

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 160 (1994)  
**Heft:** 12

**Artikel:** Generalstabsausbildung : Vorschläge für eine umfassende Reorganisation  
**Autor:** Grossmann, Christoph / Gugler, Thomas / Heller, Daniel  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-63261>

### **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:** 12.01.2026

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

# Generalstabsausbildung

## Vorschläge für eine umfassende Reorganisation

Christoph Grossmann  
Thomas Gugler  
Daniel Heller

Die folgenden im Auftrag des Generalstabschefs erarbeiteten Überlegungen sind die Fortsetzung eines in kritisch-loyaler Absicht verfassten Artikels («Generalstabsausbildung – Anspruch, Wirklichkeit und Vision») in der ASMZ Nr. 3/1994, der sich mit dem Stellenwert und mit methodischen Fragen der Generalstabsausbildung befasste. Die Autoren verstehen ihren Beitrag als von unabhängiger Milizseite erarbeitete mögliche Grundlage einer Neuorientierung der Generalstabsausbildung im Rahmen der höheren Kaderausbildung der Armee.

Die Generalstabsausbildung hat infolge externer (nicht direkt beeinflussbarer) und interner (beeinflussbarer) Faktoren an Attraktivität in den letzten Jahren erheblich eingebüsst. Durch diese Einbusse ist einmal mehr die Wirtschaftsverträglichkeit der militärischen Karriere und damit auch die Miliz generell in Frage gestellt.

### Attraktivitätsverlust

Zu den internen Faktoren zählen stichwortartig: Organisatorische Unzulänglichkeiten und Kompetenzstreitigkeiten, ungenügender Lehrkörper; mangelnde personelle Ressourcen im Kommando Generalstabskurse, mangelnde Qualität (bis hin zum Prinzip Lehrlinge bilden

Lehrlinge aus!) und ungenügende Vorbereitung des Lehrkörpers, fehlende unité de doctrine, methodische Schwächen, ungenügende Anpassung von Übungen, Kursunterlagen und Prüfungen. Diese Faktoren bedingen sich zum Teil gegenseitig.

Zu den externen Faktoren zählen: Konkurrenz durch zivile Weiterausbildung, Wandlungen in Gesellschaft und Wirtschaft (Verjüngung der Führungsetagen), neue methodisch-didaktische Entwicklungen, veränderte Bedrohung, waffentechnologische Entwicklungen, Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologien (Fax, PC usw.), teilweise mangelhafte Motivation der Teilnehmer, über weite Phasen nicht optimales Lern- und Lehrklima.

### Zielsetzung: Elite und Braintrust

Die Realisation der im Vergleich zur «Armee 61» bedeutend anspruchsvolleren «Armee 95» bietet die Chance, das bisherige System nicht einfach



Christoph Grossmann  
Dr. oec., geschäftsführender  
Partner einer  
Unternehmensberatungsfirma,  
Hptm i Gst, Stab Pz Br 11  
Dorfstrasse 24B,  
8309 Nürens Dorf-Birchwil

evolutionär fortzuschreiben, sondern revolutionäre und unkonventionelle Massnahmen zu ergreifen. Im Sinne moderner Erwachsenen- und Managementausbildung mit zeitgemässer Methodik und konkurrenzfähigen Hilfsmitteln ist die Neugestaltung konsequent zu realisieren.

Die Zielsetzung für eine moderne und professionelle Generalstabsausbildung muss klar definiert und neu umschrieben werden.

Wir schlagen folgende Formulierung vor:

Die Generalstabsausbildung hat zum Ziel

- qualifizierte militärische Generalisten auszubilden,
    - die in der Lage sind, auf Stufe Grosser Verband Stabs- und Führungsarbeit zu leisten,
    - die als vielseitig einsetzbare Führungsgehilfen über überdurchschnittliches militärisches Wissen sowie politische und gesellschaftliche Kompetenz verfügen,
    - die bezüglich militärischer Stabsarbeit auch im internationalen Vergleich standzuhalten vermögen,
  - komplexe Problemlösungs- und Entscheidungsprozesse in ausserordentlichen Situationen sowie die Kommunikation in Grossorganisationen zu schulen,
  - allgemeine, zivil und militärisch nutzbare Führungsfähigkeiten zu fördern und zur Persönlichkeitsentwicklung beizutragen,
  - die armeeweit gültige Doktrin betreffend Führung und Einsatz zu verankern,
  - dabei die Bedürfnisse der Stäbe und Kommandanten der Grossen Verbände sowie spezifische Bedürfnisse der Teilnehmer zu berücksichtigen.
- Die Generalstabsoffiziers-Ausbildung muss professionell, methodisch und didaktisch vielseitig, anspruchsvoll und leistungsorientiert erfolgen. Sie soll den Generalstabsoffizier befähigen, auch unter grosser psychischer und physischer Belastung die nötigen Leistungen zu erbringen.

An diesen Zielsetzungen sind die Generalstabslehrgänge (GLG) bezüglich Inhalt, Methodik und Erfolg zu messen.

### Hohe Anforderungen – hoher Nutzen

Konzeptionelle Überlegungen zur Gestaltung der Generalstabslehrgänge

Anforderungen	Vorgehen	Nutzen
<b>Militärisches Können Stufe Grosser Verband einüben</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Integration von Na, Op, Log sicherstellen.</li> <li>■ Eventualplanungen mit zeitlichen Überlegungen.</li> </ul>	Die Generalstabslehrgänge müssen alles ansprechen, was für die Stufe Grosser Verband relevant ist.
<b>Zukunftsorientierung sicherstellen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Grundsätzliche Orientierung an: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Mustererkennung</li> <li>– Prozessdenken</li> <li>– Führung in Grossorganisationen</li> </ul> </li> <li>Alle gewünschten Informationen stehen in- nert drei Stunden zur Verfügung</li> <li>■ Ausblicke, Visionen vermitteln.</li> </ul>	Die Lehrgänge sind so anzulegen, dass den Teilnehmern in den nächsten Jahren benötigtes Wissen vermittelt wird. Dabei geht es vorwiegend darum, sich über die sich ergebenden Veränderungen auf dem laufenden zu halten.
<b>Internationale Kompa- tibilität erreichen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ausländische Übungsleiter, die Ent- schlussfassung nach ihrem Schema durch- führen lassen</li> <li>■ ausländische Kursteilnehmer</li> <li>■ Referenzarbeitsgruppe aus Land X (Be- dingung für sämtliche internationale Zusam- menarbeit: politische Opportunität gegeben).</li> </ul>	Die schweizerische Generalstabsausbildung muss inter- nationalen Standards genügen. Jeder Teilnehmer sollte die Gewissheit erhalten, dass er theoretisch auch in einem ausländischen Generalstab zu einem Beitrag fä- hig ist. Die nicht-kolonialistische Tradition der Schweiz und ihre neutrale Position prädestinieren die Schweiz, auf internationalem Parkett entsprechende Dienstlei- stungen bereitzuhalten.
<b>Sicherheitspolitische und gesellschaftliche Einbettung fördern</b>	Vermittlung der sicherheitspolitischen Grundzusammenhänge im nationalen/intern- nationalen Kontext. Kommunikation und Realisierung der landesweit wahrgenom- menen Integration der Generalstabsausbildung in den grösseren Zusammenhang.	Weiten Teilen der schweizerischen (und internationalen) Öffentlichkeit fehlen selbst elementare Kenntnisse der grundlegenden Zusammenhänge der Sicherheitspolitik. Die Notwendigkeit der Generalstabsausbildung ist des- halb nach innen wie nach aussen deutlich zu machen.
<b>Übertragbarkeit auf zivile Situationen sicherstellen</b>	Die Übertragbarkeit auf zivile Situationen grundsätzlich anstreben durch Musteridenti- fikation.	Grundsätzlich handelt es sich bei der militärischen Stabsarbeit um nichts anderes als die Entscheidungsfindung in komplexen Situationen und die Umsetzung der Ent- scheide (in Krisensituationen). Entsprechend sind Vor- gehensmuster herauszuschälen. Dies fördert das Ver- ständnis und erleichtert die Übertragbarkeit auf andere Situationen.
<b>Auf dem persönlichen Entwicklungspfad frühe Bearbeitung von Problemstellungen ermöglichen</b>	Teamarbeit, Kommunikation mit Informa- tionstechnologie, Arbeit in Teilstäben, Visu- alisierung von Zusammenhängen; abwägen- des Bewerten; sichere Methodik in der Ent- scheidungsfindung, Projektmanagement usw.	Die Generalstabsausbildung gewinnt deutlich an At- traktivität, wenn die behandelten Fragestellungen eine im Rahmen der individuellen Entwicklung frühe Aus- einandersetzung ergeben. Das Grundprinzip der «frü- hen Erfahrung im Militär» muss auch nach den Jahren als Einheitskommandant weitergeführt werden.

ge müssen neben dem eigentlichen Inhalt und Zweck der Kurse eine Reihe von weiteren Aspekten berücksichtigen. Die Generalstabsausbildung steht in einer immer härteren Konkurrenzsituation zu individuellen, privaten, beruflichen und gesellschaftlichen Ansprüchen. Diesen Ansprüchen muss der einzelne über die Zeit gerecht werden können; also muss eine Ausrichtung immer auch von Nutzen für andere Lebensbereiche sein.

### Massnahmen und Prioritäten: Sofortmassnahmen

#### ■ Bedarfsgerechte Ausbildungskonzeption (Kurskonzept, Lehrinhalte):

1. Bedürfnisse abgeleitet aus Armeedoktrin (Stabschef Operative Schulung),
2. Bedürfnisse Kdt und Stabschefs der Grossen Verbände,
3. Bedürfnisse Teilnehmer/Wirtschaft.

Dies bedeutet, dass die konkreten Ausbildungsbedürfnisse abzuklären und entsprechend mitzuberücksichtigen sind. Eine adäquate und kundenorientierte Ausbildungsmethodik ist daraus abzuleiten.

■ **Neue Methodik:** Die Forderung nach zeitgemässer und auch kundenorientierter Ausbildung ist bekannt und ernstzunehmen. Dabei können und müssen die nach zeitgemässen Methoden didaktisch und psychologisch geschulten Instrukturen im Lehrkörper (ehemalige Lehrer, Betriebspsychologen) ihre Kameraden ausbilden und auf Methodikschwächen hinweisen.

■ **Stress, psychische und physische Belastung:** Schlafmangel hat mit effizienter Ausbildungsmethodik wenig zu tun. Damit sollen der Wert und die Notwendigkeit von Nacharbeiten unter höchstem Zeitdruck und Stress nicht in Frage gestellt werden – ihre Anwendung bleibt eine Frage des Masses.

■ **Austausch von Lehrpersonal während Kurs (Rochaden):** Die Neualimentierung des (ständigen) Lehrkörpers wird Zeit beanspruchen. Dem Zufall jedoch – einen qualifizierten oder weniger qualifizierten Gruppenchef während eines Kurses vor sich zu haben – kann mit einem Austausch der Gruppenchefs während des Kurses begegnet werden. Vorteil dieser Lösung ist zudem, dass dem Schüler neuartige und weitere Aspekte aufgezeigt werden. Ausserdem wird ein für beide Seiten – Schüler und Lehrer – wertvoller Gedankenaustausch gefördert.

■ **Einsatz von Spezialisten:** Spezialisten sollen innerhalb des Lehrkörpers vermehrte Verantwortung übernehmen, indem sie ihr Fachwissen vermitteln (z.B. Einführung in Übungen, Kolloquien über Fachfragen u.a.m.). Diese können sehr wohl aus einem Pool geeigneter, erfahrener Milizoffiziere rekrutiert werden. Waffengattungsspezifische Inhalte wie Artillerie-, Flab-, Genie- und Fest Pi-Konzepte sind durch Lehrpersonal mit



**Thomas Gugler**  
Dr. iur., Rechtsanwalt,  
Regional Controller  
im Ressort Westeuropa einer  
Grossbank  
Hptm i Gst, Stab Pz Br 3  
Schüracher 14, 8700 Küsnacht

entsprechendem Hintergrund zu vermitteln.

### Massnahmen und Prioritäten: Weiterführende Massnahmen

■ **Ausbildung und Doktrin (TRA-DOC):** Der Generalstab legt gemäss «EMD 95» die Doktrin fest, die durch den Bereich Heer und FF Trp umzusetzen ist. Das bedingt im Bereich Heer die Schaffung eines Stabes zwecks Erarbeitung und permanenter Überarbeitung doktrinkonformer Übungen, Kursunterlagen und Ausbildungshilfen. Diese wissenschaftliche Stabsstelle (evtl. durch geeignete Milizkräfte ergänzt) bildet den Kern eines Kompetenzzentrums zur Durchsetzung einer einheitlichen, armeeweit gültigen Doktrin im Verständnis der Einsatzkonzeption, in der Führung, der Stabsarbeit, Ausbildung und Befehlsgebung über die neu ausgebildeten Generalstabsoffiziere. Der Generalstab überprüft regelmässig das Erreichte anhand seiner Ziele. Die Korps organisieren regelmässig Generalstabsseminare zur Weiterbildung ihrer Generalstabsoffiziere (im FAK 4 bereits Tradition).

Dem Stellenwert der Kriegsgeschichte, dem nationalen und internationalen sicherheitspolitischen Kontext und dem Vergleich mit ausländischen Streitkräften und ihren Doktrinen ist höhere Priorität einzuräumen: Als Angehöriger einer Friedensarmee (seit 1848) kann der Schweizer Generalstabsoffizier nur durch Kriegsgeschichte, Vergleiche und Wissen um Zusammenhänge wesentliche Erkenntnisse gewinnen – passiv durch Studium, aktiv durch Darstellung und eigene Erarbeitung.

### ■ Ausbildungskonzeption: Die GLG sind wie folgt neu zu konzipieren:

GLG	Dauer (gem. Armeeleitbild)	Zeitraum (Vorschlag Verfasser)	Thema
I	4 Wochen	November, erste Dezemberwoche	Grundlagen der Generalstabsausbildung
II	4 Wochen	Mai	Vertiefung der Generalstabsgrundausbildung
III	3 Wochen	Mai/Juni	Ausbildung zum Unterstabschef
IV	3 Wochen	August/September	Ausbildung zum Stabschef

Hervorzuheben ist die Überlappung von GLG II und III zwecks Zusammenarbeit (1 Woche). Wichtig ist ein besseres sich «Setzen» der Lerninhalte dank fünf Monaten Abstand zwischen GLG I und II.

■ **Fortschrittliche Lehr- und Lern-technik:** Fortschritte der vergangenen Jahre in Lehr- und Lerntechnik sind künftig miteinzubeziehen, und der Lehrkörper ist entsprechend zu schulen. Zivile Techniken wie Teamwork, plenares Lehrgespräch oder Workshops müssen auch in der Generalstabsausbildung zur Realität werden – in den militärischen Stäben sind sie es längst! Der Zusammenarbeit von Teilstäben kommt besondere Bedeutung zu. Generell sollen drei Grundprinzipien bei Ausbildungsveranstaltungen in GLG beachtet werden:

1. Lernsituationen schaffen,
2. Teilnehmer in Programmgestaltung und Durchführung einbeziehen,
3. Fähigkeiten der anwesenden Teilnehmer systematisch nutzen.

Diese Grundprinzipien können durch folgende Massnahmen umgesetzt werden:

■ Auf Selektion während der Lehrgänge wird grundsätzlich verzichtet, da ein Rausschmiss gegen die Empfehlung der Kommandanten der Grossen Verbände kaum realistisch ist. Alternative: In jedem Kurs findet eine Selektion statt, wobei rund 30% die exakt definierten Ziele nicht erreichen würden und den Lehrgang zu wiederholen hätten.

■ Die Teilnehmer erhalten vordienstlich Aufträge für die Vorbereitung bestimmter, ihnen aufgrund der beruflichen oder militärischen Situation gelegenen Themen, die sie im Kurs einzubringen haben.

■ Zur Erhöhung der Belastung der Teilnehmer sind Übungen vorzusehen, in denen Na, Op und Log durch verschiedene Arbeitsgruppen innerhalb einer vorgegebenen Zeit erstellt werden, wobei der gegenseitigen Abstimmung Rechnung zu tragen ist.

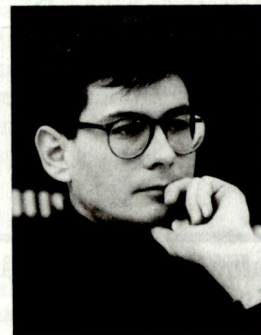
■ Bei jedem Ausbildungsblock gilt der Dreischritt «fordern, fördern und Feedback».

Ein Postulat ohne Kompromisse stellt der ständige Lehrkörper dar. Im Austausch mit Generalstabsoffizieren ausländischer Armeen und durch Verpflichtung milizdienstpflichtiger Kapazitäten aus der Privatwirtschaft und Hochschulen als Lehrer für Ausbildungssequenzen sind zusätzliche Instruktionskräfte mit hoher Attraktivität zu nutzen. Diese Ausnutzung neuer Ressourcen für den Lehrkörper ist kostenneutral. Eine Umfrage unter hochqualifizierten Generalstabsoffizieren mit Funktionen in der Privatwirtschaft hat ergeben, dass die Bereitschaft für derartige Einsätze durchaus vorhanden ist. Damit ergeben sich folgende Ansatzpunkte für die Bereitstellung adäquaten Lehr- und Organisationspotentials:

■ Joint Venture mit verschiedenen Interessenten: ausländischen Armeen, Wirtschaft, einzelnen Unternehmen usw.,

■ Aufgebot von Milizoffizieren und Instruktoren/EMD-Beamten für einzelne Module,

■ Zusammenarbeit mit internationalen Kapazitäten,



**Daniel Heller**  
Dr. phil., Grossrat FDP,  
Koordinator Public  
Affairs in einer PR-Agentur  
Hptm i Gst, Stab F Div 5  
Jurastrasse 9, 5000 Aarau

- Geeignete Instruktoren/Beamte des EMD für festen Lehrkörper,
- Instruktoren/Beamte EMD für Organisation und Verwaltung der Lehrgänge im Rahmen des Armeeausbildungszentrums.

Im übrigen gelten für Teilnehmer, Lehrkörper und Kommandant der Kurse Anforderungs- und Funktionsbeschriebe wie sie längst existieren. Ihre Durchsetzung ist allerdings unabdingbar. Der Einsatz als Lehrer/Gruppenchef in der Equipe soll in der Regel vier Jahre dauern, wobei sich der Lehrkörper rollend erneuert. Mit verbindlichen Weisungen ist für spezifische Weiterbildung des Lehrkörpers zu sorgen.

- **Infrastruktur:** Verbesserung der Infrastruktur an den Lehrgängen (Bibliothek, audiovisuelle Hilfsmittel, Möglichkeit für die Teilnehmer zur Herstellung professioneller Unterlagen für Präsentationen, Reprozentrale).

### Schlussbemerkungen

Von verantwortlicher Seite wurde unter anderem die Absicht signalisiert,

Nach Kenntnisgabe des jetzigen Planungsstandes der Generalstabsausbildung «Armee 95» sind folgende kritische Punkte zu überdenken:

- **Zeitpunkt GLG I und II** (Normalfall 33 und 34 Jahre): eher zu spät, da in Konkurrenz zu entscheidenden Karriereweichenstellungen in der zivilen Laufbahn. Eine Stärke militärischer Kaderausbildung aller Stufen, die im Vergleich zur zivilen Laufbahn frühe Möglichkeit, Führungs-Know-how und -erfahrung zu sammeln, geht damit verloren. Die Chance, hier durch früheren Einstieg an Attraktivität für die Miliz zu gewinnen, muss ergriffen werden.

- **Wechsel Stabskarriere – Kommandofunktion:** Da noch genügend Abteilungen/Bataillone vorhanden sind, ist auf den Entscheid der gesplitteten Karriere zum Teil zurückzukommen. Der Generalstabsoffizier sollte in der Regel ein Bataillon geführt haben.

- **Der Abstand zwischen GLG I und II** sollte grösser sein; die Ansetzung des Kurses II fünf Monate nach GLG I ergibt eine bessere Verarbeitung des Gelernten und vermeidet eine Abwesenheit von acht Wochen im Beruf innerhalb dreier Monate.

- **Überlappung GLG II (4. Woche) und GLG III (1. Woche)** zur Nutzung wertvoller Synergien (praktische Stabsarbeit mit angehenden Unterstabschefs usw.).

künftige Kommandanten frühzeitig zu designieren, freizustellen und speziell auf ihr anspruchsvolles Amt vorzubereiten. Ebenso soll der Chef Heer einen Pool von etwa fünfzig Instruktoren erhalten, die längere Zeit zugunsten einer Lehrtätigkeit am Ausbildungszentrum der Armee in Luzern (FLG und GLG) aus den Bundesämtern ausgegliedert werden.

Im Sinne der vorliegenden Anregungen können jetzt rasch weitere Schritte erfolgen. Es bleibt zu hoffen, dass die Wichtigkeit einer hochste-

henden militärischen Generalstabsausbildung – Ziele und Anforderungen durch den Generalstab, Einsatz und Ausbildung durch den Bereich Heer – mit neuem Schwung unter Einbezug der Besten realisiert wird. Nur dann wird die Generalstabsausbildung auch für künftige Generationen attraktiv bleiben, nur dann besteht die wahre Kraft der Miliz weiter.

(Die vollständige Studie «Generalstabsausbildung 2000» kann bei den Verfassern angefordert werden.) ■

## Gestickte Truppenkörper- und Formationsabzeichen

- mit GRD-Waschtest
- und Aufnähservice



**HAUG**  
STICKEREI

ROBERT HAUG AG  
UETLIBERGSTRASSE 137  
CH-8045 ZÜRICH  
TELEFON 01 462 58 21  
FAX 01 463 57 47

Verlangen Sie unsere Dokumentation!



**Gottlieb Müller & Cie AG**

Unternehmung für Hoch- und Tiefbau

Mühlethalstrasse 17 Tel. 062 51 95 35  
4800 Zofingen Fax 062 52 24 43

Köllikerstrasse 5 Tel. 064 41 13 48  
5012 Schönenwerd Fax 064 41 13 38

