

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 164 (1998)  
**Heft:** 5

**Artikel:** Generalstabsdienst in multinationalen Streitkräften  
**Autor:** Brüggemann, Adolf  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-65318>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. 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. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **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. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **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. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 20.07.2025

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

## Generalstabsdienst in multinationalen Streitkräften

Adolf Brüggemann

**Die Clausewitz-Gesellschaft führte im November 1997 ein entsprechendes Seminar durch, dessen Erkenntnisse auch für die Schweizer Armee von Interesse sein können.**

### Zusammenarbeit mit polnischen und tschechischen Streitkräften

Es bedurfte einer grossen Wegstrecke, um die Zusammenarbeit zwischen den tschechischen Streitkräften nach Aufnahme der militärpolitischen Beziehungen 1990/91 erfolgreich anzukurbeln. Es gelang zunächst, durch einen umfassenden Dialog in Verbindung mit zahlreichen grenzüberschreitenden Anlässen **gegenseitiges Vertrauen** zu schaffen. Beginnend mit sozialen Begegnungen, über Seminare und sportliche Wettbewerbe, ist man inzwischen durch gemeinsame Ausbildung einem der wesentlichen Ziele, der **Interoperabilität** im Rahmen der NATO, ein schönes Stück näher gekommen. Der Interoperabilität sind



**Adolf Brüggemann, Oberst a. D., Holmichstr. 17, D-53505 Kalenborn. Während der aktiven Dienstzeit u.a. Verteidigungsattaché in Seoul (1978–83) und Prag (1988–93).**

aber noch Grenzen gesetzt, da die nachbarlichen Streitkräfte noch teilweise vom früheren sowjetischen Führungsdenken geprägt sind: Auftragstaktik und Denken in der nächsthöheren Führungsebene sind noch weitgehend ungewohnt.

Ein deutscher Wehrbereichskommandant wies auf die **Sprachprobleme** hin und nannte als Konsequenz die Notwendigkeit einer intensiven Ausbildung in allen drei Armeen in der Sprache des Nachbarn. Derzeit werden pro Jahr jeweils rund 75 gemeinsame Veranstaltungen durchgeführt.

Hervorzuheben sind auch die **Patenschaften** zwischen deutschen und polnischen oder tschechischen Truppenteilen, die wesentlich zur gegenseitigen Verständigung, zu gleichem Denken auf dem Weg zu gemeinsamem Handeln im Rahmen der NATO beitragen.

### Stabsdienst im Kommando des deutsch-niederländischen Korps (D/NL)

Die bisherige provisorische Rechtsbasis auf der Ebene der Verteidigungsminister und der Inspektoren des Heeres ist per 1. Dezember 1997 durch klare Rechtsgrundlagen ersetzt worden:

- Zwei Regierungsabkommen («Rahmenabkommen für das 1.D/NL Korps» und das «Abkommen über Organisation und Arbeitsweise des 1.D/NL Korps») sowie
- «Die allgemeine Weisung», unterschrieben durch den deutschen Heeresinspekteur sowie durch den Befehlshaber des NL Heeres.

Bisher waren die Kdt lediglich für die Vorbereitung des Korps auf einen Einsatz als Teil der Hauptverteidigungskräfte der NATO verantwortlich. Ihr Auftrag ist nunmehr erweitert auf:

1. Krisenbewältigung inkl. friedenserhaltende und -schaffende Einsätze.
2. Humanitäre Hilfs-/Rettungseinsätze
3. Planung und Vorbereitung obiger Art durch den Korpsstab.

4. Korpsstab als multinationales Hauptquartier für Einsätze der WEU, was sofort verwirklicht worden ist.

Die Komplexität dieser Aufgaben und Aufträge macht eine «vertiefte Integration» in möglichst vielen Bereichen nötig. Daher werden Ausbildung, Übungen aller Art, Führungsunterstützung und Logistik sowie die sanitätsdienstliche Versorgung nicht mehr als rein nationale, sondern als binationale Angelegenheit betrachtet. Nur die truppendienstliche Führung der nationalen Korpssteile sowie die Materialverwaltung bleiben national.

### Organisation des Korps

Die Friedensstärke der dem Korps im Frieden unterstellten Truppen beträgt 39 000 Soldaten, unter Einbezug aller dem jeweiligen nationalen Befehlshaber truppendienstlich unterstellten Einheiten sind dies 62 500 Mann, davon 46 800 deutsche sowie 15 700 niederländische Soldaten.

Das **Unterstellungsverhältnis** zeigt den speziellen Status des Korps, indem der deutsche Inspekteur und der Befehlshaber des niederländischen Heeres gemeinsam für das Heer verantwortlich sind. Sollten Weisungen dieser beiden Vorgesetzten sich widersprechen, werden sie in einem gemeinsamen Steuerungsausschuss der beiden Ministerien harmonisiert. Bei Übertragung der Befehlsgewalt durch die nationalen Führungsstellen entscheiden die zuständigen NATO-Gremien über die Unterstellung unter den Oberbefehlshaber der alliierten Landstreitkräfte Mitteleuropas.

Die gleichzeitige Unterstellung integrierter binationaler Einheiten und nationaler Einheiten sowie die zusätzliche organisatorische Zuweisung weiterer nationaler Einheiten erfordern einen hohen Koordinationsaufwand, da nationale und binationale Aufgaben nebeneinander wahrzunehmen sind.

Der Chef des Stabes (SC) führt den Stab uneingeschränkt in binationalen Angelegenheiten. Die Erfüllung nationaler Arbeiten erfordert aber, dass nationale Arbeiten über den SC in seiner nationalen Funktion resp. über den stv SC der andern Nation ausgeführt werden. Die Erfahrung der letzten Jahre ergab, dass 80% nationale und nur 20% binationale Stabsarbeiten anfallen.

### Rotation der Schlüsselposten

Einen wesentlichen Einfluss auf die Stabsarbeit hat die Verteilung der Schlüsseldienstposten. Rotationsposten sind der Korpskdt, der stv Korpskdt, der SC, der Leiter der Operationen (G3) sowie der Leiter der Presse- und Info-Abt., wobei jeweils der Kdt und der G3 von der einen, der stv Kdt und

der SC von der andern Nation gestellt werden. Die Abteilungsleiter sind mit Ausnahme des G3 den Nationen fest zugeordnet.

### Personelle Erfahrungen

Die Erfahrungen von Stabsangehörigen stellen grosse nationale Mentalitätsunterschiede fest: Die deutsche Armee befürwortet klare hierarchische Strukturen, deutliche Trennung von Of- und Uof-Korps, formal korrektes Auftreten. Die niederländischen Umgangsformen basieren auf weniger klar abgegrenzten Strukturen, vielen informellen Wegen, funktionaler Disziplin und auf dem Hinterfragen schon getroffener Entscheidungen. «**Team-Building-Seminare**» halfen, viele Vorbehalte und Vorurteile abzubauen.

Die Amtssprache **Englisch** hat sich als Problem für das deutsche Uof-Kader entpuppt, das wohl erst in einigen Jahren zu lösen ist. Dafür sind im Bereich der Bürotechnik und Kommunikation grosse Fortschritte erzielt worden: Modernste Computer – jeder Of besitzt einen Laptop – und die Vernetzung des Korpsstabes – erleichtern die Zusammenarbeit gewaltig. Möglich ist dies vor allem durch den unternehmerischen Schwung der niederländischen Seite geworden, welche vollendete Tatsachen schuf, bevor die deutsche Verwaltung eingreifen konnte.

### Keine Probleme im Einsatz

Nicht unerwartet ist die Zusammenarbeit in Einsatzfragen völlig unproblematisch. Insgesamt lässt sich nach zwei Jahren der engen Zusammenarbeit feststellen, dass es im Friedensbetrieb noch einiges zu verbessern gibt, dass aber die Zusammenarbeit auf dem Gefechtsstand reibungslos funktioniert: Die jahrzehntelange Allianz macht sich so positiv bemerkbar.

### Konsequenzen für die deutsche Bundeswehr

Vor dem Hintergrund der schnell fortschreitenden europäischen Integration wird dringend ein umfassendes Konzept für den Weg der deutschen Streitkräfte in die Multinationalität benötigt. Es sollte klare Ziele, aber auch Grenzen der Integration festlegen und den notwendigen Entscheidungs- und Handlungsspielraum der verantwortlichen Kommandanten definieren.

---

### Generalstabseinsatz im multinationalen Grossverband

Äusserst informativ sind die Erfahrungen des SC der **Multinationalen Division Südost (MND SO)** in Bos-

nien-Herzegowina, mit HQ in Mostar, die als einzige SFOR-Division auch von einem multinationalen Stab geführt wird. Mit dem Übergang zur SFOR ist die MND SO einem französischen Div Kdt übergeben und mit der Verantwortung für die Absicherung des Dayton-Friedensvertrages betraut worden. Im Gegensatz zur bisherigen NATO-Praxis ist diese Division nicht national, sondern als Zusammenarbeit von vier Nationen (D, F, I, E) konzipiert und hat den Auftrag: Schutz eigener Kräfte, Stabilisierung des Friedens, Unterstützung ziviler Hilfsorganisationen sowie Krisenbewältigung.

### Französische Dominanz

Als «Lead Nation» in dieser Division belegt Frankreich 50% aller Stabsstellen. Der Posten des SC war stark umkämpft und ist nun durch einen deutschen Of besetzt (der noch 62 andere deutsche Armeeangehörige mitbrachte). Gleichzeitig sind jedoch noch zwei mit französischen Obersten besetzte Posten für einen stv SC Ops und einen stv SC Log geschaffen worden. Die in einem NATO-Stab normalerweise ähnliche G3-Abteilung ist in drei kleine Büros: Planung, Ops und Pioniere aufgeteilt worden, um den beteiligten Nationen höher dotierte Posten zuzuhalten. Dadurch ist zwangsläufig die Führungsspanne des SC erweitert, die Koordination und Information erschwert worden.

Obwohl Französisch als schriftliche Amtssprache für den Stab und die Kontakte mit den Brigaden festgelegt ist, bedeutet dies nicht die zwangsläufige Übernahme des französischen Stabverfahrens. Im Gegenteil werden zwischen den vier Nationen generell **NATO-Verfahren** und vor allem ihr Meldesystem angewendet. Da nicht alle hinreichende Erfahrungen aus integrierten Verwendungen ausserhalb Europas besitzen, gestaltet sich die Stabsarbeit äusserst abwechslungsreich und mit täglich neuen Überraschungen.

### Bedeutung des Stabes

Die wichtigste Aufgabe für den SC ist, neben der Bewältigung der laufenden Aufträge, den Stab auf gemeinsame Verfahren einzuschulen sowie Einigkeit und Klarheit in der Führung und in den Beiträgen der einzelnen Abteilungen zu schaffen. Zwar ist das Prinzip des Führungsvorgangs Allgemeinut aller Of, aber die damit verknüpften Aktionen werden oft unterschiedlich interpretiert. Die Fähigkeit der deutschen Of zur umfassenden **Auswertung eines Auftrages** und zur Erarbeitung eines an der Führerabsicht orientierten Beitrages ist nicht allge-

meine Norm. Die alte Regel, wo immer möglich mit **mündlichen Weisungen** zu führen, führt in multinationalen Verbänden zu erheblichen Verlusten an Präzision und Gehalt und damit u. U. zu gefährlichen Irrtümern.

Nicht ohne Diskussion verläuft die Definition der **Rolle des SC**, welche in den beteiligten Armeen sehr unterschiedlich beurteilt wird. In der deutschen Armee hat der SC eine klar dominierende Position, in der französischen Armee wird die Rolle des SC stark von den Vorstellungen des jeweiligen Kommandanten geprägt, d.h. die Ausrichtung wechselt mit jedem neuen Kommandanten. In der praktischen Stabsarbeit ist das uneingeschränkte Vertrauen unter den beteiligten Personen erforderlich, aber auch ein souveräner, erfahrener Kommandant sowie die intellektuelle Disziplin, sich an die festgelegten Spielregeln zu halten.

**Loyalität** wird in vielen Armeen weniger gegenüber dem Auftrag gesehen als gegenüber der Person des aktuellen Vorgesetzten. Die deutsche Beteiligung im Stab der MND SO der SFOR war ein voller Erfolg und hat zur Normalisierung in den Beziehungen zu den Alliierten beigetragen. Die deutsche Stabsof-Ausbildung ist offenbar gut, ihre Grundsätze und Verfahren halten auch kritischen Prüfungen stand, ihre Auftragstaktik ist effektiv und nützlich.

**Multinationalität muss gelernt und erlebt werden**, denn nicht jeder Stabsangehörige hat die Fähigkeit zum häufig erforderlichen Kompromiss oder den notwendigen Willen zum Kontakt mit Funktionären anderer Armeen.

**Sprachkenntnisse**, sowohl Französisch als auch Englisch, sind heute unabdingbares Rüstzeug für Of und Uof.

Die neuen Schlagworte künftiger Einsätze heissen «**Combined und Joint**», das sind grosse Herausforderungen für die zukünftige Ausbildung in den Streitkräften.

---

### Jahresthema 1998 der Clausewitz-Gesellschaft

Das Jahresthema lautet: «Die moralische Grösse der kriegerischen Tugend bei Clausewitz...» Dabei geht es um die Darstellung und Erläuterung der Wechselwirkung zwischen Taktik und Waffenwirkung sowie die Fortentwicklung der Einsatz- und Ausbildungsgrundsätze in den deutschen Streitkräften. ■