

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

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 122 (1956)

**Heft:** 8

**Artikel:** Der militärische Stab : seine Geschichte, Gestalt und Funktion

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

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-26501>

#### 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:** 19.01.2026

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

1. Um die symbolische aber einfache, logische Sprache der Karte, und gleichzeitig die Grundformen des Geländes kennen zu lernen, gibt es heute keine bessere Einführung als das Buch «Gelände und Karte» von Professor Ed. Imhof (Verlag Eugen Rentsch, 1950).

2. Anschließend an diese Lektüre sollten die Grundformen des Geländes kurz lehrmäßig eingeprägt werden, etwa wie man einige Seiten eines Vocabulaires auswendig lernt (Seiten 160–164, Abb. 250–276, gleiches Buch).

3. Anschließend sollten die so erworbenen Kenntnisse durch praktisches Üben gefestigt werden. Am einfachsten läßt sich dies auf Spaziergängen, Touren und Reisen machen, indem in Ruhepausen markante Züge des Geländes auf der Karte aufgesucht, und, umgekehrt, in der Karte eingezzeichnete topographische Symbole mit den realen Gegebenheiten im Gelände identifiziert werden.

Die Waffen und die Bekleidung in unserem Schrank zu Hause halten wir rost- und mottenfrei. Ist es nicht folgerichtig, daß wir auch unsere geistigen Waffen, unsere fachlichen Kenntnisse, für deren «Unterhalt» ein WK nicht genügt, auch «rostfrei» halten?

Es wird auch in einem kommenden Krieg ganz wesentlich in die Waagschale des Kampfes fallen, ob wir es verstehen, uns das Gelände zum Verbündeten zu machen oder nicht. Es ist deshalb in unserem ureigensten Interesse – es röhrt unmittelbar an unsere persönliche Existenz als Individuen, als Bürger und als Menschen eines freien Landes – ob wir die Kenntnisse unseres Geländes aufrüsten oder verrosten lassen.

## **Der militärische Stab**

### **Seine Geschichte, Gestalt und Funktion**

Von Major H. R. Kurz

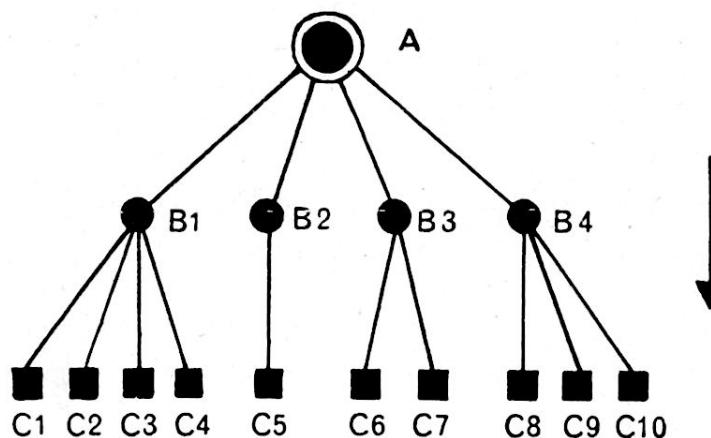
Die moderne Betriebswirtschaftslehre geht in ihren Prinzipien neuzeitlicher Betriebsorganisation im wesentlichen auf drei Einrichtungen zurück: den *Staat*, die *Kirche* und die *Armee*. Zweifellos ist dabei der Anteil der Armeen der weitaus größte. Während die Gliederung staatlicher Organisationen im Lauf der Geschichte immer wieder gewechselt hat und die Organisation der Kirche stets nur einen relativ beschränkten Kreis von Beteiligten erfaßte, zeigt der Aufbau der Armeen nicht nur durch alle Zeiten hindurch immer aufs Neue dieselben einfachen und klaren Grundzüge, sondern auch eine geradezu erstaunliche Internationalität. Es ist deshalb naheliegend, daß sich die betriebswirtschaftliche Organisationslehre in erster Linie auf die von

den Armeen entwickelten Grundgedanken gestützt und hier ihre bedeutendsten Anregungen geholt hat. So sehr die moderne Lehre diese Prinzipien differenziert und zur eigentlichen Wissenschaft ausgebaut hat, beruht sie in ihren Fundamenten doch auf dem jahrhundertealten Baugrund der Erfahrungen, die in den *Armeen aller Nationen* gesammelt worden sind. An dieser von der modernen Wissenschaft zwar nur widerwillig anerkannten Tatsache vermag auch der Umstand nichts zu ändern, daß sich umgekehrt moderne Großarmeen heute ihrerseits die Erkenntnisse der zivilen Betriebswirtschaftslehre für ihre Zwecke nutzbar zu machen suchen. Diese Erscheinung zeigt höchstens, daß die moderne Wissenschaft schneller mit den Problemen der neuzeitlichen Großunternehmung fertig geworden ist als die Armeen, die offensichtlich besondere Mühe haben, sich mit der Tatsache zurechtzufinden, daß die moderne Armee zur eigentlichen Großunternehmung geworden ist . . .

Bevor wir im folgenden diese Prinzipien militärischer Organisation näher betrachten, ist es notwendig, die wesentlichsten *Begriffe* der Organisationslehre zu erklären.

### I. Begriffliches

1. Die einfachste und wohl auch ursprünglichste Organisationsform ist die *Linienorganisation*. Zeichnerisch dargestellt zeigt diese, auch als «hierarchische» oder «militärische» bezeichnete Organisation das Bild einer Pyramide, deren schmale Spitze durch einen oder mehrere Chefs gebildet wird, und die sich bis hinunter zu der breiten Basis der untersten Beauftragten ausweitet.



Nach dieser Organisation trägt A die Verantwortung für das Ganze. Er delegiert einen Teil seiner Aufgaben mit den entsprechenden Kompetenzen an die B 1 bis B 4, die gegenüber dem A für ihr Teilgebiet verantwortlich sind. Dasselbe geschieht zwischen den B 1 bis B 4 und den C 1 bis C 10, dann zwischen den C 1 bis C 10 und einer allfällig nächsttieferen Stufe usw.

Anderseits sind auf derselben Rangstufe die einzelnen Glieder einander gleichgestellt und haben im wesentlichen gleichwertige Aufgaben zu erfüllen.

Die Linienorganisation ist auf dem Gedanken der Hierarchie aufgebaut, in der jeder Einzelne nur einen einzigen unmittelbaren Vorgesetzten hat. Darin liegt die *Einheitlichkeit des Befehlsempfangs* begründet, die dadurch sichergestellt wird, daß der Verkehr zwischen den einzelnen Stufen ausschließlich auf dem *Dienstweg* erfolgen darf. Auf dem Dienstweg sind die Befehle von oben nach unten, und die Vorschläge, Meldungen und Berichte von unten nach oben weiterzugeben; er durchläuft grundsätzlich alle Stufen der Hierarchie. Dadurch wird nicht nur das Prinzip verwirklicht, daß alle Glieder immer nur von ihrer unmittelbar vorgesetzten Stelle Befehle entgegenzunehmen haben, sondern es wird auch eine umfassende Orientierung der Beteiligten gewährleistet. Hat somit ein Vorgesetzter seine Kompetenzen an Untergebene delegiert, so kann er nur noch indirekt, nämlich durch den betreffenden Untergebenen, eingreifen.

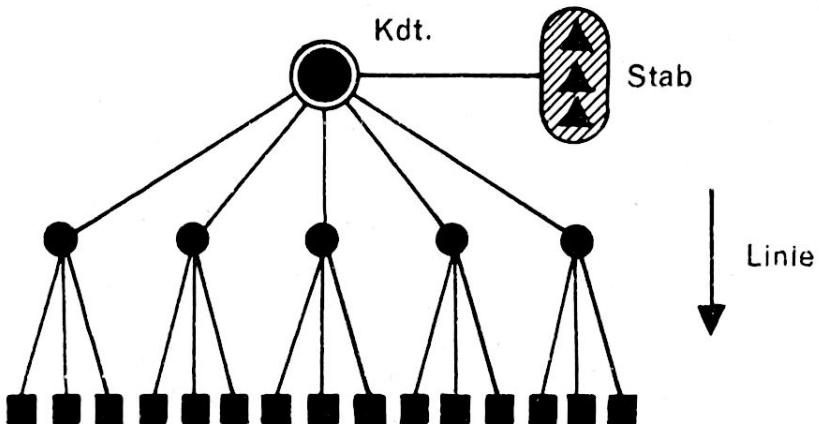
Die vom Gedanken der Disziplin beherrschte Linienorganisation hat den Vorteil der klaren und sauberen Trennung von Kompetenzen und Verantwortungen und gewährt den obersten Führern eine Stellung, die beherrschend über dem Ganzen steht. Diese Vorzüge haben die Linienorganisation zu allen Zeiten *für die Armeen* besonders geeignet gemacht, die ihre Grundsätze mit betonter Konsequenz angewendet haben; die «Linie» ist deshalb die eigentliche *Organisationsform der militärischen Kommandohierarchie*. – Die Nachteile der Linienorganisation haben sich im militärischen Verhältnis bisher nicht so stark ausgewirkt: sie liegen vor allem in einer gewissen Schwerfälligkeit infolge der starren Einhaltung des Dienstwegs und in einem fast vollständigen Verzicht auf Spezialisierung.

Die Linienorganisation läßt die verschiedensten Möglichkeiten der Ausgestaltung zu: von der breiten Gliederung, in welcher der verantwortliche Leiter eine große Zahl direkt Unterstellter unter sich hat, bis zur tiefen Gliederung, in der auf den einzelnen Stufen nur wenige direkt Unterstellte vorhanden sind. In den Armeen lassen sich bis sehr weit zurück gewisse Erfahrungszahlen für die direkt Unterstellten feststellen, die vom verantwortlichen Kommandanten noch persönlich geführt werden können.

2. In ihrer reinen Form stellt die Linienorganisation höchste Ansprüche an das Können und die Arbeitskraft des allein an der Spitze stehenden Führers. Sie verlangt äußerst vielseitige Persönlichkeiten, welche die gesamte Tätigkeit ihres Kommandoebereichs beherrschen und überblicken, und die persönlich führen. In Organisationen kleineren Umfangs kann eine

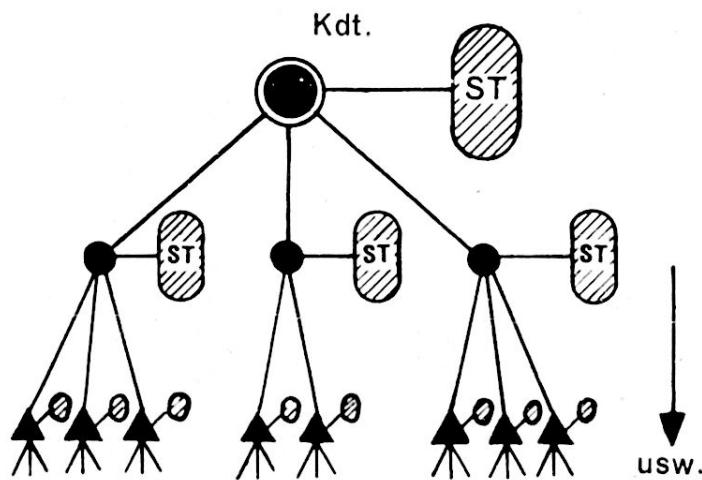
Einzelperson dieser Aufgabe noch gewachsen sein; wenn die Organisation jedoch eine gewisse Größe erreicht, und wenn ihr Aufgabenbereich zu kompliziert wird, vermag ein Einzelner das Ganze nicht mehr allein zu meistern. Dann bedarf der Führer der *Gehilfen*.

Die heutigen Armeen fassen diese Gehilfen des Führers in einem *Stab* zusammen. Durch dessen Einschaltung in die Linienorganisation entsteht die sogenannte «*Stabs- und Linienorganisation*».



Der Stab, so wie er heute verstanden wird, bedeutet ein außerhalb der eigentlichen Linie stehendes, aus Fachleuten zusammengesetztes Hilfs- und Entlastungsorgan des Führers. Der Stab hat – abgesehen vom stabsinternen Verhältnis – keinerlei Entscheidungs- und Befehlsgewalt; er kann niemals in eigener Kompetenz, sondern immer nur *im Namen des Führers* handeln. Muß er ausnahmsweise dennoch einen Entscheid treffen oder einen Befehl erteilen, ist er dazu ausdrücklich zu ermächtigen. Darum entlastet der Stab zwar den Führer von einem Teil seiner Arbeit, nicht jedoch von seiner vollen Verantwortung. Der Stab hat somit keine eigene Persönlichkeit; er ist praktisch nichts anderes als gewissermaßen «Erweiterung der Persönlichkeit des Kommandanten». Er geht in der Persönlichkeit des Führers auf und soll dessen Fähigkeit zu sehen, zu denken und zu handeln erweitern. Der Stab empfängt seine sämtlichen Weisungen ausschließlich vom Führer und alles, was er anordnet, gilt als vom Führer selbst befohlen; deshalb liegt in der Einschaltung eines Stabes nicht eine Verletzung des Prinzips der Einheitlichkeit des Befehlsempfangs. In dieser Verbindung von einheitlichem Auftragsempfang mit einer Aufteilung der zu erfüllenden Aufgaben auf besonders geschulte Führungsgehilfen liegen die großen Vorteile der «*Stabs- und Linienorganisation*». – Daß im übrigen auch auf untern Stufen der Kommandohierarchie Stäbe eingeschaltet werden – sie sind naturgemäß meist kleiner, je weiter unten in der Hierarchie sie stehen – steht nicht im Widerspruch zu den umschriebenen Prinzipien, so wenig wie die Tatsache, daß

die interne Gliederung eines Stabes nicht selten eine reine Linienorganisation aufweist.

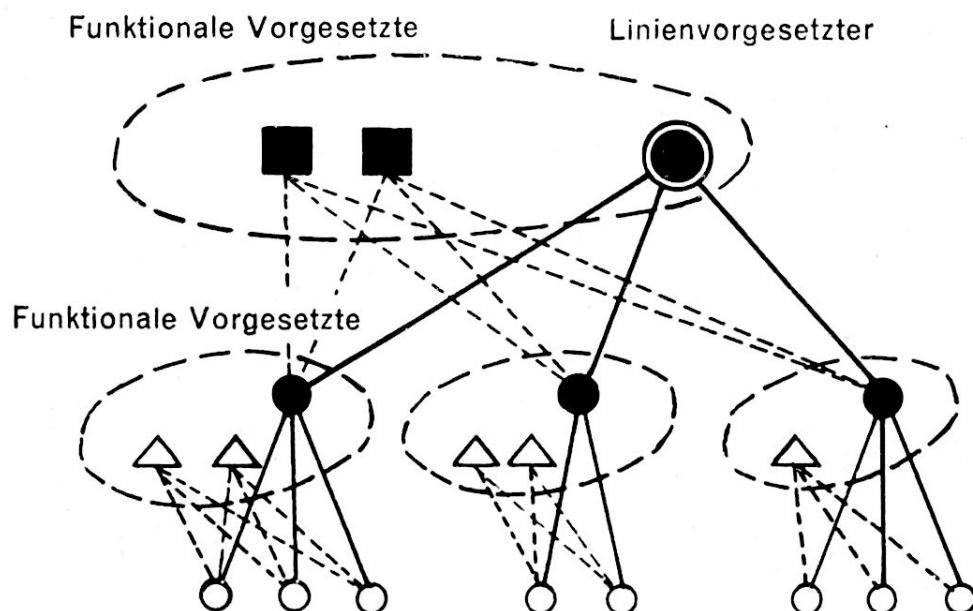


Die Entwicklung des militärischen Stabes moderner Prägung hat erst im 19. Jahrhundert ihren Anfang genommen. Wohl haben schon die Feldherren früherer Zeiten in ihren *Hauptquartieren* Hilfsorgane verschiedenster Prägung zusammengefaßt; diese Organisationen dürfen aber kaum als Stäbe im heutigen Sinn angesprochen werden. Der moderne militärische Stabsbegriff ist eine Schöpfung der preußischen Heeresentwicklung. In der einzigartigen preußischen Zweiheit von Monarch und Generalstabschef hatte er seine geistig-psychologischen Grundlagen, und durch die Siege der preußischen Waffen in der zweiten Jahrhunderthälfte erfuhr er jene fast mythische Verklärung, die ihm Eingang in alle Armeen der Welt verschafft hat.

3. Im Zusammenwirken mit der modernen Betriebswirtschaftslehre ist die jüngste Heeresorganisation zu einer dritten Organisationsform zurückgekehrt, die in den Armeen früherer Jahrhunderte in ähnlicher Form bereits bekannt gewesen ist: der sogenannten «*Funktionalen Organisation*». Dieser Organisationsform liegt der Gedanke der *Spezialisierung* zugrunde. Sie nimmt aus der Linienorganisation einzelne oder auch mehrere besondere Funktionen heraus und überträgt sie bestimmten Personen zur Erfüllung, die dank ihrer persönlichen Fähigkeiten oder ihrer besonderen Ausbildung dazu besonders geeignet sind. Diese Einzelpersonen erledigen als Spezialisten nur eine einzige oder nur einige wenige gleiche oder ähnliche Funktionen, so daß die auf derselben Stufe stehenden Personen in der Regel ganz verschiedene Aufgaben erfüllen müssen.

Im Interesse einer reibungslosen und fachgemäßen Erfüllung aller Einzelfunktionen verzichtet die funktionale Organisation auf die Einhaltung des Dienstwegs und billigt die Benützung *direkter Verkehrswege*. Zwar bleibt der einzelne Untergebene personell dem Linienvorgesetzten unterstellt; daneben

besteht aber auch die sachliche Unterstellung unter den funktionalen Vorgesetzten.



Die Vor- und Nachteile dieses in neuerer Zeit hauptsächlich vom Amerikaner *Taylor* verfochtenen Prinzips sind augenfällig. Dank der Spezialisierung läßt sich eine systematische Arbeitsteilung durchführen, die sowohl in qualitativer wie auch in zeitlicher Hinsicht ein Maximum an Arbeitsleistung gewährleistet. Als Fachmann werden dem einzelnen nur solche Aufgaben zugewiesen, für die er sich eignet und die er in einem Minimum an Zeit wirklich erfüllen kann. Auf der andern Seite steht der zweifellos bedeutende Nachteil, daß ein Untergebener «mehreren Herren dienen» muß – daß also das Grundprinzip der Einheit der Auftragerteilung verletzt wird. Darin liegt sicher eine Gefahr für die Disziplin; diese Organisationsform wurde darum lange Zeit von den Armeen gemieden – erst in der jüngsten Zeit hat sie, veranlaßt durch vornehmlich theoretische Überlegungen, eine gewisse Neubelebung erfahren.

## *II. Die geschichtliche Entwicklung*

Die wohl größte Schwierigkeit der historischen Betrachtung liegt in der Terminologie. Nicht nur sind von Epoche zu Epoche und von Land zu Land für dieselben Dinge sehr unterschiedliche Bezeichnungen verwendet worden. Auch hat sich die spätere historische Forschung nicht gescheut, moderne Begriffe rückwirkend auf frühere Zeiten anzuwenden, oder alten Bezeichnungen später einen neuen Sinn zu geben. So wurde beispielsweise gerade der zentrale Begriff des «Stabes» nachträglich auf Zeitepochen angewendet, in denen Stäbe im technischen Sinn noch gar nicht bestanden haben. Daraus

entstand eine erhebliche Begriffsverwirrung, die um so größer ist, als eine grundlegende und klärende wissenschaftliche Bearbeitung dieser Fragen nie stattgefunden hat. Es ist deshalb nötig, von den heute gültigen Begriffen auszugehen – auf die Gefahr hin, sie auf Zeiten anzuwenden, in denen sie noch keine Gültigkeit gehabt haben.

Die Entstehung des Ausdrucks «Stab» ist kontrovers. Gewisse Autoren führen ihn auf den Begriff des «Staates» zurück, der heute noch im Ausdruck «Hofstaat» enthalten ist und der auch im französischen «Etat» zum Ausdruck kommt. Eine andere Erklärung nimmt an, der Name stamme aus der Zeit, in der in den Heeren aller Länder der «Stock» herrschte, und wo der General den «Stab» und die übrigen Offiziere den «Stock», den «bâton pastoral» oder «bâton de commandement» als Attribute ihrer Kommandogewalt führten, ähnlich wie in verschiedenen altschweizerischen Gerichtsmanualen der Stab als das Symbol der Gerichtsgewalt bezeichnet wurde. Die Bezeichnung «Stab» sei später – etwa in der 2. Hälfte des 18. Jahrhunderts – auf Personen und Einrichtungen übertragen worden, wobei man als «Stab» jene Personen verstand, die dem General in seinem Hauptquartier unmittelbar zur Verfügung gestanden haben. Damit sei das Symbol des Kommandos zum Symbol der Kommandogehilfen geworden.

#### A. Altertum

Soweit zurück sich Armeen verfolgen lassen, ist immer wieder festzustellen, daß die Führer bestrebt waren, sich ihre Aufgaben durch Führungsgehilfen zu erleichtern. Derartige Tendenzen zeigen sich schon in den Heeren der *Perser*, von wo sie zu den *Griechen* kamen: bei den Spartanern sind die Polemarchen und bei den Athenern die Taximarchen Führungsgehilfen für operative und administrative Aufgaben. Bei *Alexander dem Großen* haben diese Gehilfen allerdings nur untergeordnete Bedeutung. Alexander führt sein Heer höchst persönlich und stürzt sich an der Spitze seiner Mazedonier selbst in den Kampf. Sobald dieser Kampf einmal entbrannt ist, stellt er kaum mehr Führungsaufgaben, einmal, weil die Phalanx dazu zu schwerfällig wäre, vor allem aber darum, weil eine Reserve fehlt, mit der später noch Einfluß auf das Geschehen genommen werden könnte. Die Gehilfen Alexanders sind Kundschafter, Geographen, Beauftragte für Versorgungs- und Nachschubfragen, Feldmesser, Wetterkundige, Dolmetscher usw., die ganz unter seinem persönlichen Einfluß stehen.

In der frühen Zeit *Roms* bildeten die Tribunen eine Art Führungsgehilfen, die dem Legaten gewisse Einzelheiten in der Führung der Legion abnahmen; sie wechselten in zweimonatigem Turnus in der Führung und dieser Gehilfenfunktion. – Durch *Marius* und insbesondere durch *Julius*

*Caesar* wurde diese Organisation ausgebaut und verfeinert, indem eine ganze Anzahl von Heeresbeamten für die Erfüllung vornehmlich administrativer Aufgaben beigezogen wurden. So wirken im Hauptquartier Caesars als Führungsgehilfen:

- 1 *Quästor* als Verpflegungsbeamter,
- 1 *Cohor praetoria* als oberster Justizbeamter,
- 1 *Praefectus fabrorum* als Festungsbauspezialist,
- 10 Kundschafter- und Nachrichtenspezialisten als *Consortium*,
- 4 Sekretäre und zahlreiche weitere *Gehilfen*.

In dieser Gehilfenorganisation des römischen Feldherrn wird bereits eine klare *Arbeitsteilung nach Funktionen* deutlich; zweifellos darf darin ein erster Ansatz zu einer späteren Stabsorganisation erblickt werden.

Diese Organisation fand eine weitere Ausgestaltung in der Kaiserzeit, insbesondere unter Justinian, dessen Feldherrn ihr «Haus» auf eine stattliche Zahl von Beamten, Beratern, Adjutanten, Ordonnanzen und Leibwachen erweitert haben. Ein letzter schwacher Abglanz der spätromischen Organisation findet sich in Byzanz.

## B. Mittelalter

Die Zeit des *Rittertums* ist – eine Ausnahme bilden die straff geführten Ritterorden – dem Führungsgedanken nicht sehr zugetan. Das Rittertum ist etwas Individuelles und Persönliches. Der Ritter ist nicht Führer, sondern edler Vorkämpfer; die Ritterheere bestanden aus einer Vielzahl von Einzelkämpfern, deren Wirkung nicht im geführten taktischen Truppenkörper lag, sondern in der persönlichen Tüchtigkeit und Tapferkeit des Einzelnen. Erst die Eidgenossen setzten mit ihrem Heerhaufen taktische Körper ein. Damit kehrte das Element der Führung und mit ihm der Organisation zurück.

Die ersten einheitlichen militärischen Organisationsformen des Mittelalters finden sich in den *Söldnerheeren* des 14. Jahrhunderts. Die Kompagnie wird darin zur Grundformation, deren Gliederung bald eine gewisse Standardorganisation erreicht. Ihr Chef ist meist ein vornehmer Herr; ihr eigentlicher Kommandant ein Leutnant, dem als Gehilfen in der Regel zwei Bannerträger, ein Enseigne, ein Guidon und ein Maréchal des Logis zur Verfügung stehen.

Eine Kriegsordnung *Philipps von Cleve* aus dem Jahr 1498 regelt auch die Organisation auf der Regimentsstufe, indem sie den Dienst des Obrist-Marschalls, des Obrist-Quartiermeisters und des Obrist-Profossen umschreibt. Diese Ordnung hat Eingang gefunden in das für die Landsknechtezeit grundlegende Werk: Fronspergers «Kriegsbuch». Nach Fronsperger

stehen dem Generalobersten, als oberstem Kommandanten, folgende Gehilfen zur Seite:

Kriegsräte und Musterherren als Berater und Werber,  
1 Pfennigmeister als Rechnungsführer,  
1 oberster Proviantmeister als Verpflegungs- und Nachschubfachmann,  
1 oberster Quartiermeister als Verantwortlicher für die Quartiere,  
1 Artholey als Chef der Artillerie,  
1 oberster Feldarzt,  
1 Herold (Adjutant),  
1 oberster Generalschreiber,  
1 Brandmeister als Zerstörungsspezialist,  
Schultheß, Profoß und Stockmeister als Gerichtspersonen.

Ähnliche Gehilfenorganisationen nennt Fronsperger bis hinunter zu den Kompagnien; deren Führer sollen von folgenden Hilfspersonen unterstützt werden:

Feldweibel, ordnet die Truppe zur Schlacht,  
Furierer, erkundigt die Lagerplätze,  
Feldscherer, besorgt den Sanitätsdienst,  
Musterschreiber, führt die Kontrollen,  
Hurenweibel, ist verantwortlich für Marketenderwesen und Troß.

Ohne in diese Einzelheiten zu gehen, verlangt auch *Machiavelli* die Unterstützung der obersten Chefs der Condottieri-Heere durch Gehilfen und Berater. Er empfahl, daß die Feldherren «in ihrer Umgebung treue, im Krieg erfahrene und kluge Männer» haben, mit denen sie sich dauernd über den Feind, den Charakter seiner Führer, das Gelände, die eigenen Kampfabsichten sowie über die Beschaffung der Verpflegung besprechen können.

Die *Hauptquartiere*, wie sie von Fronsperger für die Landsknechteheere aufgezeichnet wurden, sind nicht als Stäbe im heutigen Sinn anzusprechen; viel eher kommt darin die frühe Form einer funktionellen Organisation zum Ausdruck. Die Idee dieser Organisation lag darin, für bestimmte, genau abgegrenzte Aufgaben selbständige Spezialisten einzusetzen, denen die entsprechenden Kompetenzen und Verantwortungen delegiert wurden, und die die betreffenden Aufgaben selbständig erfüllten. Dabei handelte es sich fast durchwegs um eigentliche Hilfsfunktionen, das heißt um nicht-kämpferische und daher die Führer nur wenig interessierende Aufgaben, wie jene der Werbung, des Nachschubs, der Transporte, der Unterkunft, der Erkundung oder der ärztlichen Betreuung. Zur gemeinsamen Erledigung dieser Obliegenheiten wurden diese Spezialisten in einem Hauptquartier vereinigt. Darin liegt noch nicht eine «Stabsarbeit» im eigentlichen Sinn, da diese Hauptquartiere nicht ein in sich geschlossenes Arbeitsinstrument des Kom-

mandanten, sondern eine eher lockere Zusammenfassung selbständiger und selbst verantwortlicher Fachleute.

### C. Die Zeit bis zur französischen Revolution

#### 1. Schweden

Unter *Gustav Adolf* ist Schweden zur führenden Militärmacht des 17. Jahrhunderts aufgestiegen. Unter seiner Leitung wurde die schwedische Heeresorganisation ausgebaut und auf eine bisher nicht erreichte Entwicklungsstufe gehoben. Die Bedürfnisse des stehenden Heeres hatten nicht nur eine Verfeinerung der Organisation der Kampftruppen – der Linie –, sondern auch eine Verbesserung des Führungsinstruments notwendig gemacht. In der Kampforganisation wurden die Sollbestände normiert und die Dreiteilung der Verbände eingeführt und den Kommandanten aller Stufen wurde eine feste Zahl von Führungsgehilfen als ständige Institution zur Verfügung gestellt. Diese Hauptquartiere umfaßten:

##### a. Für die Armee:

- König Gustav Adolf und ein Feldmarschall als Stellvertreter
- 1 General der Artillerie
- 1 General der Ingenieure
- 1 Generalquartiermeister
- 1 General der Reiter (Aufklärung)
- 1 Generalauditor (Oberster Richter)
- 1 Generalprofoß (Heerespolizeichef)

##### b. Für die Regimenter:

- 1 Oberst und 1 Oberstleutnant
- 1 Chef-Quartiermeister
- 2 Feldprediger
- 2 Justizoffiziere (Richter)
- 4 Wundärzte
- 4 Profoß-Marschälle und 1 Hilfs-Profoßmarschall
- verschiedene Hilfspersonen.

##### c. Für die Kompagnien:

- Hauptmann
- 1 Fourier (Beauftragter für die Verpflegung)
- 1 Rüstmeister (Beauftragter für Munition und Waffen)
- 1 Musterschreiber (Beauftragter für Finanzen und Sold)
- 3 Tambours

Besondere Bedeutung kam in dieser Organisation dem *Generalquartier-*

*meister* beziehungsweise dem Chef-Quartiermeister zu, die nicht nur für den Verpflegungsnachschub, sondern auch für die Märsche und Lager verantwortlich waren. Die spätere große Bedeutung dieser Funktion hat hier ihre Anfänge.

Auch die Hauptquartiere Gustav Adolfs zeigen jene «Funktionalisierung», die für die Ländsknechteheere charakteristisch ist. Durch die Delegation wesentlicher Funktionen an Spezialisten hat sich Gustav Adolf selbst, aber haben sich auch seine Unterführer derart von Nebenaufgaben entlastet, daß er sich mit voller Kraft den eigentlichen Führungsaufgaben annehmen konnte. Diese Nebenaufgaben betrafen in erster Linie Randgebiete der taktischen Führung, wie Nachschub-, Transport- und Finanzfragen, die für den Führer weit weniger passionierend sind, als der eigentliche Kampfeinsatz der Truppe. Auch diese Organisation ist nicht «Stabsorganisation» im späteren Sinn, sondern dient der *gemeinsamen Erledigung delegierter Aufgaben in einem Hauptquartier*. Dieses Hauptquartier, das eine organisatorische Zusammenfassung aller Hilfsfunktionen in der Umgebung des Führers darstellt, ist zweifellos als Vorstufe zur späteren Stabsorganisation zu betrachten, dessen äußerer Aufbau das Entstehen des Stabes stark gefördert hat.

Die schwedische Heeresorganisation galt während Jahrhunderten als Vorbild für alle europäischen Heere.

## 2. Großbritannien

In der Organisation des Hauptquartiers der New Model Army *Cromwells* von 1645 wird das Beispiel Gustav Adolfs deutlich. Es ist wie folgt gegliedert:

- Sergeant-Major-General
- Commissary-General of the Musters
- Commissary-General of Victuals
- Commissary-General of Horse-Provisions
- Waggon-Master-General
- Scout-Master-General
- Treasurers at war (8 Zivilpersonen)
- Judge Advocate General
- Physicians to the Army
- Chaplain to the Army
- Secretary to the Council of war
- Messengers to the Army.

Ähnlich aufgebaute, nur wesentlich kleinere eigene Hauptquartiere, hatten die Infanterie, die Kavallerie und der Train.

Nachdem namentlich der spanische Erbfolgekrieg eine zunehmende Vielfalt von Waffen gebracht hatte, erwies sich eine verfeinerte Organisation der

britischen Truppen als notwendig. Eine solche erfolgte zu Beginn des 18. Jahrhunderts unter *Marlborough*. Sie brachte insbesondere die Schaffung von Brigaden als selbständige Kampfgruppen mit eigenen Hauptquartieren, deren Angehörigen wesentliche Kompetenzen delegiert wurden. Namentlich das Amt des Quartiermaster-Generals wurde von Marlborough mit bedeutenden Kompetenzen ausgestattet. – In diese Zeit fällt auch der erste Nachweis der Verwendung des Begriffs «staff» in Großbritannien: 1763 findet er sich in einer königlichen Proklamation und 1781 spricht auch der Oxford-Dictionary erstmals von einem «staff of the army».

### 3. Frankreich

Während auf der höchsten Stufe des französischen Heeres der *Connétable de France* von jeher eine Art militärischer Vizekönig war – in gewissem Sinn dem Generalstabschef nach späterer preußischer Ordnung vergleichbar – eine Stellung, die innerhalb der einzelnen Armeen von den Sergents de bataille eingenommen wurde, hat die Organisation an der Spitze der einzelnen Waffen vom 15. Jahrhundert hinweg unter den französischen Königen einen schrittweisen Ausbau erfahren. Louis XI. führte den Grand-maître d'artillerie ein, Henri IV. reorganisierte die Spitze des Genie, François I. diejenige der Infanterie und Charles IX. schuf die Stelle des Colonel général de la Cavallerie. Unter Louis XIII. reorganisierte Richelieu die französische Heeresorganisation nach dem schwedischen Vorbild, das von Bernhard von Sachsen-Weimar, dem Lehrer Turennes, vorgeschlagen wurde. Dabei wurden neu geschaffen:

- die Maréchaux de Bataille, welche die Truppen zur Schlacht aufstellen,
- die Organisation der Aides-de-camp des Armées
- die Organisation der Sergents généraux de Bataille
- die Maréchaux des Logis d'Armées
- die Commissaires Généraux d'Armées
- die Maîtres de requêtes (Intendanten)

Das Anwachsen der Heeresbestände während der Kriege Louis XIV. machte einen weitern Ausbau der Spitzorganisationen nötig. Die in den Jahren 1672 bis 1678 getroffenen Neuerungen waren das Werk von Louvois. Dieser ersetzte vorerst die Maréchaux de Batailles durch die Majors Généraux, denen Aides-Majors-Généraux als Gehilfen zur Seite gestellt wurden. Die bisherigen Maréchaux de Logis d'Armées wurden zu Maréchaux-Généraux-de-Logis gemacht und hierarchisch zwischen die Majors Généraux und die Aides-Majors-Généraux eingeschoben. Gemeinsam bildeten sie die Etats-Majors-Généraux des Armées – womit der Begriff des Etat-major erstmals in Erscheinung tritt. Seine Aufgaben bestanden vor allem in

der Regelung der Märsche und Lager, in der Erstellung der Schlachtordnungen und in der Ausführung der notwendigen militär-geographischen Arbeiten.

In gleicher Weise wie die Armee erhielten auch die einzelnen Waffengattungen eigene Etat-majors, die ihrerseits von Aides-Majors und Adjutants unterstützt wurden:

- der Major Général de l'Infanterie,
- der Major Général des Logis de la Cavallerie,
- der Major Général des Dragons.

Die von *Louvois*, dem eigentlichen Vater des französischen Systems geschaffene Ordnung wurde, abgesehen von geringfügigen Änderungen, bis in die Revolutionszeit beibehalten. Über die Aufgaben und den Einsatz der neu geschaffenen Stellen fehlten allerdings bestimmte Normen; diese funktionierten gewissermaßen «par tradition» und jeder General bediente sich ihrer mehr oder weniger nach seinem persönlichen Bedarf. Auf Grund der verfügbaren Quellen – es sei etwa Feuquières genannt – und angesichts der Tatsache, daß diesen Führungsgehilfen vornehmlich nicht-kombattante Aufgaben zugewiesen wurden, darf auch hier gesagt werden, daß es sich dabei um ein gewisses *funktionales System* gehandelt hat, das aber gegenüber den bisherigen Systemen eine deutliche Verfeinerung aufweist. Der ganze Aufbau dieser Hauptquartiere ist viel geschlossener als bisher; sie sind bereits eine Art *Arbeitsinstrument des Kommandanten*. Nicht nur dem Namen nach, sondern in ihrer Zweckbestimmung läßt sich darin schon viel deutlicher jenes Gebilde erkennen, das einige Generationen später zum eigentlichen Stab ausgebaut worden ist. Mit diesem entschiedenen Schritt nach vorwärts hat Frankreich während nahezu eines Jahrhunderts die Entwicklung maßgebend beeinflußt. – In der Mitte des 18. Jahrhunderts hat dann eine Verlagerung des Schwergewichts nach Preußen stattgefunden.

#### 4. Preußen

In der Zeit des Dreißigjährigen Krieges finden sich in den Heeren der brandenburgischen Kurfürsten die ersten Ansätze zu einer künftigen Stabsorganisation, die sich noch deutlich an das schwedische Vorbild anlehnen. In dieser Zeit stellt der Große Kurfürst Friedrich Wilhelm ein stehendes Heer auf, womit vermehrte Stetigkeit in diese Organisation kommt. Der Große Kurfürst bildet 1650 einen sogenannten «Generalquartiermeisterstab», dessen Aufgaben vor allem in der Betreuung des Ingenieurdienstes, der Überwachung der Marschrouten und der Auswahl der Lager und befestigten Stellungen bestand. Der Begriff des *Generalquartiermeisters* ist in der deutschen Armee bis in den Zweiten Weltkrieg erhalten geblieben, wenn ihm

freilich auch aus persönlichen Gründen (Ludendorff!) bisweilen ein wesentlich anderer Aufgabenbereich zugewiesen wurde. Seine ursprünglichen Aufgaben bestanden, wie schon der Name sagt, in der Regelung aller Lager- und Unterkunftsfragen.

Der *Generalquartiermeisterstab* des Großen Kurfürsten sah folgende Rangstufen vor:

- Generalquartiermeister,
- Oberquartiermeister,
- Generalstabsquartiermeister,
- Stabsquartiermeister.

Unter *Friedrich dem Großen* erfuhr die Organisation des preußischen Generalquartiermeisterstabes keine besondere Förderung. Die universelle Persönlichkeit des Königs bedurfte kaum der Führungsgehilfen. Friedrich war sein eigener Stabschef, der die militärischen Fragen als seine höchst persönliche Angelegenheit empfand, seine Operationen selbst entwarf und seinen Mitarbeitern nur ganz zweitrangige Aufgaben überließ, wie jene des Lagerbaus («Castrametrie»), der Geländeerkundung, der Wegweisung sowie die Aufgaben der Zeichner, Sekretäre und Meldereiter. Erst während des siebenjährigen Krieges erfuhr der Generalquartiermeisterstab einen gewissen, wenn auch ziemlich bescheidenen Ausbau, so daß er im Jahr 1756 nur einen Oberst, vier Quartiermeisterleutnants sowie einiges Hilfspersonal umfaßte. Dieses Gebilde war ein Mittelding zwischen Militärsekretariat, Adjutantur und Ingenieurstab.

In terminologischer Hinsicht fällt in die Zeit nach dem Siebenjährigen Krieg das Aufkommen der Bezeichnung «Generalstab»; immerhin ist dieser Begriff verschiedentlich erst nachträglich auf diese Epoche angewendet worden, so daß seine Entstehung nicht eindeutig feststeht.

Nach *Friedrich dem Großen* wurde der preußische Generalquartiermeisterstab zahlenmäßig etwas ausgebaut und zur selbständigen Institution gemacht. Er führte aber – abgesehen von einer Revision im Jahr 1803 – bis über die Katastrophe von 1806 hinaus ein eher kümmerliches Dasein und erst aus dem Gedankengut der Befreiungskriege sind die Kräfte erwachsen, die schließlich dem modernen preußischen Stabsgedanken zum Durchbruch verholfen haben.

##### 5. Österreich – Italien – Russland

a. Nachdem sich bereits *Montecuccoli*, freilich vom französischen Gesichtspunkt aus, in seinen Schriften von 1641 mehrmals über Stabsprobleme geäußert hat, findet sich in *Österreich* eine erste aktenmäßige Ausscheidung des Generalquartiermeisteramtes in der Zeit des Türkenkrieges, in welchem

*Prinz Eugen* im Jahr 1697 hierfür folgende Liste erstellte:

- Generalquartiermeister
- Leutnant des Generalquartiermeisters
- Stabsquartiermeister
- Generalwagenmeister
- Capitaine des Guides
- Generalauditor
- Generalkriegskommissär
- Ingenieure
- Ärzte, Apotheker und Stabsbarbierer
- Dolmetscher
- Feldpostbeamte.

Nachdem das Generalquartiermeisteramt 1725 eine erste Instruktion erhalten hatte, wurde es am Ende des Siebenjährigen Krieges unter *Daun* erheblich verbessert und erweitert. Das Amt wurde zur festen Institution gemacht, die von Zeit zu Zeit neue Instruktionen erhielt, dessen Hauptaufgaben aber diejenigen von Geometern und Mappeuren im Dienste der Landesvermessung blieben.

b. Die Anfänge der späteren *italienischen* Stabsorganisation gehen auf eine entsprechende Organisation des piemontesischen Heeres von 1655 zurück, die schon damals den Namen «Corpo Reale di Stato Maggiore» trug. Dieser spätere italienische Generalstab gelangte aber erst im 19. Jahrhundert zu Bedeutung.

c. Der spätere *russische Generalstab* lässt sich zurück verfolgen bis in die Zeit *Peter des Großen*. 1701 wurde ein erster Generalquartiermeister eingesetzt, dem im Jahr 1720 verschiedene Hilfspersonen zugeteilt wurden. Unter *Katharina II.* wurde 1763 der Generalquartiermeisterstab zur permanenten Einrichtung gemacht. Sein weiterer Ausbau stand infolge der zahlreichen preußischen Offiziere in russischem Dienst deutlich unter preußischem Einfluß.

## 6. Schweiz

Das Fehlen einer dauernden eidgenössischen Truppenordnung hat in der alten *Eidgenossenschaft* nie eine eigentliche Führungsorganisation entstehen lassen. Die Zeugnisse derartiger Organisationsformen sind denn auch recht spärlich und meist sind es Kopien ausländischer Muster, die von Schweizer Offizieren in fremden Diensten in die Heimat gebracht worden sind.

So findet sich beispielsweise im Familienarchiv des *Hauses von Hallwyl* im bernischen Staatsarchiv ein Nachlaß des Ritters von Hallwyl, Capitaine

général eines Schweizer Söldnerregiments Ludwigs XI., aus dem Jahr 1481 die Liste eines «Stabes» mit folgenden Angehörigen:

Johannes Berger	
Knab	
Knecht	
Lüttiner Ruodi Schmid von Zürich	
Knab	
Knecht	
Knecht Ueli von Zürich	Weibel
Jörg Günthart von Zürich	
Jörg Müller üsem Türgow	
Felix Fritag von Zürich	
Hans von Zürich	Fürier
Heini Mollis von Schwyz	
Langhans	
Jörg Schriber	
Hannes Henggeler von Zürich, Vennrich	

Das Erstaunliche an diesem Verzeichnis ist die Tatsache, daß hier bereits der Ausdruck «Stab» verwendet wird. Da dieser Begriff kaum eine Parallel im Schrifttum jener Zeit findet, liegt die Vermutung nahe, er sei nachträglich, anlässlich einer späteren Sichtung dieser Akten, eingefügt worden.

Das 17. Jahrhundert brachte mit den verschiedenen *Defensionalwerken* erste Ansätze zu einer gemeineidgenössischen Heeresorganisation. So wurde im Wyler Ratschlag von 1647 vorgesehen, jedem eidgenössischen Korps folgende Hilfspersonen zuzuteilen:

2 General-Proviantmeister
2 General-Wagenmeister
2 General-Quartiermeister
2 General-Profoß und Capitaine de Guide
1 Oberst über die Stuck
4 General-Kommandanten

Diese Ordnung wurde im Abkommen von Baden aus demselben Jahr etwas vereinfacht, indem an die Spitze jedes Korps gestellt wurden:

2 Oberste Feldhauptleute
2 Oberste Feldwachtmeister
1 Oberster der Artillerie
1 Oberster Quartiermeister
1 Oberster Profoß
1 Oberster Wagenmeister

Die Revision von 1664 brachte jedoch eine Rückkehr auf die Ordnung

des Wyler Abschiedes. – Diese Organisationen sind Theorie geblieben; mit dem Verfall der eidgenössischen Defensionale gerieten auch sie in Vergessenheit.

Es ist hier noch auf das im Jahr 1758 erschienene Buch des Zürcher Hauptmannes Johann Heinrich Wirz, «Einrichtung und Disziplin eines Eidgenössischen Regiments zu Fuß und zu Pferd» hinzuweisen, das dem «General-Stab» ein besonderes Kapitel widmet. Als solchen bezeichnet Wirz «die Officiers und Personen, die zu keinem besonderen Regiment gehören, sondern den Dienst der ganzen Armee zu besorgen haben». Daß diese Angehörigen des «General-Stabes» nicht eine geschlossene Stabsorganisation bilden, sondern ihre Funktionen weitgehend selbstständig erfüllen, ergibt sich bei der Beschreibung der einzelnen Chargen; so ist beispielsweise der Generalkriegs-Commissarius nicht dem kommandierenden General unterstellt, sondern «dependiert allein von dem Souverain».

Wirz schlägt folgende Zusammensetzung des «Generalstabes» vor:

General en chef, Feldmarschall  
oder Obrister Feldhauptmann  
Generallieutenant  
General-Feldzeugmeister  
General von der Kavallerie  
General-Kriegs-Commissarius  
General-Major  
General- oder Ober-Ingenieur  
General-Quartiermeister  
General-Adjutant  
General-Proviantmeister  
General-Kriegs-Zahlmeister  
General-Superintendent, Oberster  
Feldprediger oder Pater Prior  
General-Auditeur  
General-Wagenmeister  
General-Gewaltiger  
Kriegs-Commissarius  
Obrister Feld-Medicus  
Obrister Feld-Chirurgus  
Capitaine des Guides

Diese recht umfangreiche Liste paßt nur sehr beschränkt auf die schweizerischen Verhältnisse; es handelt sich vor allem um Erfahrungen, die Wirz in fremden Armeen gesammelt sowie um Angaben, die er aus Büchern zusammengetragen hat.

(Fortsetzung folgt)