

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 153 (1987)  
**Heft:** 5

**Artikel:** Generalstabsoffiziere für die 90er Jahre  
**Autor:** Bachofner, Hans  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-57748>

### **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](#)

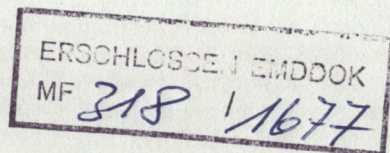
**Download PDF:** 10.01.2026

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



# Generalstabsoffiziere für die 90er Jahre

Divisionär Hans Bachofner



Unter diesem Titel sprach Div Bachofner, Kommandant der Generalstabskurse, im Februar dieses Jahres an der Promotionsfeier eines seiner Kurse zu Teilnehmern und Gästen. Ich nehme dieses Referat – etwas gekürzt und in Abschnitten überarbeitet – sehr gerne hier auf, vor allem aus diesen zwei Gründen: Führen, Führungslehre in Theorie und Praxis werden immer wieder Gegenstand dieser Zeitschrift sein müssen, betrachtet aus möglichst vielen Blickwinkeln und gestützt auf die vielfältigsten Erfahrungen. Der verantwortliche Leiter unserer generalstäblichen Ausbildung hat hiezu mit Sicherheit Wesentliches beizutragen. Zweitens sieht aber auch er das «Privileg der Schweizer Milizarmee, ihre Generalstabsoffiziere aus den bestgeeigneten Männern des ganzen Volkes auswählen zu können» – womit die Brücke geschlagen wäre sowohl zum vorhergehenden Artikel (Bildungsgrundlagen des Schweizer Offizierskorps) wie auch zum Editorial und zum Fragebogen, welcher dieser Nummer beiliegt. St.

## Leitbild

Jede Führung ist janusköpfig. Auf der einen Seite ist rationales, analytisches, logisches, methodisches Denken gefragt, dessen Resultate mit Facts begründet werden können. Auf der anderen Seite ist ganzheitliches, vernetztes, spontanes, synchrones, visionäres Denken notwendig, dessen Resultate oft nicht begründet werden können.

Die zivile Führungslehre tut sich gelegentlich schwer mit dieser Erkenntnis. Sie schwankt auch in den Präferenzen. Auf die Verwissenschaftlichung, vor allem Mathematisierung der Managementmethoden folgte die Umkehr der frühen achtziger Jahre. Das Pendel schlägt zur Zeit auf die andere Seite aus. Intuition, Führung als Kunst statt Wissenschaft, der Mensch im Mittelpunkt: an Schlagworten fehlt es nicht.

**Militärische Führung** hat die beiden Aspekte, die sich notwendigerweise ergänzen und nicht bekämpfen, schon lange institutionalisiert. Kommandant und Stabschef stehen als Vertreter der beiden Gesichter an der Spitze des Führungsprozesses. Der **Kommandant** denkt ganzheitlich. Er erkennt die Probleme. Er stellt bei jedem Ereignis die Fochsche Frage «de quoi s'agit il?» Er

wittert Chancen. Er ist fähig, im Ungewissen zu entscheiden. Er weiss, dass nicht Panzer und Flugzeuge gegeneinander kämpfen, sondern Menschen. Er ist zuallererst Menschenführer. Der **Stabschef** ist der Rechner. Er strukturiert die Probleme. Als Generalstabsoffizier geht er ihnen analytisch auf den Grund. Er begründet seine Anträge mit Zahlen. Dem Kommandanten ist Führung **Kunst**, dem Stabschef **Wissenschaft**.

Der **Generalstabsoffizier** kommt im Vollzug der Kommandantenentschlüsse noch einmal zur vollen Geltung. Klare, knappe, rechtzeitige, vollständige, fehlerfreie Befehle gehören in seine Domäne. Er ist ein Macher und nicht nur ein Planer.

In einer ersten Annäherung lässt sich folgendes Leitbild dieses Generalstabsoffiziers skizzieren:

- Generalist mit umfassenden Kenntnissen in den Bereichen Feindbild, eigene Armee, Umwelt;
- nüchterner Rechner, der komplexe Probleme analysieren kann;
- Problemlöser, der mit viel Vorstellungsvermögen realistische Lösungen finden und sie überzeugend vortragen kann;

- Praktiker, der das Handwerkszeug der Offiziere im Stabe beherrscht;
- sprachsicherer Redaktor.

Der Generalstabsoffizier arbeitet nicht allein. Seine höchsten Leistungen erbringt er, indem er eine Mehrzahl von Spezialisten, die alle in ihrem Fach mehr verstehen als er, zu einer geschlossenen Leistung führt. Die Fähigkeit, qualifizierte, gelegentlich auch ranghöhere Offiziere führen zu können, ist unverzichtbar.

- Sinn für Unkonventionelles, Unabhängigkeit von Merkblättern und Denkkrücken aller Art, Unempfindlichkeit gegen Rückschläge und unbändiger Wille zum Erfolg heben den besonders gut qualifizierten Generalstabsoffizier über den Durchschnitt hinaus.

- Stressresistenz, körperliche Härte, Ausdauer, Selbstbeherrschung sind nötig, da Generalstabsarbeit sich im extremen Umfeld des Kampfes von Leben und Tod abspielt.

## Die Generalstabsausbildung

Die schweizerische Generalstabsausbildung konzentriert sich auf die Tätigkeit als Führungsgehilfe im Stabe eines Grossen Verbandes. **Führung im Kampf der verbundenen Waffen steht im Mittelpunkt.** Die Vorbereitung des Kampfes durch Ausbildung und Planung folgt an zweiter Stelle. Systematische, aber nicht schematische Denkabläufe: folgerichtige Arbeitsgänge, die Dutzende von Fachspezialisten in einem vielschichtigen und präzisen intellektuellen Räderwerk zusammenfassen, helfen komplexe Führungsaufgaben in schwierigsten Situationen und in Zeitnot zu meistern. Der sogenannte Normalfall interessiert höchstens aus didaktischen Gründen. Da die Frik-tion, das Chaos, unklare Nachrichtenlage bestimmende Aspekte des Gefechtes sind, steht das Führen in solchen Situationen im Vordergrund der Ausbildung.

Schwergewichtsthemen sind Operationen, Nachrichtendienst, Logistik, Militärgeographie, Kenntnis der eigenen Armee und fremder Heere (Organisation, Ausrüstung, Führungs- und Kampfdoktrin, Besonderheiten, Stärken und Schwächen).

Die Kriegsgeschichte, bedeutsame Lehrmeisterin an allen Militärakademien, findet nicht den Platz, der ihr zukäme. Tatkräftig unterstützt durch den militärhistorischen Dienst der Armee gelingt es aber doch immer wieder, Freude zu wecken am selbständigen Weiterstudieren: Kriegsgeschichte ge-



hört zu den traditionellen Hobbies des engagierten Generalstabsoffiziers.

Ein ausgefeilter Methodenmix (wir unterscheiden zwölf verschiedene Methoden) erlaubt dem Lehrkörper, aus den kurzen Wochen und langen Tagen ein Maximum herauszuholen. Den Entschlussübungen, die den Schüler allein und ohne Hilfe mit schwierigen Problemen konfrontieren, kommt besonderer Erziehungswert zu. Kriegsspiele simulieren Kampfsituationen für ganze Stäbe oder Teilstäbe und erlauben praktische Generalstabsarbeiten in allen Sparten. Häufige Prüfungen geben Aufschluss über den erreichten Wissensstand.

Die neu belebte alte Methode der Generalstabsreise öffnet den Teilnehmern die Augen für die überlegene Stärke unseres Geländes. Wer nach gründlichen ROTEN und BLAUEN Szenarien auf den Juraübergängen, an den Quergräben der Westschweiz, an den Flussläufen, Engnissen, Überbauungen des Mittellandes, in den Gebirgsketten und -tälern von Graubünden, Tessin und Wallis mögliche Kampfeinsätze am Boden und aus der Luft studierte, weiss, dass der Angreifer keine realistischen militärischen Chancen hat. Und er möchte diese Kenntnisse auch gerne jenen verzagten Armstuhl-Strategen weitergeben, die falsche Parallelen ziehen zu anderen Armeen.

Die **Generalstabskurse** sind zwar besonders markante Höhepunkte in der lebenslangen Aus- und Weiterbildung des Generalstabsoffiziers, aber nicht mehr. Von ebenso **grosser Bedeutung** sind die Dienste im **Einteilungsstab** und die **ausserdienstliche Arbeit**. Die regelmässige **Lektüre** der internationalen **Fachpresse**, der wichtigsten aktuellen **militärwissenschaftlichen Bücher**, der **militärischen Klassiker** vermitteln Kriegserfahrungen, verhindern das Stehenbleiben bei Lösungen von gestern und schaffen den weiten Horizont des Generalisten. Auf dem modernen Schlachtfeld prallen nicht Divisionen aufeinander, sondern Gesellschaften. Wer seinen Feind nur eng militärisch versteht, versteht ihn nicht. Die Beschäftigung mit potentiellen Gegnern ist eine umfassende Aufgabe, die viele Wissensgebiete umgreift.

#### Aktuelle Fragen

Wir wollen auch weiterhin **keine einmalige, lange dauernde Generalstabsausbildung**. In einer sich über viele Jahre erstreckenden Abfolge wird der Generalstabsoffizier zu 5 zentral geführten 3 bis 4 Wochen dauernden Inten-

sivkursen einberufen. Dazwischen leistet er alle Truppendienste mit seinem Einteilungsstab, und zusätzlich wird er in je einer Zentralschule II und III auf die Führung eines Bataillons und später eines Regiments vorbereitet. Der Generalstabsoffizier bleibt zwar zeit seines Lebens auch äusserlich gekennzeichneter Angehöriger des Korps der Generalstabsoffiziere. Wo immer sich aber die Möglichkeit bietet, überträgt man ihm für einige Jahre ein Truppenkommando. Die Rotation zwischen Stab und Linie ist in der zivilen Führung eher selten realisierbar, bei uns gehört sie zum normalen Werdegang.

Eine Armee ohne eigene Kriegserfahrung läuft Gefahr, **Führungstechniken** zu entwickeln, die dem Selbstzweck nahe kommen. Komplizierte fixe Rapportrhythmen, Schematismen und Formulare aller Art schleichen sich ein. Darstellungskünste interessieren mehr als Inhalte. Das Unerwartete, Überraschende, Neue ist aber Haupteigenschaft des Gefechtes. Führungstechnik muss damit fertig werden.

Der Generalstabsoffizier muss **wissen, wie man Probleme löst**, aber er muss nicht wissen, welche Schullösungen man finden muss. Wir sind mit dieser Grundeinstellung im Einklang mit den derzeit militärisch am besten geführten Armeen. Wir stehen im gewollten Gegensatz zu Armeen, die an sogenannte «richtige» taktische Lösungen glauben.

Der **Computer** ist da. Die Frage des militärischen Führers lautet nicht, ob er ihn will oder nicht. Sie lautet: Wie kann ich den besten Gewinn aus ihm ziehen? In der Pionierphase der Informatik waren wir Zeuge von falschen Einsätzen in anderen Armeen und auch bei uns. Wo der Systemanalytiker den General zu ersetzen trachtete, liessen Rückschläge nicht auf sich warten. Für den Irrtum, nur das Messbare zähle, haben andere einen hohen Preis entrichtet. Auch wir können aus Vietnam Lehren ziehen. Wir sind heute auf dem Weg zum mündigen **Informatik-Anwender**. Es geht in der militärischen Führung wie in der zivilen darum, die richtigen Ziele zu setzen und die von Spezialisten vorgeschlagenen Informatiklösungen mit weitem Horizont zu evaluieren. Effizienz, Adaptabilität, Sicherheit, Folgen, richtiger Input sind Stichworte für nötige Fragestellungen. Keine Armee hat eine derart gute Ausgangslage wie die Milizarmee eines Landes, das auf dem Weg zur Dienstleistungsgesellschaft weit fortgeschritten ist. Dank der persönlichen zivilen Erfahrung unserer Milizoffiziere brauchen wir Fehler nicht zu wiederholen, die andere in den letzten Jahren begangen haben. Elek-

tronische Datenverarbeitung wird in absehbarer Zukunft zu den Selbstverständlichkeiten der Generalstabsarbeit gehören.

Auf den Textautomaten entstehen allerdings keine besseren Befehle als auf der alten Klapperschreibmaschine. Auch in Zukunft wird der Inhalt zählen. Aber der Automat kann unter Umständen Zeitgewinn verschaffen. Der Ausdruck aus dem Printer ersetzt das Kurzreferat des Generalstabsoffiziers so wenig wie der Bildschirmtext. Aber beide können helfen. Der Generalstabsoffizier wird auch in Zukunft nicht zum Rechenautomaten greifen können, wo Nichtquantifizierbares auf dem Spiel steht. Aber er kann auch dort so denken, wie er es im Umgang mit dem Computer gelernt hat: objektiv, redlich, folgerichtig und in klaren Begriffen.

Die Amerikaner haben in Vietnam keine Schlachten verloren, aber den Krieg. Theoretiker und Praktiker in aller Welt diskutieren noch heute über die Gründe. So weit sich beobachten lässt, wird eine Hauptfolgerung an allen Militärakademien gezogen: Taktisch zweckmässige Führung verhilft noch nicht zum Erfolg, die **operative Führung als Bindeglied zur strategischen Ebene** muss ebenfalls stimmen. Operative Führung definiert die feindlichen Achillesfersen und greift sie an; sie definiert die eigenen Schwachpunkte und schützt sie. Schwachpunkte sind nicht nur im Material und im Gelände zu suchen. Einige besonders empfindliche stecken im Menschen. Es gibt moralische Angriffsziele, deren Zerstörung rascher zum Erfolg führt als die Vernichtung von Material. **Operatives Denken** erfasst den Angriffsablauf bis zum Überschreiten des Kulminationspunktes und wählt als günstigsten Ansatzpunkt für Gegenschläge selten die feindlichen Spitzen. Operatives Denken überblickt bei ROT und BLAU die gesamte Tiefe: das operative Vorgelände weit ausserhalb der Grenzen, die eigene Tiefe, die Nachbarn. Es versteht den Angreifer als komplexes System. **Nicht alle Systemteile sind zu zerstören, wenn man das System lähmen will.** Das Auto steht still, wenn der Verteilerkopf kaputt ist, die Räder und auch die Scheibenwischer mögen noch so intakt sein. Die mechanisierte Division greift nicht mehr weiter an, wenn ihr vor Erreichen des nächsten Querflusses die Genieverbände zerschlagen wurden. Wer die Funkverbindungen des feindlichen Divisionskommandanten unterbricht im Augenblick wo er ihm in die Flanke stösst, verändert die Situation dramatisch.

**Erfolgreiche Männer** zeichnen sich



unter anderem durch eine **straffe Arbeitsorganisation** aus. Wer sie bis heute nicht brauchte – jetzt ist der späteste Zeitpunkt dafür. Der Generalstabsoffizier hat persönliche Terminpläne, Jahresziele, Monatsziele, Tagesziele. Die Stunden sind viel zu kostbar, als dass sie verschleudert werden dürften. Verlorenes Gelände kann man zurückerobern, verlorene Stunden nicht. Die besten Milizoffiziere die ich kenne, haben die Fähigkeit, sich vollständig auf das zu konzentrieren, was sie gerade tun. Wer mit seinen Kindern spielt, schreibt nicht gleichzeitig eine militärische Übungsanlage. Wer einen militärischen Kurs absolviert, braucht nicht noch gleichzeitig mehrere Urlaube für Sitzungen seiner Partei. **Konzentration der Kräfte** ist weit mehr als ein Grundsatz der militärischen Führung. Sie ist ein Lebensprinzip.

#### Chance und Verpflichtung

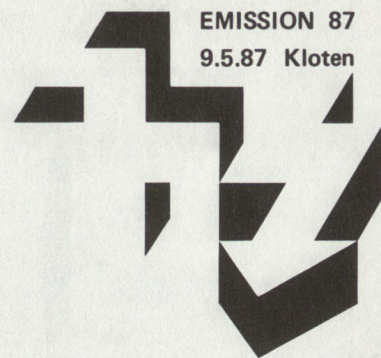
Die Schweizer Milizarmee hat das Privileg, ihre Generalstabsoffiziere aus den bestgeeigneten Männern des ganzen Volkes auswählen zu können. In einem Alter, wo sich berufliche Erfolge abzeichnen, wo höhere Schulbildung und berufliche Weiterbildung weitgehend abgeschlossen sind, wo das Führungstalent als Zugführer und Kompa-

niekommandant in zahlreichen Militärdiensten unter Beweis zu stellen war, sind zuverlässige Qualifikationen und Prognosen möglich. Die Beteiligung sämtlicher Vorgesetztenstufen bis hin zum Generalstabschef, ergänzt durch eine aussagekräftige psychotechnische Eignungsprüfung, schafft eine Ausgangslage, die uns in seltenen Fällen dazu zwingt, den letzten Filter der Ausscheidung einzusetzen: die Generalstabskurse selbst.

Die Truppenkommandanten erkennen die Besten unter den möglichen Kandidaten. Sind diese Besten auch bereit, die Zusatzanstrengungen und die Zusatzverantwortung als Generalstabsoffizier zu übernehmen?

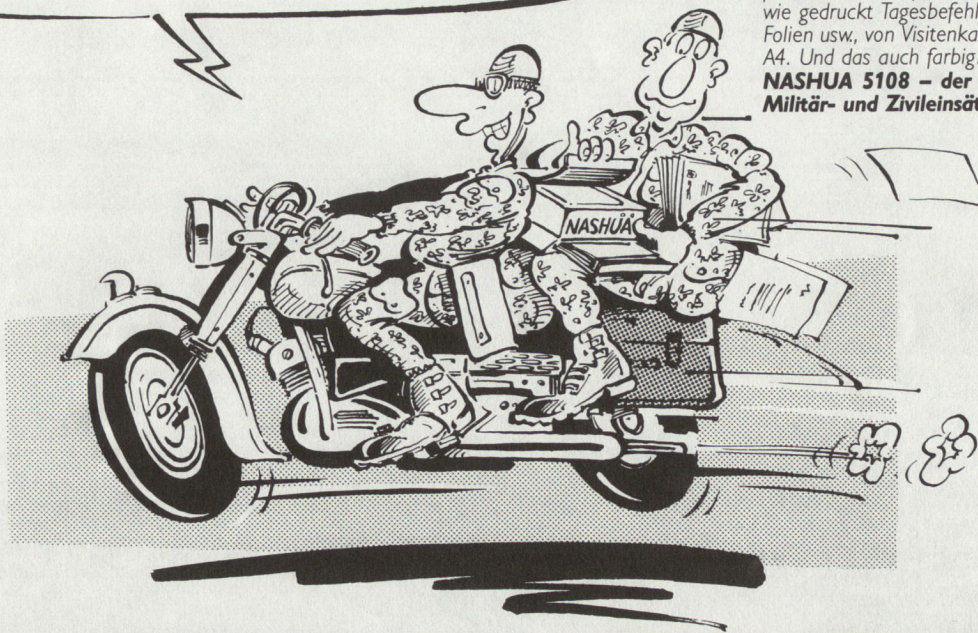
Die Schweizer Milizarmee hat so lange Bestand, als sich die Frage bejahen lässt. Die Opferbereitschaft derjenigen, die mehr leisten können, wird auch in den 90er Jahren tragende Säule unseres Staates sein. Generalstabsoffiziere übernehmen wohl ohne Ausnahme auch im Zivilleben erhöhte Verantwortung. Aber niemand verzettelt seine Kraft gerne. Weil Generalstabserziehung und -ausbildung mutatis mutandis in jeder Führungsposition nützen, zählt sich die vielwöchige Abwesenheit vom Arbeitsplatz auch für den Arbeit-

geber und Selbständigerwerbenden aus. Die Generalstabskurse haben ihre Aufgabe dann voll erfüllt, wenn sie ihren Absolventen Leistungssteigerungen in allen Führungsaufgaben ermöglichen. Wir stellen uns der Konkurrenz der Managementschulen. Die immer zahlreicher werdenden Träger von MBA-Titeln unter den Teilnehmern sind kritische Zeugen unserer Anstrengungen. ■



Rapport der Übermittlungsoffiziere  
aller Truppengattungen  
Rapport des officiers de transmission  
de toutes les armes  
Rapporto degli ufficiali di trasmissione  
di tutte le armi

ÄNTLICH HÄMMER EN  
DIENSTSTAUGLICHE FOTOKOPIERER...



Schluss mit der alten «Schnapsmaschine»!  
Leisten Sie sich jetzt den super-praktischen  
NASHUA 5108 dank unserem Militär-  
Spezialangebot: nur Fr. 2250.- inkl. feld-  
diensttauglicher Transportkiste aus Holz.  
Der NASHUA 5108 ist klein, problemlos trans-  
portierbar und sofort betriebsbereit. Er kopiert  
wie gedruckt Tagesbefehle, Kartenausschnitte,  
Folien usw., von Visitenkartengröße bis Format  
A4. Und das auch farbig!  
NASHUA 5108 – der ideale Kopierer für  
Militär- und Zivileinsätze!

**NASHUA**  
Kopiert wie gedruckt.

**FAIGLE**

NASHUA-Generalvertretung Schweiz  
Thurgauerstrasse 76 8050 Zürich Tel. 01/30219 22  
Aarau Basel Bern Frauenfeld Genf Lausanne Luzern