

**Zeitschrift:** Der Fourier : offizielles Organ des Schweizerischen Fourier-Verbandes und des Verbandes Schweizerischer Fouriergehilfen

**Herausgeber:** Schweizerischer Fourierverband

**Band:** 36 (1963)

**Heft:** 4

**Artikel:** Von Monat zu Monat : der militärische Stab

**Autor:** Kurz, H.R.

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-517549>

### **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:** 16.03.2025

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

## Der militärische Stab

Als Mitarbeiter ihres Kommandanten für die Bearbeitung eines bestimmten militärischen Sachbereichs, nämlich des Rechnungs-, Verpflegungs- und Versorgungswesens ihres Verbandes, stehen Fouriere und Quartiermeister regelmässig in einem militärischen Stab. Dieser führt zwar auf der Stufe der Einheit noch nicht diesen Namen; ihrer Funktion entsprechend sind jedoch auch die Kommandogruppen und -züge der Einheiten stabsartige Gebilde. Die diesjährigen Fouriertage mögen Anlass dazu sein, das militärische Organ des Stabes, in dem Fouriere und Quartiermeister ihre Arbeit verrichten, etwas näher zu betrachten, und seine Aufgaben und seine Arbeitsweise kennen zu lernen.

Der Stab ist ein *Hilfsinstrument des militärischen Führers*, das vom Bataillon (Abteilung) an aufwärts bis zum Armeekommando von der Truppenordnung ausdrücklich bestimmt ist und dessen einzelne Angehörige in dem Stab militärisch eingeteilt sind. Dieses Organ soll den Kommandanten in der Bewältigung seiner Kommandoaufgaben entlasten und unterstützen und soll ihm ermöglichen, nicht nur eine grössere Zahl von Untergebenen unter seinem direkten Kommando zu vereinigen, sondern auch die zahlreichen verschiedenen Fachbereiche, aus denen die Kommandotätigkeit in einer modernen Armee zusammengesetzt ist, zu bewältigen.

Die in den Armeen angewendete Stabsorganisation wird von der betriebswissenschaftlichen Lehre, die sich die jahrhundertealten Erfahrungen der militärischen Organisation längst für ihre Zwecke zunutze gemacht hat, als kombinierte «*Stabs- und Linienorganisation*» bezeichnet:

- das Wesen der *Linienorganisation* liegt darin, dass die direkt Unterstellten unmittelbar unter dem Kommandanten stehen und somit nur von einem einzigen Vorgesetzten abhängen; neben dieser rein hierarchischen Unterstellung gibt es keine «*Fachdienstwege*» oder sonstige funktionale Unterstellungen;
- die *Stabsorganisation* hat zum Zweck, den Kommandanten zu unterstützen, ihn von irgendwelchen Fachinstanzen unabhängig zu machen und ihn damit in die Lage zu versetzen, in allen Bereichen der militärischen Kommandotätigkeit als alleiniger Vorgesetzter seiner direkt Unterstellten zu wirken.

Die Aufgaben der Stäbe sind grundsätzlich auf allen Stufen dieselben; sie haben *der Führung zu dienen* und sollen diese unterstützen. Je komplizierter die Kriegsführung wird, um so weniger vermag der Führer allein das Ganze zu überblicken, oder das Einzelne selbst zu bewältigen. Dazu bedarf er der Gehilfen, die ihn entlasten von allen Obliegenheiten von besonderer fachlicher Qualität, von allen reinen Vollzugsaufgaben sowie von allen Details von zweitrangiger Bedeutung. Das Instrument das diese Aufgaben zu erfüllen hat, ist der Stab, dessen Zweckbestimmung darin besteht, dafür zu sorgen, dass der Wille des Führers in die Tat umgesetzt wird. Der Stab erfüllt die Obliegenheiten, die

Führeraufgaben sind, die jedoch der Führer nicht alle selbst ausführen kann; der Stab ist somit gewissermassen das erweiterte Organ des Denkens, Wollens und Handelns des Kommandanten. Überall dort, wo der Führer nicht persönlich handeln und einwirken kann, oder wo es um die Verwirklichung der von ihm gefassten Entschlüsse geht, hat der Stab einzutreten und im Sinne des Führers zu handeln.

Es ist nicht möglich, genau zu sagen, *was* der Führer selbst tun soll und was Sache des Stabes ist. Dies ist nicht nur eine Frage der Stufe, auf welcher der Stab steht, sondern auch eine Angelegenheit des Temperaments und der Veranlagung, der persönlichen Neigungen und des gegenseitigen Vertrauens. Natürlich ist es, soweit nicht Reglemente und Vorschriften darüber eindeutige Klarheit geben, in erster Linie der Führer selbst, der hierüber entscheidet. Aber immer ist es Sache des Stabes, darüber zu wachen, dass die Anordnungen des Kommandanten *vollständig* sind und dass alles getan wird, was getan werden muss — auch wenn es der Kommandant nicht ausdrücklich anordnet. Es ist eine Binsenwahrheit, dass sich der Kommandant die wichtigen Entscheide selbst vorbehalten muss. Da jedoch die Beurteilung der Frage der «Wichtigkeit» häufig eine höchst subjektive ist, wird mit dieser Feststellung nur wenig gewonnen. Sicher ist diese Frage sehr weitgehend eine *Taktfrage*, die stark vom gegenseitigen Verhältnis zwischen Führer und Stab, insbesondere zwischen dem Führer und seinem Stabschef, der den Stab leitet, abhängt. Allgemein darf gesagt werden, dass alle *Entscheide operativer Art*, alle grundlegenden *ausbildungstechnischen Probleme* und alle *bedeutenden personellen Angelegenheiten* Sache des Kommandanten bleiben müssen. Um in diesen Fragen seinen Entscheid treffen zu können, hat der Stab dem Kommandanten die *Unterlagen* zu beschaffen. Der Stab entscheidet darüber, welche Angaben derart nebensächlich sind, dass sie den Kommandanten unnötig belasten würden und welche Unterlagen ihm nicht vorenthalten werden dürfen. Auch dieser, nicht immer einfache Entscheid, erfordert viel Sachkenntnis und auch Takt.

Daneben bestehen die zahlreichen Hilfsfunktionen verschiedenster Art, die durch Reglemente, Vorschriften, Sonderbefehle, aber auch durch eingelebten Brauch von vorneherein dem Spezialisten zur selbständigen Bearbeitung zugewiesen sind. Hieher gehören namentlich auch die Vollzugsaufgaben des «hellgrünen Dienstes».

Hat der Kommandant seinen Entschluss gefasst, muss der Stab alle *technischen und organisatorischen Anordnungen* treffen, die notwendig sind, um ihn in die Tat umzusetzen. Diese Aufgabe wird in der Regel alleinige Aufgabe des Stabes sein, der als «Techniker des Kommandos» von sich aus jene Massnahmen zu treffen hat, die nach seiner Auffassung geeignet sind, um den Führerwillen zu verwirklichen. Der Grundsatz, dass der Stab über die Ausführung entscheidet, dass also der Kommandant das *was* und der Stab das *wie* der technischen Durchführung bestimmt, ist allerdings kein absolutes Prinzip. Besondere Verhältnisse und — wie immer in der Stabsarbeit — besondere personelle Voraussetzungen, können Abweichungen notwendig machen. Dennoch dürfte diese Trennung der Aufgaben die Regel bilden.

Neben diesen «wichtigen» und ausgesprochenen Führeraufgaben, über die sich der Führer unter allen Umständen den Entscheid vorbehalten muss, wenn er die Führung nicht aus der Hand geben will, stehen die «weniger wichtigen» Aufgaben, wie besondere Fachfragen, Nebenaufgaben und reine Vollzugsmassnahmen, deren Erledigung, wie gesagt, die selbstverständliche Domäne des Stabes ist. Diese Obliegenheiten können allerdings namentlich wenn sie in grösserer Zahl vorliegen, zu einer für das Ganze entscheidenden

Bedeutung gelangen. Kommandant und Stab werden in diesem Fall gut daran tun, die Grenzen genau festzulegen und dafür zu sorgen, dass der Stab nicht zu einer Art «Nebenregierung» wird, durch die der Führer ausgeschaltet oder zum mindesten überschattet wird.

Hin und wieder wird es auch notwendig sein, den Stab für eine Tätigkeit einzusetzen, die nicht eine eigentliche Stabsfunktion ist: zur *Kontrolle*. Der Gedanke der «Stabskontrolle» besteht darin, jene Stelle, die einen Plan ausgearbeitet hat, auch seine Ausführung überwachen zu lassen. Ähnliches gilt auch innerhalb bestimmter Fachfunktionen; die Kontrolle des Fouriers durch den Quartiermeister oder des Küchenchefs durch den Fourier gehören hieher.

Die *Aufgaben des Stabes* sind somit grundsätzlich vierfacher Art:

- a) Dokumentierung und Orientierung des Kommandanten; Mitarbeit bei der Planungstätigkeit;
- b) Technischer Vollzug und Realisierung des Entschlusses des Kommandanten, insbesondere Redaktion der Befehlsgebung;
- c) Mitarbeit bei der Führung durch Überwachung und Koordinierung;
- d) Erledigung der fachdienstlichen und der kleinen Geschäfte in eigener Kompetenz.

Diese Aufgaben stellen sehr hohe Anforderungen an die Führungsgehilfen. In fachlicher Beziehung müssen sie besondere intellektuelle und technische Voraussetzungen besitzen und für ihre Obliegenheiten auch besonders ausgebildet sein. Aber fast noch grösser sind die *Ansprüche charakterlicher Art*, die an sie gestellt werden, namentlich wenn von ihnen verlangt wird, sich «ohne eigenen Namen» vorbehaltlos in den Dienst des Ganzen zu stellen. Denn der Stab ist nichts anderes als die in der Stille wirkende, ohne «eigenes Ich» im Ganzen aufgehende «Erweiterung der Führerpersönlichkeit» — gewissermassen der «verlängerte Arm» des Kommandanten. Der Stab soll aber nicht ein blosser willensloser Handlanger des Führers sein, sondern er muss danach trachten, zum intellektuellen Ergänzer und Vervollständiger des Führerwillens zu werden. Dieser Verzicht auf die eigene Persönlichkeit, trotz weitestgehender persönlicher Inanspruchnahme, die gänzliche Hingabe des Stabes für den Namen eines Einzelnen, des Kommandanten, stellt hohe menschliche Ansprüche an die Angehörigen des Stabes, namentlich an dessen Exponenten. Nicht immer wird diese Forderung erfüllt.

Aus der dargelegten Stellung des Stabes wird zweierlei deutlich:

Daraus, dass der Stab «Erweiterung der Persönlichkeit des Kommandanten» ist, ergibt sich erstens einmal die Folgerung, dass der Stab, insbesondere dessen Chef, der Stabschef, *nicht* gleichzeitig auch Stellvertreter des Kommandanten sein kann, denn niemand kann sein eigener Stellvertreter sein. Die Stellvertreterfrage muss deshalb von ausserhalb des Stabes gelöst werden.

Zum Zweiten findet sich darin die grundsätzliche Lösung der *Verantwortungsfrage*. Der Stab handelt nur «im Auftrag» des Kommandanten, nie aus eigener Kompetenz. Darum liegt die Verantwortung für alles was der Stab getan hat, beim Kommandanten. Diese Verantwortung ist unteilbar — was der Stab getan hat, verpflichtet im Prinzip allein den Kommandanten. (*Intern* ist allerdings der Stab dem Kommandanten verantwortlich; dieses interne Verhältnis tritt jedoch nach aussen nicht in Erscheinung.) Diese Grundregel militärischer Führungsverantwortung ist allerdings in bestimmten *militärischen Fach-*

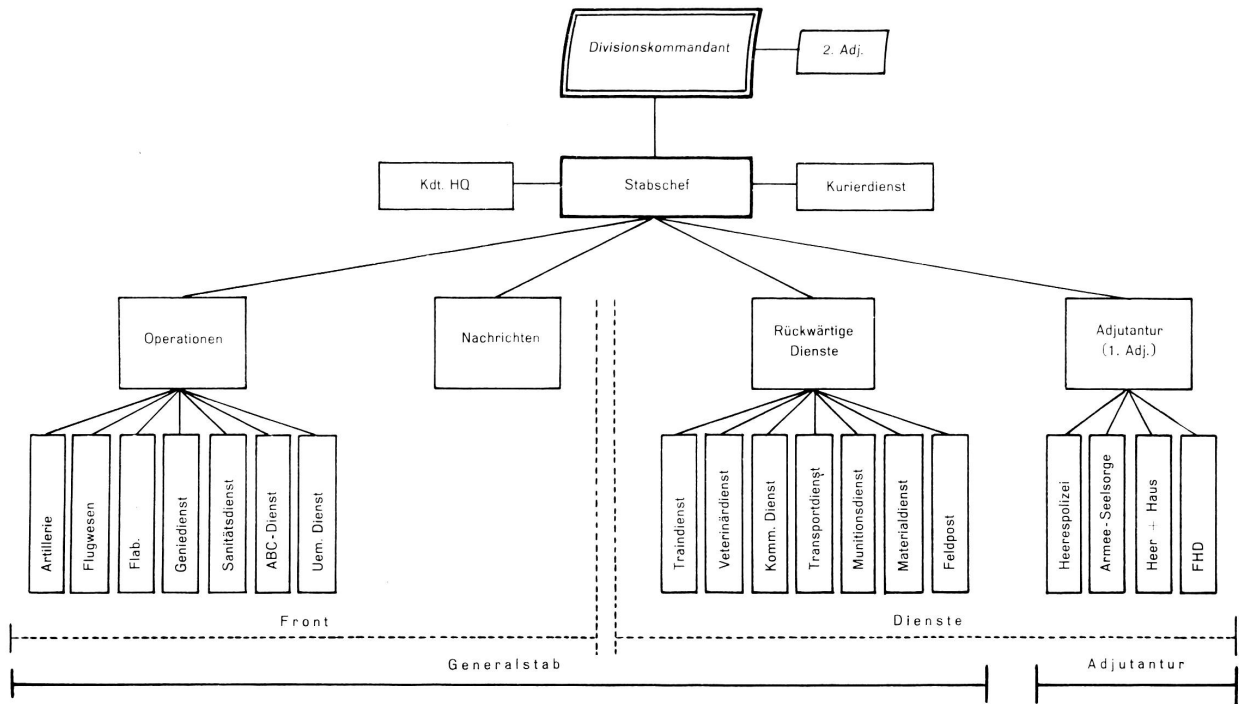
*bereichen ausdrücklich durchbrochen*, in denen dem Kommandanten vor allem aus fachlichen, aber auch aus zeitlichen Gründen nur eine reduzierte Verantwortung überbürdet werden kann. Gerade im Arbeitsgebiet der Quartiermeister und Fouriere wird nach den Vorschriften unseres Verwaltungsreglements und des Dienstreglements den betreffenden Stabsangehörigen, die in ihrem Gebiet besonders ausgebildete Fachleute sind, die eigene Verantwortung nicht abgenommen.

Von einer gewissen Stufe hinweg sind den Stäben *Generalstabsoffiziere* zugeteilt, so dass sie sowohl aus Generalstabsoffizieren als auch aus übrigen, aus der Truppe hervorgegangenen Offizieren bestehen. Der Unterschied zwischen den beiden besteht darin, dass die *Generalstabsoffiziere* umfassend ausgebildet und allgemein geschulte Führungsgehilfen sind, die gleichermassen in allen Gebieten der Führungstätigkeit eingesetzt werden können. Wenn dabei die operativen Fragen und die Probleme des Kampfeinsatzes der Truppe auch im Vordergrund steht, müssen sie doch stets das Ganze überblicken. Sie sind dazu da, koordinierend, ordnend und orientierend zu wirken; darum sind sie die geistigen Tragpfeiler der Führung und gleichzeitig auch die treibenden, dynamischen Kräfte des Stabes. Demgegenüber sind die übrigen Angehörigen des Stabes, insbesondere die Dienstchefs, reine Fachspezialisten, die nur in ihrem Gebiet ausgebildet sind und sich nur ihrem ureigenen Ressort anzunehmen haben.

Ein Vergleich der Truppenstäbe der verschiedenen Heere der Welt zeigt zahlreiche auffallende Ähnlichkeiten in ihrer Gliederung und Aufgabenstellung. Die Stäbe unserer Armee sind — ein eigentliches Stabsreglement fehlt bei uns — heute noch unterschiedlich gegliedert. Bis zum Regiment ist die Organisation des Stabes durch die einzelnen Funktionen weitgehend vorgezeichnet; aber bei den Heereseinheiten bestehen verschiedene Möglichkeiten der organisatorischen Gestaltung, die je nach den Verhältnissen und namentlich je nach den personellen Voraussetzungen, verschieden gelöst werden. Als Beispiel sei auf den Divisionsstab hingewiesen, der gemäss nebenstehendem *Grundschema* aufgebaut ist.

Aus diesem Schema wird vorerst einmal die Aufteilung des Stabes in generalstabliche und in nichtgeneralstabliche Aufgaben deutlich. Letztere werden als «Adjutantur» bezeichnet; sie unterstehen dem 1. Adjutanten und haben die Obliegenheiten zu erfüllen, die nicht zu den taktischen Führungs- und Versorgungsaufgaben gehören. Innerhalb des eigentlichen Generalstabs wird unterschieden zwischen der «Front» und den sog. «Diensten». Die «Front» umfasst einerseits die Bearbeitung der eigentlichen «Operationen» und vereinigt deshalb die Kampfgruppenchefs (einschliesslich Sanitätsdienst und ABC-Dienst); andererseits gehört auch der «Nachrichtendienst» zu den Aufgaben der Front. Die «Rückwärtigen Dienste» bilden zusammen mit der Adjutantur die «Dienste»; sie umfassen alle Dienstzweige, welche die Versorgung der Truppe mit dem erforderlichen *Nachschub* und ihre Entlastung durch den *Rückschub* sicherzustellen haben. Die einzelnen Abteilungen und Sektionen des Stabes werden von Generalstabsoffizieren geleitet, die nicht nur für die fachliche Betreuung ihres Dienstes, sondern auch für die gegenseitige Koordination der verschiedenen Aufgaben innerhalb des Gesamtstabes verantwortlich sind.

Es ist naheliegend, dass die Stäbe als lebenswichtige Nervenzentren der militärischen Führung im Krieg *besonders gefährdet* sind. Stäbe waren zu allen Zeiten besonders begehrte Angriffsziele, denn mit der Ausschaltung eines Stabes kann unter Umständen die ganze Führungstätigkeit lahmgelegt werden. Der Angriff gegen einen Stab kann nicht nur durch Erdtruppen erfolgen (besondere Stosstrupps, Luftlandeverbände), sondern



Gliederung eines Divisionsstabes

auch durch Bombardierung aus der Luft. Eine besondere Gefährdung liegt heute im Atombeschuss, dessen grosse Flächenwirkung schon mit einer einzigen Bombe zu einer vollkommenen Vernichtung eines ganzen Stabes führen müsste, wenn er in ungenügender Deckung gesamthaft getroffen würde. Diese Gefahr eines Ausfalls des ganzen Stabes macht *Sicherungen* verschiedener Art notwendig:

- *aktive* Sicherungen durch einen möglichst starken *terrestrischen Schutz*;
- *passive* Massnahmen durch die Unterbringung der Stäbe in geschützten Räumen (Kellern, Luftschutzräumen, Unterständen usw.) sowie durch die *Dezentralisation* der Angehörigen des Stabes auf verschiedene Plätze, so dass bei einem einzelnen Kernwaffenbeschuss nie der ganze Stab, sondern immer nur der betroffene Teil ausser Gefecht gesetzt wird. Für diese personelle Aufteilung von Divisionsstäben auf verschiedene Kommandoposten (A-KP und B-KP) gibt es verschiedene Möglichkeiten; die zweckmässigste dürfte darin bestehen, dass in jedem der beiden, räumlich genügend weit voneinander getrennten Teil-KP je eine Hauptabteilung des Divisionsstabs gelegt wird («Front» und «Dienste»), wozu jeweils eine arbeitsfähige «Filiale» der andern Hauptabteilung hinzukommt. Auf diese Weise wird erreicht, dass immer ein voll aktionsfähiger Teilstab erhalten bleibt, auch wenn der andere Teilstab ausfallen sollte. Dass allerdings diese Aufteilung der Stäbe im Kriegsfall dem an sich wünschenswerten Streben nach Reduktion der Stäbe zuwiderläuft, sei hier nur nebenbei festgehalten.

Zusammenfassend darf festgestellt werden, dass die Stäbe auf allen Stufen unentbehrliche Hilfsorgane der militärischen Führung sind. Ihre Aufgabe besteht nicht nur darin, den Führer in seiner Aufgabe zu unterstützen und den Gang der Kommandotätigkeit sicherzustellen, sondern auch darin, *der Truppe zu dienen*. Der Stab darf kein truppenfremdes Instrument sein, sondern muss in enger Verbindung mit der Truppe leben, muss ihre Wünsche und Bedürfnisse kennen und muss sich in allen seinen Massnahmen vom Gedanken leiten lassen, der Truppe die schwere Aufgabe, die sie im Krieg zu erfüllen hätte, nach Kräften zu erleichtern.

*Kurz*