

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

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 178 (2012)

**Heft:** 5

**Artikel:** Organisationale Effektivität in multinationalen Hauptquartieren

**Autor:** Vogler-Bisig, Esther / Szvircsev Tresch, Tibor

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-309583>

#### **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:** 13.02.2026

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

# Organisationale Effektivität in multinationalen Hauptquartieren

**Friedenserhaltende Einsätze werden prinzipiell von mehreren Streitkräften im Verbund durchgeführt. Diese multinationale Zusammensetzung birgt jedoch – nebst höherer Legitimität für die Mission und tieferen Kosten für die einzelnen Staaten – auch kulturelle und politische Herausforderungen für die truppenstellenden Nationen und kann sich negativ auf die organisationale Effektivität des Einsatzes auswirken.**

Esther Vogler-Bisig  
und Tibor Szvircsév Tresch

Seit Ende des Kalten Krieges hat die Zahl militärischer Verbundoperationen stark zugenommen, insbesondere friedenssichernde und -erhaltende Einsätze tragen zu diesem rasanten Anstieg bei. Die Bildung multinationaler militärischer Formationen wirft deshalb die Frage auf, wie die Truppen mehrerer Staaten gemeinsam, in koordinierter und ganzheitlicher Organisation arbeiten und operieren können.<sup>1</sup> Denn die Truppen sprechen verschiedene Sprachen, sind von unterschiedlichen kulturellen und militärischen Traditionen durchdrungen, verfügen über ungleiche Einsatzerfahrungen, gehen von konkurrierenden Annahmen über Soldatentum und Führung aus, weisen verschiedene Arbeitsgewohnheiten einschließlich operativer Tempi und viele weitere Unterschiede auf. Die soeben genannten Verschieden- und Besonderheiten erzeugen Reibungen und stellen eine Herausforderung für alle Beteiligten dar. Diese Differenzen gilt es zu erkennen und ihren hindernden Einfluss auf die Erfüllung der Mission soweit wie möglich einzudämmen.<sup>2</sup>

Diese Notwendigkeit hat die NATO Research and Technology Organization dazu bewogen, ein Forschungsprojekt mit dem Titel «Improving the Organizational Effectiveness of Coalition Operations» zu bewilligen, das sich dieser Thematik annimmt. Wissenschaftler und militärische Experten aus elf Ländern sowie von zwei NATO-Agenturen haben sich mit der Frage beschäftigt, welche organisationalen und kulturellen Faktoren für eine effektive Kooperation in Verbundmissionen kritisch sind. Ihre theoretisch fundierten Annahmen haben sie

im multinationalen KFOR-Hauptquartier «Film City» in Priština überprüft und daraus Implikationen für die Praxis gezogen. Der Schlussbericht der Arbeitsgruppe sollte im Sommer 2012 veröffentlicht werden. Die beiden Autoren waren Mitglieder dieses Forschungsteams.

## Die drei Grundpfeiler organisationaler Effektivität

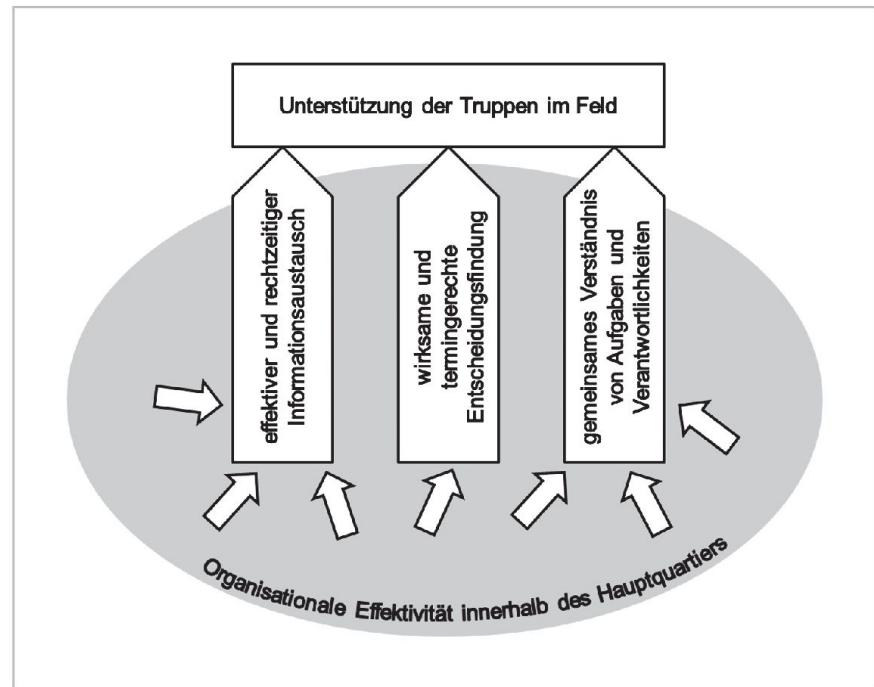
Untersucht wurde die organisationale Effektivität des Hauptquartiers, d. h., es wurden ausnahmslos interne Faktoren betrachtet. Alle Aussagen über die Leistungsfähigkeit innerhalb von «Film City»

beruhen auf Einschätzungen der Befragten. Operative beziehungsweise externe Faktoren wie politische Entwicklungen im Kosovo, zivil-militärische Zusammenarbeit etc. konnten nicht berücksichtigt werden.

Das der Studie zugrundeliegende theoretische Modell (siehe Abbildung 1) geht davon aus, dass die drei Grundpfeiler organisationaler Effektivität effektiver und rechtzeitiger Informationsaustausch, wirksame und termingerechte Entscheidungsfindung und ein gemeinsames Verständnis von Aufgaben und Verantwortlichkeiten sind. Für eine effektive Zielerreichung ist es zudem unabdingbar, dass diese drei Pfeiler strategisch sowohl gegenseitig aufeinander abgestimmt wie auch gemeinsam auf das Ziel – nämlich die Unterstützung der Truppen im Feld – ausgerichtet

Abbildung 1: Organisationale Effektivität in multinationalen Hauptquartieren.

Grafik: MILAK





Bilder 2 bis 4: Arbeit in einem multinationalen HQ (Multinationale Stabsübung VIKING 05, Luzern 2005).  
Bilder: ZEM

sind. Dieses Fundament wiederum wird von unterschiedlichen internen Faktoren (strukturelle, prozessuale, personelle oder kulturelle) beeinflusst.

#### «Es scheint zu funktionieren»

Insgesamt wird die organisationale Effektivität in «Film City» durch die Befragten knapp positiv bewertet. Alle drei Effektivitätspeiler wurden auf einer Skala von 1 («trifft überhaupt nicht zu») bis 5 («trifft voll und ganz zu») mit einem Durchschnitt von 3.5 als «schwach zutreffend» eingestuft. Betreffend Informationsweitergabe scheint im KFOR-Hauptquartier jede relevante Information vorhanden und zugänglich zu sein. Aber Verfügbarkeit allein reicht nicht. Es braucht auch Selbstinitiative und Kenntnisse des Systems, damit in der Flut von Informationen die wesentlichsten Daten und Meldungen herausgefiltert werden können. «Jede Information ist erhältlich und zugänglich. Aber es gibt zu viele Informationen. Das Problem liegt darin, die richtige und wichtige Information auszuwählen.»<sup>3</sup> Viele Informationen fliessen laut den Aussagen der Befragten auch über informelle Wege.

Im grossen Ganzen wird das Treffen von Entscheidungen als reibungslos und fristgerecht beschrieben. «Es gibt Prozeduren, welche ganz gut funktionieren. Wenn [bei der Entscheidungsfindung] Probleme auftreten, sind sie meist auf Personen zu-

rückzuführen und nicht auf den Vorgang als solchen.» Ebenso seien Verzögerungen des Entscheidungsfindungsprozesses meist auf ausserhalb des Hauptquartiers liegende komplexe, politische Debatten zurückzuführen. In den Gesprächen kommt auch zum Ausdruck, dass die eigenen Aufgaben und Verantwortlichkeiten sehr gut bekannt sind, über die Aufträge und Zuständigkeiten anderer Bereiche jedoch nur marginale Kenntnisse bestehen. «Ich denke – abgesehen von einem allgemeinen Verständnis darüber, was jede Abteilung macht – gibt es nur ein kleines gemeinsames Aufgabenverständnis. Nein,

ich glaube in der Tat, dass du höchstens weisst, was die verschiedenen Bereiche tun, wenn du mit ihnen in einem spezifischen Fall zusammenarbeitest. Aber im Allgemeinen ist jede Abteilung eine Welt für sich.»

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass das Ausmass an Leistungsfähigkeit zwar als genügend betrachtet wird, jedoch durchaus Verbesserungspotential vorhanden wäre. «Bis jetzt scheint es zu funktionieren, und wir sind ziemlich effektiv. Aber selbstverständlich könnte vieles verbessert werden.»

#### Hindernisse abbauen und die Chance für Verbesserungen wahrnehmen

Um Verbesserungsmassnahmen einzuleiten, ist die Kenntnis der bedeutendsten organisationsinternen Einflüsse auf die Effektivität unverzichtbar. Als die wichtigsten Einflussfaktoren organisationaler Effektivität, die sich anhand statistischer Analysen der erhobenen Daten identifizieren lassen, gelten:

- Flexibilität
- Führungsstil
- gegenseitiges Vertrauen
- eine Organisation, die Verbesserungsvorschläge seitens ihrer Mitglieder fördert und umsetzt.

In den Gesprächen kam auch die Wichtigkeit folgender zwei Voraussetzungen zum Ausdruck:



- solide Ausbildung vor der Entsendung in den Einsatz
- einheitliche und aufeinander abgestimmte Rotationszyklen:

Bei all diesen Faktoren ist anzunehmen, dass sich die truppenstellenden Nationen darin unterscheiden. Die Forschungsprojektgruppe hat aufgrund dieser im KFOR-Hauptquartier identifizierten Prädiktoren organisationaler Effektivität fünf Anregungen für Verbesserungen in der Praxis ausgearbeitet.

1. Kongruenz schaffen zwischen der Arbeitsweise des Personals und den Strukturen des Hauptquartiers: Für eine effektive Zusammenarbeit in einem Hauptquartier ist eine klare und verlässliche Formulierung von gemeinsamen Zielen unentbehrlich. Die Ausbildung muss harmonisiert und das dem Einsatz vorgängige Training verbessert werden. Unterschiede in Fähigkeiten und Technologie-Kenntnissen zwischen den verschiedenen Nationen müssen ausnivelliert und somit die Kooperation verbessert werden. Es ist ebenfalls danach zu streben, «national caveats» (nationale Einsatzvorbehalte) so weit wie möglich abzubauen.

2. Vermittlung von Allgemeinwissen über Vorgänge und Eigenheiten des Hauptquartiers und das Erzeugen gemeinsamer Einstellungen: Die Führung eines multinationalen Hauptquartiers soll sich darum bemühen, möglichst den gleichen Führungsstil zu leben – nämlich «transformational leadership» –, welches auf gegenseitigem Vertrauen, Respekt, Loya-



lität und Anerkennung aufbaut. Durch diese flexible Art zu führen, lassen sich nationale Einschränkungen ebenfalls abbauen und ein gemeinsames Verständnis von Aufgaben und Zielen kann erzeugt werden.

3. Verbesserung des Übergabeprozesses und der Rotationen: Ein obligatorisches multinationales Training vor dem Einsatz soll den Zusammenhalt fördern und ein gemeinsames Verständnis von Aufgaben und Verantwortlichkeiten erzeugen. Allen Prozessen zugrundeliegende NATO-Standards vereinfachen zudem die Übergabe bei Rotationen. Die Rotationszyklen der verschiedenen Nationen sollen synchronisiert und das organisationale Gedächtnis durch Mentoring-Programme, die konsequente Umsetzung von bereits gezogenen Lehren und das Fördern informeller Netzwerke verbessert werden.

4. Förderung von Teamfähigkeit und Vertrauen: Vertrauen ist die Basis aller Zusammenarbeit. Dessen bewusste Förderung durch Training, eine offene Kommunikationskultur und die Schaffung von Netzwerken und Dialogmöglichkeiten ist deshalb die absolut notwendige Grundlage jedes Teamworks.

5. Abbau von Hindernissen, die sich aus der multinationalen Zusammenarbeit ergeben: Dies kann durch spezifisches Training erreicht, durch die Führung gefördert und durch überlegte Personalauswahl, gute Kommunikation und gegenseitiges Vertrauen unterstützt werden.

Werden diese fünf Herausforderungen angenommen und als Chance für eine Effektivitätssteigerung wahrgenommen,

so kann ein multinationales Hauptquartier sein volles Potential ausschöpfen und von seiner kulturellen Vielfalt profitieren. Denn «wir lernen voneinander all diese positiven Dinge – als Mensch, als Militär, als Fachperson.» ■

1 Elron, E., Shamir, B. & Ben-Ari, E. (1999). Why Don't They Fight Each Other? Cultural Diversity and Operational Unity in Multi-national Forces. *Armed Forces and Society*, 26(1), 73-98.

2 Coker, C. (2006). Between Iraq and a Hard Place: Multi-national Co-operation, Afghanistan and Strategic Culture. *The RUSI Journal*, 151(5), 14-19.

3 Alle folgenden Zitate stammen aus den vom Projektteam im Oktober 2010 im KFOR-Hauptquartier geführten Gesprächen mit dem höheren Kader. Die Aussagen wurden von den Autoren anonymisiert und aus dem Englischen übersetzt.

## Die Studie

Im Oktober 2010 wurde die organisationale Effektivität des KFOR-Hauptquartiers in Priština mittels Fragebogen und Interviews erhoben. Die Fragebogenstichprobe zählte 136 im Hauptquartier tätige Personen. Bei der Stichprobziehung wurden Nationalität, Geschlecht, Funktion und Rang der Befragten berücksichtigt. Das Ausfüllen des Fragebogens beanspruchte durchschnittlich 20–30 Minuten. Ergänzend dazu wurden mit fünfzehn höheren Kaderpersonen halbstrukturierte Interviews geführt. Diese Stichprobe wies Männer und Offiziere, neun verschiedene Nationalitäten und zwei Zivilpersonen auf. Mit dieser Verteilung ist diese Stichprobe als repräsentativ für das höhere Kader des Hauptquartiers zu betrachten. Ein Gespräch dauerte im Durchschnitt 50 Minuten.



Esther Vogler-Bisig  
lic. phil.  
Wissenschaftliche Assistentin Militärsoziologie  
MILAK / ETH Zürich  
8903 Birmensdorf ZH



Fach Of PPD  
Tibor Szvircsev Tresch  
Dr. phil.  
Dozent Militärsoziologie  
8903 Birmensdorf ZH