

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische
Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 154 (1988)

Heft: 7-8

Artikel: Die Ausbildung unserer Generalstabsoffiziere

Autor: Bachofner, Hans

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-58588>

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: 27.04.2026

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

Die Ausbildung unserer Generalstabsoffiziere

Der Kommandant der Generalstabskurse, Div Hans Bachofner, im Gespräch mit Redaktoren der ASMZ

ASMZ: Über den Generalstabsoffizier und die Anforderungen, denen er genügen sollte, findet sich in der ausländischen Militärliteratur viel Lesenswertes. Ausgangspunkt ist aber immer der Berufsoffizier, der seinerseits aus den Berufsoffizieren einer präsenten Armee ausgewählt wird. Gäbe es da prinzipielle Differenzen gegenüber unseren Milizverhältnissen?

Kdt Gst K: Es darf sie gar nicht geben, denn die Aufgabe ist massgebend, und deshalb gleichen sich die **Anforderungsprofile** in allen Armeen: Der Generalstabsoffizier ist der engste Mitarbeiter des Kommandanten. Er soll Generalist sein, wie es der Name schon sagen will. Er zeichnet sich aus durch analytisches Denken; er kann rechnen, folgern, vielschichtige Probleme zerlegen. Er besitzt umfassendes militärisches Wissen, kennt die eigene und fremde Armeen. Er beherrscht die Technik generalstäblicher Arbeit, kann aber zur Lösung von komplizierten Aufgaben auch eine Arbeitsgruppe einsetzen und leiten; er konzipiert komplexe Planungen und setzt sie durch, meistert Friktionen, wittert Chancen und nutzt sie. Obwohl Stabsangehöriger, ist er eine ausgesprochene Chefpersönlichkeit.

ASMZ: Wäre hier nicht ein kleiner Widerspruch: Der Generalstabsoffizier soll eine starke Persönlichkeit sein und dennoch, als engster Mitarbeiter des Kommandanten, immer diskret im Hintergrund bleiben?

Kdt Gst K: Sicher gibt es in Einzelfällen Friktionsmöglichkeiten, doch an der Grundforderung ändern sie nichts: Der Kommandant und niemand anders ist der Mittelpunkt. Der Generalstabsoffizier mag sich nach erfolgreicher Bewältigung einer Aufgabe in seinem kleinen Kreise darüber freuen, dass das Ganze funktioniert.

ASMZ: Wenn schon, wie vorhin gesagt, das Anforderungsprofil der Generalstabsoffiziere in allen Armeen sehr

ähnlich ist, wie steht es dann mit den Konsequenzen unserer Lösung, auch Milizoffiziere ohne jede Reduktion der Ansprüche zu Generalstabsoffizieren auszubilden?

Kdt Gst K: Ich nenne zuerst die Vorteile: Wir können die Generalstabsoffiziere aus allen Berufsgattungen auswählen. Damit haben wir eine breitere Rekrutierungsbasis als das Ausland. Wir gewinnen unabhängige, starke Persönlichkeiten, die nicht nur nach der Schullösung suchen, die auch im Beruf zu führen und stets Verantwortung zu tragen haben.

Als Nachteile muss ich festhalten, dass wir Milizoffiziere militärisch weniger intensiv ausbilden können und dass die Zeit fehlt, Kriegsbeispiele auszuwerten oder Fachliteratur durchzuarbeiten.

ASMZ: Sie haben unter den Anforderungen vorhin erwähnt, der Generalstabsoffizier müsse rechnen, folgern, planen können. Zeigt sich da nicht das **Risiko von truppenfernen Entscheiden**, gefällt allein anhand von Zahlen, Tabellen und Vorschriften? Wäre **intuitive Führung** weniger gefragt?

Kdt Gst K: Voraus wäre zu unterstreichen, dass die Generalstabsoffiziere sich vor ihrer Auswahl bei der Truppe als Einheitskommandanten bewähren müssen und dass sie dann wiederholte Gelegenheiten erhalten, Truppenkörper zu führen. Damit bilden sich starke Gegengewichte zur reinen Stabsarbeit, welche allerdings ihre verwaltungsähnlichen Seiten hat.

Zur zweiten Frage: Die Intuition bleibt im Führungsprozess gewiss notwendig. Häufig sind aber ihre Ergebnisse durch messbare Grössen zu erhärten (oder auch zu verändern!). Ich gebe drei Beispiele zum Verfahren bei einer neuen Lage, die Handeln nötig macht:

– **Fall 1:** Der Kommandant ist seiner Sache sicher und gibt gleich zu Beginn der Bearbeitung seine präzise und endgültige Absicht bekannt. Der Stab vollzieht sie.

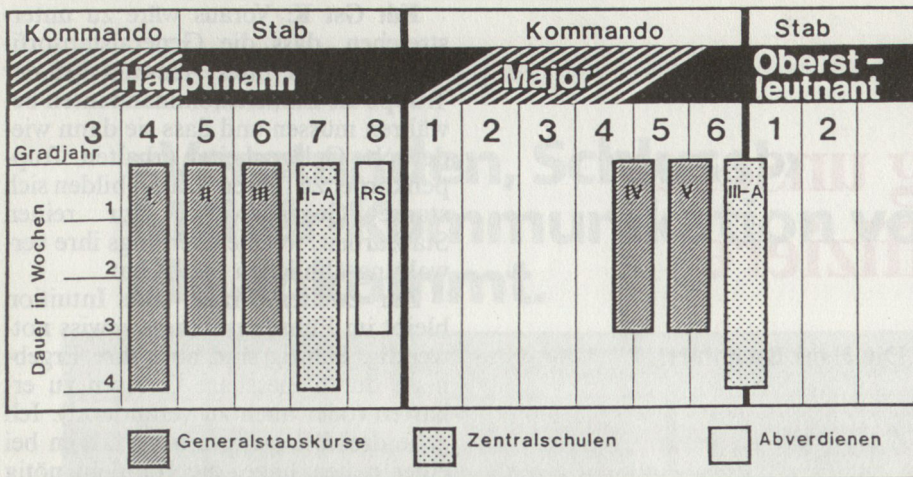
– **Fall 2:** Der Kommandant sieht zwei bis drei Lösungsmöglichkeiten. Die Generalstabsoffiziere wägen Vor- und Nachteile ab und tragen die Ergebnisse vor. Der Kommandant trifft seine definitive Wahl, der Stab vollzieht sie.

– **Fall 3:** Der Kommandant äussert sich nicht, erwartet Lösungsvorschläge. Die Generalstabsoffiziere arbeiten Varianten aus und begründen sie mit Vor- und Nachteilen. Der Kommandant trifft seine definitive Wahl, der Stab vollzieht sie.

Alles in allem nehmen Schlüsse aus Zahlen, Fakten, messbaren Werten bei der Arbeit des Generalstabsoffiziers sicher einen breiten Platz ein als die rein intuitiven Entscheide. Beim Kommandanten mag es je nach Persönlichkeit umgekehrt sein.

ASMZ: Sie haben es eingangs als Vorteil der Miliz bezeichnet, dass auch ihre Generalstabsoffiziere wertvolle zivile Erfahrungen in die militärische Arbeit





Generalstabsausbildung ab 1.1.86: graphische Übersicht

einbringen. Wo liegen da die Wechselwirkungen? Gingen sie in beide Richtungen?

Kdt Gst K: Die Generalstabskurse vermitteln keine fachtechnische Ausbildung für zivile Führung. Trotzdem gibt es Parallelen. Wir finden sie:

- in der Menschenführung
- in der Problemlösungstechnik
- im Zeitmanagement (in den Generalstabskursen stehen die Schüler unter einem gewaltigen Zeitdruck)
- in der Arbeitstechnik
- in der Präzision des Vollzugs
- in der technischen Stabsarbeit (auch im Zivilberuf müssen Spezialisten in einer inhomogenen Gruppe geführt werden)
- im Erzieherischen
- im Umgang mit den überaus vielen Daten, die von Computern geliefert werden.

Zum letzten Punkt ein kurzer Kommentar: Das zivile «Controlling», das Beschaffen, Verarbeiten und Verbreiten von Nachrichten zur rechten Zeit und in stufengerechter Konzentration hat mit dem militärischen Nachrichtendienst viel Gemeinsames. Der Generalstabsoffizier muss der Gefahr begegnen lernen, dass Kommandant oder Stab in der Informationsfülle ertrinken, muss stufengerecht jene Daten herausfiltern können, welche die Führung benötigt. (Der Korpskommandant muss nicht wissen, wo ein Raketenrohr eingesetzt ist. Er muss aber jene zuverlässigen Informationen erhalten, welche ihm erlauben, zeitgerecht den mechanisierten Gegenschlag auszulösen.)

ASMZ: Fehlt in der vorherigen Aufzählung nicht die Wechselwirkung auf dem Gebiet der Führungsmodelle?

Kdt Gst K: Keineswegs. Die Generalstabskurse bilden im Blick auf die Führung im Krieg aus, das heisst in extremen Krisensituationen. Diese sind bei zivilen Führungsaufgaben glückli-

cherweise nicht die Regel. Denkbar ist dagegen der umgekehrte Weg: Zivile Organisationen überlegen sich, welche Teile des Armeemodells «Krisenmanagement» für ihre Zwecke nützlich sein könnten.

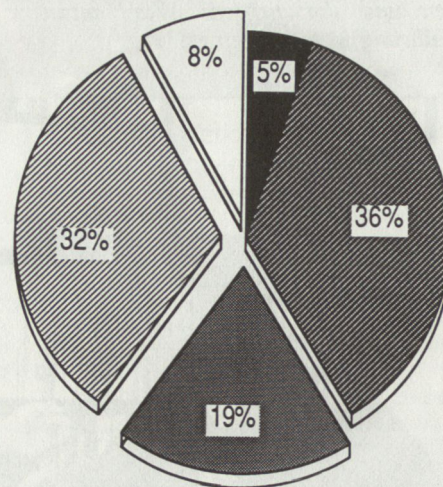
ASMZ: Als Überleitung zu einem nächsten Kapitel nochmals ein Hinweis auf ausländische Verhältnisse. Dort rücken fast ausnahmslos Berufsoffiziere zur Generalstabsausbildung ein, und darüber hinaus dauert sie viel länger als bei uns. Zwar weiss jeder, der die ausländische Generalstabsausbildung kennt, dass wir dank der Aufteilung in fünf kürzere Kurse sehr viel intensiver und konzentrierter arbeiten können und andererseits auch vieles von dem, was in den ausländischen Kursen als allgemeines Wissen vermittelt wird, im Milizsystem voraussetzen dürfen. Besteht aber für uns nicht trotz allem ein Ausbildungsproblem?

Kdt Gst K: Ohne Zweifel ist dem so, und weil unsere Kurse so kurz sind, müssen wir auf die ausserdienstliche Vorbereitung abstellen können. Das tun im Prinzip alle andern Armeen vor der Generalstabsausbildung, und auch zu einem Management-Symposium geht man in der Regel nicht, ohne dass man sich die angekündigten Themen vorher gründlich überlegt. Für uns hat diese allgemeine Richtlinie allerdings ganz besondere Bedeutung. Wir müssen die Vorbereitungsarbeiten sehr ernst nehmen und entsprechend viel verlangen. So steht jeder Schüler schon vor einem Generalstabskurs unter Zeitdruck, und er wird unsere Anforderungen nur erfüllen, wenn er die parallele Bewältigung von Beruf und militärischen Vorbereitungen mit Stoff- und Zeitplänen in sozusagen generalstäblicher Art und Weise plant und durchzieht.

ASMZ: Den Milizoffizieren, die für eine Generalstabsausbildung vorgesehen sind, lassen doch die zivilen Verpflichtungen oft wenig Freizeit. Kann man unter diesen Umständen die notwendigen Vorbereitungsarbeiten noch voraussetzen? Und wenn wir schon bei dieser Frage sind: Wie steht es um die sicher unerlässliche Weiterbildung, wenn die Grundausbildung einmal abgeschlossen ist?

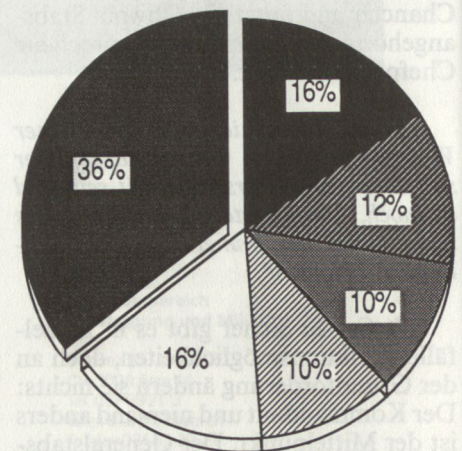
Kdt Gst K: Ausserdienstliches Engagement gilt in unserer Milizarmee immer noch als ein Teil der staatsbürgerlichen Verpflichtung jedes Offiziers. In diesem Sinne scheinen die zukünftigen Teilnehmer jedenfalls das von uns verlangte Pensum zu erarbeiten: Das Gros mit gutem Erfolg, eigentliche Versager sind sehr selten. So besteht auch Grund

Berufsstatistik Gst K



Selbständige
 leitende Angestellte
 Beamte
 Instr Of
 Übrige

Die leitenden Angestellten arbeiten in Unternehmen mit folgender Mitarbeiterzahl:



0-20
 21-50
 51-100
 101-300
 301-1000
 über 1000

zur Annahme, dass bei der Weiterbildung (Studium militärischer Literatur, Mitarbeit in Offiziersgesellschaften, Beteiligung an Studienreisen usw.) die nötige Bereitschaft in gleichem Ausmass erwartet werden kann.

ASMZ: *Nach den Voraussetzungen jetzt zu den Inhalten: Welches sind die Ziele für Ausbildung und Erziehung während der Kurse?*

Kdt Gst Kurse: Ich beginne mit der **Erziehung** und hebe den Grundsatz heraus, dass Charakter wichtiger ist als Wissen und Können. Wir erwarten während des Kurses eine stufengerechte Selbsterziehung und schaffen das Umfeld dazu: Die Arbeiten werden sorgfältig kontrolliert und qualifiziert, weil der Schüler immer wissen soll, wo er steht. Gepflegt wird auch der Wett-kampfegeist, wir messen Zeiten und rangieren Leistungen. Wir bauen mit Schlafmanko und harter Kritik bewusst mancherlei Stresssituationen ein und fördern damit die psychische Widerstandskraft der Teilnehmer. Der Generalstabsoffizier darf sich durch unangenehme Überraschungen nicht aus dem Gleichgewicht bringen lassen, muss mit Misserfolgen fertig werden. Gerade in diesen Situationen soll er auch lernen, dass die Einordnung ins Team die Arbeit erleichtert und die Leistung deutlich verbessert.

Die **Ausbildung** stellt sicher, dass der Generalstabsoffizier Arbeitsgruppen von Stabsangehörigen oder ganze Stäbe führen kann. Das untenstehende Kästchen enthält eine knappe Darstellung des Stoffes.

ASMZ: *Sie stellten die Erziehung an den Anfang und gaben ihr grösseres Gewicht als der Aufnahme von Fachwissen. Entstehen daraus nicht sehr hohe Anforderungen an den Lehrkörper, besonders an die Gruppenchefs, welche direkt und sehr intensiv mit den Teilnehmern zu arbeiten haben?*

Kdt Gst Kurse: Ganz bestimmt. **Der Gruppenchef** ist in den Generalstabskursen die Schlüsselperson, von ihm hängt das gute Gelingen ab: Er muss

erzieherisches Vorbild sein, umfassendes und stufengerechtes militärisches Wissen besitzen und die Ausbildung zielbewusst und doch abwechslungsreich gestalten können. So fordert – wie alle Instruktorentätigkeit – auch der Einsatz in den Generalstabskursen die ganze Kraft. Weil die Schüler unerbittlich hohe Forderungen stellen und Schwächen rasch durchschauen, haben die Generalstabskurse den Ruf, besonders interessant, aber auch besonders anforderungsreich zu sein. Wer aber während dreier Jahre erfolgreich als Gruppenchef in den Generalstabskursen tätig gewesen ist, der profitiert von dieser beruflichen Horzonterweiterung während seiner ganzen spätern militärischen Tätigkeit.

Gerne halte ich fest, dass der Lehrkörper ausgezeichnete Resultate erreicht, Lehrer wie Schüler brauchen Vergleiche mit dem Ausland keineswegs zu scheuen. Ich wünsche mir aber, dass es dank höherer Instruktorbestände und vertiefter Schulung gelingen wird, etwas von jenem übergrossen Druck abzubauen, unter welchem die Gruppenchefs heute wegen des Instruktor-mangels lehren müssen. Nebenbei: Unser «Kadervorkurs» dauert eine einzige Woche; im Ausland gibt es Schulen, die mit zwei vollständigen Lehrkörpern arbeiten; während der eine in den laufenden Lehrgängen unterrichtet, kann sich der andere ungestört auf kommende Aufgaben vorbereiten.

ASMZ: *Zum Schluss möchten wir Sie bitten, wie in unsern Interviews üblich, drei Ihrer Anliegen vorzustellen, die Ihnen gegenwärtig am nächsten liegen.*

Kdt Gst Kurse: Vom ersten war soeben die Rede – von den **Instruktoren** nämlich –, weil sie nicht nur das Niveau der Generalstabskurse, sondern alle Ausbildungsergebnisse der Schulen und Kurse in entscheidendem Masse mitbestimmen. So muss jedem von uns, Berufsoffizier oder Angehöriger der Miliz, Qualität und Zahl der Instruktoren sehr wichtig sein. Der Ausbildungschef hat vor kurzem bedeutungsvolle Massnahmen eingeleitet, die ein grosses Stück weiterführen können.

Wenn seine Vorhaben ihre Früchte tragen, werden sich viele Schwierigkeiten auch in den Generalstabskursen leichter überwinden lassen.

Zum zweiten: Auch die Armee ist auf dem Sprung ins Informationszeitalter. Ich hoffe, dass es gelingen wird, die **Möglichkeiten der Informatik** sinnvoll zu nutzen. Sicher wächst zwischen den Blumen noch viel Unkraut; wir sollten jedoch das Problem auch deswegen mit Erfolg lösen können, weil wir von vielfältigen zivilen Erfahrungen – den guten wie den schlechten! – profitieren können.

Das dritte ist für mich jener Bereich, den ich **Doktrinentwicklung** nenne: Die gültige Kampfdoktrin ist in den einschlägigen Reglementen festgehalten. Wer lehrt oder führt, legt diese Reglemente aus oder wendet sie an. Es gibt, anders als in frühern Jahren, keine Doktrinestreitigkeiten mehr. Nun können aber die kommenden Jahrzehnte das technische Kriegsbild revolutionieren, und dieser Entwicklung müssen wir, muss unsere Kampfdoktrin gerecht werden. Mit Fragen der Einsatzdoktrin befassen sich heute der Unterstabchef Front, der Stabschef Operative Schulung, der Kommandant der Zentralschulen, die Waffenchefs und schliesslich der Kommandant der Generalstabskurse. Es könnte nützlich sein, die Doktrinenentwicklung organisatorisch präziser und zeitgemässer zu definieren. Die oberste Verantwortung soll dabei unverändert bei der Kommission für militärische Landesverteidigung liegen, ist doch der Konsens von Generalstabchef, Ausbildungschef, Truppenkommandanten und Rüstungschef die beste Voraussetzung für eine unité de doctrine, die nicht nur auf dem Papier steht.

ASMZ: *Herr Divisionär, wir danken Ihnen für das Gespräch.* ■

Aus der Schriftenreihe ASMZ

Werner Roesch
Bedrohte Schweiz

Eine erste vollständige, auf allen erreichbaren Archivbeständen der Schweiz und der BRD beruhende Darlegung der Bedrohung unseres Landes durch die deutsche Wehrmacht im Jahre 1940 und die Abwehrbereitschaft unserer Armee im gleichen Zeitpunkt. Ein Beitrag zur Frage des Stellenwertes der Armee im Kleinstaat Schweiz. 96 Seiten mit zahlreichen Kartenunterlagen und Wiedergaben von Originaldokumenten. Fr. 34.–.

Operationen	Kampfdoktrin unserer Armee
Nachrichtendienst	Doktrin, Organisation und Ausrüstung fremder Heere, Stärken und Schwächen, gesellschaftliches Umfeld
Logistik	Sanität, Versorgung, Transporte, Territorialdienst
Militärgeographie	Kenntnis der schweizerischen Topographie
Führungstechnik	Schlüssellräume, operatives Vorgelände
Befehlsttechnik	Systematische Denkabläufe
Die Armee im Rahmen der Gesamtverteidigung	Kommunikationstechnik