich zu erscheinen. Dass das nach wie vor unerlässlich ist, stellt niemand grundsätzlich in Frage.

Eher problematisch zu beurteilen sind «Sattelentscheide und -befehle», die angesichts einer schwierigen Lage in der Hast vor Ort und über die Stufen hinweg getroffen werden. Nicht selten vergrössert sich damit das Chaos. Andererseits ist es nicht zielführend, wenn auch verlockend, die Realität dem Plan anzupassen ... Es braucht also Ehrlichkeit, Erfahrung, Respekt vor der Gesamtheit der Führungsgrundsätze und viel Fingerspitzengefühl. Auch das kann durch richtige militärische Ausbildung und Erziehung vermittelt und trainiert werden.

Was ist also auszubilden?

Die aktuellen Führungsreglemente der Armee (17) enthalten keine inhaltliche oder begriffliche Auseinandersetzung mit der vorliegenden Thematik. Das für Führungsmethodik entscheidende Reglement «Führung und Stabsorganisation» kennt gar keinen Begriff «Führung von vorne». Es verwendet den Ausdruck ein einziges Mal in Ziffer 434 im Zusammenhang mit einer nebst dem Kommandoposten einsetzbaren mobilen Führungsstaffel: Ihr Standort sei nämlich ein Kompromiss zwischen «Führung von vorn», Sicherstellen der technischen Verbindungen, Einblick in den Hauptabschnitt der Aktion, Schutz und Tarnung sowie günstigen Arbeitsverhältnissen. Immerhin verweist Ziffer 436 auf den Zweck einer Kommandantenstaffel, die eine geschützte Verschiebung erlaubt, um mit Vorgesetzten oder Unterstellten in direkten Kontakt zu treten und vor Ort einen persönlichen Eindruck vom Einsatzraum und dem tatsächlichen Verlauf der Aktion und von der Truppe zu erhalten.

Keine Frage, dass diese paar knappen Aussagen richtig sind. Sind sie aber in einem in der Regel über das rein Prozessuale hinausgehenden Führungskontext in dieser Kürze überhaupt verstehbar und erst recht sinnvoll anwendbar? Wohl nein. Die Kaderausbildung muss deshalb die notwendigen Ergänzungen liefern, theoretisch und praktisch. Zum Beispiel kann eine Entschlussfassungsübung statt eine taktische eine führungstechnische Problemstellung beinhalten. Auch eine kleine militärhistorische Fallstudie kann den Sinn für Führungsfragen schärfen. Zudem ist der hohe zivile Mehrwert solcher Führungsausbildung ein Vorteil.

Abschliessend bleibt festzuhalten, dass im Einsatz niemand hinter den Schleier der Zukunft zu blicken vermag. Ein Patentrezept, es richtig zu machen oder für jede mögliche Lageentwicklung gewappnet zu sein, gibt es nicht. Überraschungen pflegen häufig einzutreten, Fehler passieren, Misserfolge stellen sich ein. Man muss Auswege suchen. Wichtig ist daher, täglich dazuzulernen, um die Herausforderungen immer besser anzugehen. Realitätssinn, Entschlossenheit, Stärke, Vertrauen und Anteilnahme zählen für den Chef. Alle diese Faktoren kann er mit wohldosierter, echter «Führung von vorne» in Einsatz- und Menschenführung zur Entfaltung bringen – und entscheidende Kräfte für den Erfolg mobilisieren. Allen Kadern empfehle ich daher, sich persönlich und unabhängig von militärischen Dienstleistungen in der Führung – auch militärhistorisch – weiterzubilden, auf die eine oder andere Art. Die Unterstellten haben das Recht, gut geführt zu werden, und die Kader die Pflicht zu führen. Auch das steht im Dienstreglement; es verpflichtet die Kader, mit Können und Mut voranzugehen, auch ganz vorne.

- 1 Raymond Cartier, Der Zweite Weltkrieg, Band 1, München 1968, S. 105.
- 2 Winston Churchill, Memoiren / Der Zweite Weltkrieg, Erster Band / Zweites Buch, Bern 1953, S. 96.
- 3 Winston Churchill, Memoiren / Der Zweite Weltkrieg, Erster Band / Zweites Buch, Bern 1953, S. 96–97.
- 4 Heinz Gaedeke, Soldatische Menschenführung in Krisenlagen, ASMZ 11/1975, S. 402.
- 5 Winston Churchill, Memoiren / Der Zweite Weltkrieg, Viertes Band / Zweites Buch, Bern 1953, S. 416/417. (Bild 1)



Oberst i Gst a D Michael Arnold
lic. phil. II
Redaktor ASMZ
michael.arnold@asmz.ch
6006 Luzern