

Führen lernen am Beispiel General Dufours

Autor(en): **Arnold, Michael**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift**

Band (Jahr): **189 (2023)**

Heft 4

PDF erstellt am: **12.07.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-1046449>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Führen lernen am Beispiel General Dufours

Das überragende Wirken Guillaume Henri Dufours gehört zum wertvollsten Erbe unserer Armee. Seine Leistungen, sein Führungsverständnis, seine Hingabe an die zu lösende Aufgabe und sein Ausbildungsgeschick sind bis heute wegweisend. Die Führungsaspekte, die sich auf sein militärisches Planen und Handeln zurückführen lassen, sind zeitlos – und gehen doch so oft wieder vergessen.

Michael Arnold

In der ASMZ-Ausgabe von Dezember 2022 wurde das neue Buch «Einigkeit, Freiheit, Menschlichkeit – Guillaume Henri Dufour als General, Ingenieur, Kartograf und Politiker» (Joseph Jung, Hrsg.) vorgestellt. Der Erfolg des Buches zieht sich durch bis zur ersten Bundesratssitzung von 2023 in neuer Besetzung: Der Band lag für alle sichtbar, die die Tagesschau des Schweizer Fernsehens mitverfolgten, auf den Pulten der Bundesräte. Es scheint, als ob der grosse Schweizer, ohne dessen militärische Meisterleistung von 1847 es vielleicht kein 1848 als Gründungsjahr unseres modernen Bundesstaates mit sieben Bundesräten an der Spitze gegeben hätte, der Landesregierung noch einiges in Sachen Führung raten könnte – wie schon damals 1847 der Tagsatzung ... Denn Dufour (1787–1875) gilt in vielem als Vorbild. So schreibt die Chefin VBS, Viola Amherd, im Geleitwort zum Buch: «Dufour darf als Universalgenie bezeichnet werden. Und doch ist er ein bescheidener Mensch geblieben, der Gehör und Gespür für seine Mitmenschen hatte.»

Führen heisst ...

Das bundesrätliche Zitat enthüllt drei zentrale Aspekte erfolgreicher Führung: geistige Kompetenz, positives Menschenbild und dienende Charakterstärke. Eine eindeutige Definition von Führung gibt es allerdings

nirgends, auch nicht von Dufour selbst. Liest man aber sein damals weltbekanntes Lehrbuch über die Taktik von 1842, dann fallen auf: der Blick fürs Ganze, die ordnende Hand, die durchdachte Methodik, der topografische Bezug, die Rolle der Disziplin, die Fürsorge für die Truppe, die präzise Sprache, die Hinweise auf die Ausbildung. Der ehemalige Kommandant der Eidgenössischen Zentralschulen für höhere Militärkader und Chef des Schweizerischen General-

stabes weiss, was er sagt. Sein Denken umfasst die ganze Spannweite von der Taktik bis zur Strategie. Im Sonderbundskrieg von 1847 hat er den militärischen Zenit erreicht und uns das Beispiel für «gute Führung» gegeben:

Vorausschauen: «Gouverner, c'est prévoir». Die französische Redewendung kommt von der Politik und man möchte sie gelegentlich auch unserer Politik in Erinnerung rufen. Eine alte Maxime militärischer Führung ist das Vorausdenken sowieso, insbesondere auch hinsichtlich der Lageentwicklung. Dufours Blick für die Realität – nicht zuletzt in seinem berühmten topografischen Kartenwerk der Schweiz versinnbildlicht – und seine integrale Betrachtungsweise lassen ihn vom angestrebten Endzustand her denken. So hat er das Szenario der Auseinandersetzung von 1847 in ruhelosen Nächten durchdacht, sich ein eigenes Bild davon gemacht, Folgerungen abgeleitet, sie wieder hinterfragt – so lange, bis er Klarheit hatte. Er sah am Schluss der Auseinandersetzung den Frieden als Zweck, der eben nicht alle Mittel rechtfertigte. Mit vorausschauendem Gespür, sowohl mit Beharrlichkeit als auch



► Erste Sitzung der Landesregierung 2023 in neuer Zusammensetzung: Das neue Buch über Dufour liegt auf den Pulten der Bundesräte.

Screenshot: Tagesschau SRF vom 11. Januar 2023

Nachgiebigkeit und vor allem eiserner Konzentration auf die Aufgabe hat er mit Blick nach vorn geführt.

Entscheiden: «Führen heisst entscheiden – entscheiden heisst Verantwortung übernehmen». Das ist nach wie vor die Quintessenz von Führung, wie sie heute in unserer Armee gilt. Dufour hat das nicht so umschrieben, aber vorgelebt. Und man hatte ihm, dem zugegebenermassen brillanten Stabsoffizier, doch vermeintlichen Zauderer, dem «Anti-Haudegen», den Erfolg von 1847 nicht zugetraut. Die Sonderbundsführer frohlockten bei seiner Ernennung – etwas voreilig, wie sich später herausstellte. Und siehe da: Er legte sich zeitgerecht für den so einfachen wie genialen Feldzugsplan fest, hielt die Politik im Operativen heraus, bestimmte die Personen auf hohen Posten, organisierte seine Armee und lenkte aktiv die Art der Kriegführung. Er sah sich klar als der Verantwortliche und trug schwer an den kriegsbedingten Entscheiden. Trotz Konsequenz im Handeln nahm er sich Einzelchicksalen an und tat versöhnliche Gesten. Doch sei einem Missverständnis vorgebeugt: Entscheiden könnte jeder, doch auf die Güte der Lösungsvariante ohne Denk-

■ DUFOURS ROLLEN

«Dufour erscheint in der Textanalyse [Armeebefehle, Briefe an Politiker und Unterstellte, Kapitulationsschriften von 1847] also in verschiedenen Rollen: als Ratgeber, Supervisor, Lotse und Beschützer, nicht aber als Dominator, Selbstdarsteller, Besserwisser oder Unterdrücker. Dufours Schriften zeichnen sich aus durch Fakten, Vernunft und logische Struktur. In keinem Text finden sich aggressive Aussagen, Anschuldigungen oder Schuldzuweisungen.»

Prof. Dr. Ulrich F. Zwygart, Dufour: eine Leadership-Studie.

Ein zentrales, sehr lesenswertes Kapitel im eingangs erwähnten neuen Buch über Dufour.

fehler kommt es an, die Handschrift und Umsetzungswillen des Chefs trägt.

Umsetzen: «Le coup d'oeil des officiers». Dufour hat dies explizit von seinen Offizieren verlangt: persönlicher Augenschein in der Vorbereitung und Augenmass in der Ausführung. Das heisst: die Situation (Lage) wirklich kennen, zielgerichtete Entschlüsse fassen und die Führung effektiv wahrnehmen. Denn Pläne sind bekanntlich notwendig, aber nur hilfreiche Grundlagen, ihre Umsetzung und lagebedingte Revision ist einer der schwierigsten Teile der Führung. Nichts ist so sicher wie die Friktion, die akzeptiert, durchschaut und mit zuversichtlicher Entschlossenheit überwunden werden muss. Dufours gewissenhafte Prüfung des Feldzugsverlaufs von 1847 und seine Ausgewogenheit zwischen Führen mit Auftrag gemäss Operationsplan und direkter Einflussnahme bei groben Abweichungen ist beispielhaft. Führung ist höchst mühsam: Informationen widersprechen sich, der Handlungsbedarf erscheint oft unklar, die Zeit vergeht, die Anspannung steigt, es treffen schlechte Nachrichten ein. Es ist ein Geheimnis, wie das Dufour ausgehalten hat, woher er die Kraft nahm, die auch seine Soldaten beflügelte.

Dazulernen: «Par l'étude de la science militaire ...», heisst es in Dufours Eröffnungsansprache an der neuen Eidgenössischen Central-Militärschule in Thun im August 1819. Übertragen auf die Führung kommt hier ein militärwissenschaftliches Fundament und methodisches Reflektieren zum Ausdruck. Das Dufour'sche Verständnis geht davon aus, dass es aus der Praxis gewonnene und wissenschaftlich erhärtete Prinzipien brauche, die es ständig weiterzuentwickeln gelte. Die gleiche Denkweise legte er auch bei der Führung des Feldzuges von 1847 an den Tag: Schonungslos der Sachlichkeit verpflichtet, optimiert er und passt an – ohne dabei die für die Ausführung notwendige

gen Freiräume der Unterstellten übermässig einzuschränken. Wahre Souveränität in der Führung heisst auch, keiner Selbstüberschätzung zu verfallen, denn Vertrauen auf die Mithelfer ist immer besser als Misstrauen. Und wer so wie Dufour Führung als Diener versteht, darf auch fordern.

Führungspersonen wirken durch ...

Das Dienstreglement der Schweizer Armee (DR), vom Bundesrat selbst erlassen, ist von zentraler Bedeutung und kennt einen klaren Wertekodex für Führende und Geführte. Dufour hatte dieses zwar noch nicht in der Hand, aber inhaltlich weitgehend vorweggenommen. Die neun DR-Vorschriften wie Vorbild, Kameradschaft oder Auftragsak-

«Soldaten: Ihr müsst aus diesem Kampf nicht nur siegreich, sondern auch vorwurfsfrei hervorgehen.»

Aus Dufours Tagesbefehl vom 5. November 1847.»

tik bedeuten ein anspruchsvolles Programm für militärische Chefs. Es ist wie ein «Beichtspiegel», eine stete Aufforderung, sich an einer hochgesteckten Richtschnur zu messen und Rechenschaft abzulegen. Militärisches Geschehen, auf Leben oder Tod, fordert diese Vergewisserung und Mahnung. Dufour führt uns in Anlehnung dazu einige zentrale Punkte vor Augen:

Vorbild: «Voilà, un chef», wer hat das nicht schon mit Erleichterung empfunden.



Es ist wie ein immerwährender Seufzer der Geführten. Untergebene haben ein feines Gespür, wem sie vertrauen und mit wem sie Erfolg haben können. Ein gutes Beispiel sein, ist eben mehr wert als alles andere in der Führung: Der Chef beschreibt nicht einfach einen Weg, er geht ihn vor. Dufour hat dies instinktiv und rechtschaffen gewusst. Er hat 1847 körperlich und geistig mitgelitten, hat die Sorgen aller Stufen geteilt und sich selber nie inszeniert. Er blieb trotz Befehlsgewalt ein gewissenhafter Diener einer grösseren Sache. Und erst noch: Er hat sich nie eitel selbst als Vorbild gesehen ...

Kompetenz: Die alte Frage: Ist Führung ein Handwerk oder vielmehr eine Kunst? Können ist auf jeden Fall die Grundlage. Doch Können ist in der militärischen Führung nicht mit Management gleichzusetzen. Das Militärische verlangt den ihm eigenen Professionalismus. Dufour hat sich für das Militärwesen in einer Gründlichkeit interessiert, es gestaltet und ausgebildet, wie kaum jemand vor ihm. Wahre Kompetenz erwirbt nur, wer seinen Rang nicht über die Erfordernisse im Einsatz stellt, die er geistig durchdringen und in tatkräftigem Handeln erfüllen will. Da ist wie bei Dufour Geist gefragt, auch Durchsetzungsvermögen und Lernbereitschaft.

Dienstbereitschaft: Dufour kann als Musterbeispiel der Pflichterfüllung bezeichnet werden. Er mochte dazu keinen Trubel um seine Person – und musste sich 1847 auch nicht immer in Frontnähe den Reportern zeigen ... Mit grosser Selbstdisziplin konzentrierte er sich auf seine Aufgabe als Oberbefehlshaber, doch nichts auf unterer Stufe liess ihn uninteressiert. Dieser dienende Gedanke ist später Teil des Offiziersethos geworden, auch wenn oft in vielfältiger Weise strapaziert. Doch ist es letztlich so, dass die eigentliche Leistung von Chefs erst mit dem Mut zur Verantwortung beginnt. Helden entstehen erst später – vorher steht die mühevoll Arbeit.

Wohlwollen: Ein positives Menschenbild ist entscheidend für die Führung. Fürsorge gehört auch dazu, ist aber nicht das Entscheidende. Es ist der unbedingte Glauben an das Gute im Menschen und an die Errungenschaften unserer (aufgeklärten) Zivilisation. Dufour hat dies zweifellos verkörpert, sei es im Schicksalsjahr 1847, sei es später bei der Gründung des Roten Kreuzes. Manchem Chef scheint zu fehlen, was Dufour eben hatte, aber nicht eigennützig einsetzte: Empathie. Alles, was er tat, entsprang einer sittlichen Haltung, Schlechtes in Bes-

seres zu wenden, ohne Rücksicht auf eigene Gesundheit und allenfalls Reputation. So viele haben ihm zu danken.

Führungsausbildung schafft dazu ...

Kann man Führung überhaupt ausbilden? Ja und nein, doch das Ja überwiegt bei Dufour, der – wie es seine Taktiklehre zeigt – ein begnadeter Ausbilder war. Denn immer führen Menschen andere Menschen. Die einen wollen sich als Chef nicht dreinreden lassen, die anderen wollen eigentlich gar nicht geführt werden, schon gar nicht bei der Aussicht auf den Soldatentod. Dufour sah eine gründliche Ausbildung und entsprechendes Üben auf allen Stufen der Milizarmee als eine Pflicht an. Deshalb ent-

«Im Feldherren muss der Geist so schnell arbeiten, dass seine Entschliessungen wie plötzliche Eingebungen erscheinen, und doch ist dabei alles geprüft und abgewogen.»

Aus Dufours «Lehrbuch der Taktik», 1848

warf er Verfahren und Ausbildungsimpulse, um bei militärischer Gefahr bestehen zu können. Er war nicht nur Führer, sondern auch ein sorgfältiger Lehrer, fast ein romantischer Menschenfreund, der an Ausbildung und Erziehung glaubte und sich in einer Weise dafür einsetzte, die wohl einmalig ist:

Doktrinverständnis und Verfahrenssicherheit: Bürgersoldaten wie sie die Schweiz seit jeher kennt, können nicht wie ange stellte Legionäre einfach befohlen werden. Sie brauchen eine nachvollziehbare Sinngebung, einen Bezugsrahmen und klare Verfahrensregeln, wenn sie Militärdienst leisten müssen. Dufour hat dieses Verständnis gefördert, ja in der damaligen Armee die Chance gesehen, die «idée suisse» neu zu verankern. Er erkannte die Bedrohungen und Gefahren für das Land, entwickelte Konzepte zur Abwehr und sah in der einheitlichen Ausbildung der Kader zurecht einen Schlüssel zum Erfolg. Verfahrenssicherheit bedeutet bis heute, das Richti-

ge richtig einzutrainieren, sei es in der Führung oder im Einsatz. Sie ist der Kern der für mitdenkende Kader und Soldaten so erfolgreichen Auftragstaktik. Dufour hat dem «Wildwuchs» vorgebeugt mit seinem Lehrbuch der Taktik und seinem Beispiel.

Praxisbezug und Anreiz zur Weiterbildung: Die theoretische Grundlage war Dufour zwar wichtig, aus Pflicht zu seriösem Handeln, aber nicht als einziges. Er förderte wo immer möglich Truppenzusammenzüge zur Ausbildung von grösseren Verbänden und höheren Stäben. Das Manövrieren stand im Vordergrund, nicht das Fechten in starren Formationen. Die Entwicklung von Waffen zu grösseren Reichweiten und Geräten, zum Beispiel Übersetzmittel über Gewässer, erforderte dies. Aufgrund seiner neuen topografischen Karten war man in der Lage, präzisere Pläne in Anlehnung an das Gelände zu erarbeiten. Die Weiterbildung ergab sich praktisch von selbst durch vermehrtes Üben und Reflektieren. Dufour hat den Milizoffizier, meistens aus dem Bildungsbürgertum stammend, ernst genommen mit seinem Potenzial und für die Instruktoren Weiterbildungsmöglichkeiten gefordert, wie sie schon bald auch an der neuen ETH Zürich umgesetzt werden sollten.

Sein Erbe wirkt nach

Unsere Armee zehrt bis heute vom Erbe Dufours, eines Mannes, der nicht unfehlbar war, aber so vieles vorbildlich und richtig gemacht hat. Sein entscheidendes Vermächtnis für die Welt von heute ist, dass er Henri Dunants Idee von einem Schutz für die Kriegsoffer zur Durchsetzung verholffen hatte. Und er hat an das Gute im Menschen geglaubt, wie später ein anderer grosser Soldat und humanistischer Dichter, Antoine de Saint-Exupéry (1900–1944):

«Die Menschen. Nicht sich dem opfern, was sie sind, sondern dem, was sie werden können. (...) Ich werde von jedem von uns alles Gute nehmen und daraus einen Lobgesang machen». ■



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