

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 160 (1994)  
**Heft:** 3

**Artikel:** Generalstabsausbildung : Anspruch, Wirklichkeit und Vision  
**Autor:** Gugler, Thomas / Grossmann, Christoph / Heller, Daniel  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-63178>

### **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:** 16.01.2026

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



ERSCHLOSSEN EMDDOK

MF 442 1908

# Generalstabsausbildung

## Anspruch, Wirklichkeit und Vision

Thomas Gugler  
Christoph Grossmann  
Daniel Heller

**Es ist klar, dass auch die Generalstabskurse der heutigen Zeit und der Aufgabenerweiterung der «Armee 95» angepasst werden müssen. Handlungsbedarf besteht in der Ausbildungsmethodik und im Ausbildungsstoff, vor allem aber in der Zuteilung qualifizierter Lehrkräfte. Denn z.B. mit Ad-hoc-Lehrern aus dem Schülerkreis eines Kurses ist keine Topqualität erreichbar.**  
CO.

### Anspruch, Image und Legende

Seit den Erfolgen des preussisch-deutschen Generalstabs gelten Generalstabsoffiziere als perfektionierte Techniker militärischer Planungs- und Führungsarbeit. Entsprechend hoch ist auch in der Schweiz das Ansehen des Generalstabskorps und seiner elitären Ausbildung. «Generalstäbler sind auch in der Wirtschaft begehrte Leute», «verlangt werden Ehrlichkeit, Loyalität, Uneigennützigkeit, Kameradschaftlichkeit, Zuverlässigkeit, Gründlichkeit, Beharrlichkeit und Belastbarkeit», «Wer nicht durchhält, fliegt»: So und ähnlich werden die Generalstabsoffiziere und ihre Ausbildung regelmässig wiederkehrend in den Medien apostrophiert und beschrieben. Zahlreiche Legenden und Geschichten ranken sich um Methodik, Form und Inhalte der Generalstabskurse. Prominente Wirtschaftsführer und Manager verkörpern heute das Bild der Nützlichkeit einer Generalstabsausbildung auch in der zivilen Laufbahn.

Noch besteht die Ansicht, dass die oben erwähnten Eigenschaften der Generalstäbler, zusammen mit den in den sprichwörtlich harten und anspruchsvollen militärischen Ausbildungskursen erworbenen methodisch-analytischen Fähigkeiten, Gewähr für

hohe Problemlösungskompetenz ganz allgemein bieten würden. Unreflektiert wird von einer A-priori-Überlegenheit des Militärs in der Führungsausbildung gesprochen und deren Übertragbarkeit auf zivile Managementsituationen einfach vorausgesetzt.

Der nachfolgende Aufsatz dreier junger Generalstabsoffiziere mit unterschiedlichen Funktionen in der Privatwirtschaft versucht in kritisch-loyaler Absicht, das Bild der heutigen Kurse zu vermitteln und Anregungen für Verbesserungen zu unterbreiten.

### Wirklichkeit, Nahbild und Missstände

Die Generalstabsausbildung soll gemäss den allgemeinen Zielsetzungen der offiziellen Orientierungsschrift des Kommandos Generalstabskurse den Generalstabsoffizier in die Lage versetzen:

- *«auch unter grosser psychischer und physischer Belastung zumindest brauchbare Leistungen zu erbringen,*
- *auf Stufe Armee operative und auf Stufe Grosser Verband operativ-taktische Zusammenhänge zu erkennen und zu verstehen,*
- *dem Kommandanten Entschlussgrundlagen so vorzubereiten und darzulegen, dass dieser wohlabgewogene Entschlüsse fassen kann,*
- *zeitgerecht die vom Kommandanten gefassten Entschlüsse in stufengerechte und klare Befehle und Weisungen umzusetzen,*
- *Übungen zur Schulung von Kommandanten, Stäben und Truppen vorzubereiten, zur Durchführung zu bringen und deren Ergebnisse auszuwerten,*
- *den Ablauf von Aktionen zu überwachen oder zu leiten und beim Auftreten allfälliger Friktionen die entsprechenden Massnahmen zu ergreifen,*
- *Arbeitsgruppen/Sektionen, Untergruppen und Stäben vorzustehen.»*

In derselben Schrift werden methodisch-didaktische Grundsätze genannt, die überzeugen und durchaus mit anspruchsvollen modernen Didaktikkonzepten und Schulungsprogrammen vergleichbar sind. Allerdings weicht die Realität in den Generalstabskursen von diesen Idealbildern ziemlich häufig ab.

### Psychische und physische Belastungen

Diese bestehen, doch meist eher vordergründig erzeugt durch überlange Arbeitsprogramme und/oder durch wenig vorbereitete Unterrichtseinheiten. Vergessen wird, dass Belastungsmomente wie Schlafmangel kaum geübt, höchstens erfahren werden können. Diese Erfahrung ist an und für sich wertvoll. Permanenter Schlafmangel aber, wie er in den Kursen oft über die Dauer systematisch erzeugt wird, hat mit einer zweckmässigen Lernsituation nichts, mit vergeudeter Ausbildungszeit viel zu tun. Man kann sich nicht rühmen, Generalstabswissen und -fähigkeiten in einem Bruchteil der Zeit zu vermitteln, welche andere Armeen darauf verwenden, und gleichzeitig unsere kurze Lernzeit im Kurs zur physischen Überlebensübung missbrauchen.

### Durch Einzelkampftraining zur Teamleistung?

Militärische Stabsarbeiten sind immer Teamleistungen. Der Kursteilnehmer ist heute aber Einzelkämpfer. In den Kursen herrschen Einzelarbeiten vor, und die Vorbereitung auf die Teamarbeit in (Teil-)Stäben findet kaum statt. Ehrlichkeit, Loyalität, Uneigennützigkeit, Kameradschaftlichkeit und Zuverlässigkeit; Gründlichkeit, Beharrlichkeit und Belastbarkeit – kein Angehöriger eines leistungsorientierten Teams kann sich in diesen Kategorien ein Defizit erlauben. Und kaum einer wäre ohne überdurchschnittliche Fähigkeiten in diesen Bereichen überhaupt für einen Generalstabskurs aufgeboden worden. Denn nach wie vor spielt die Selektion der schliesslich in den Kurs eintretenden Teilnehmer recht effizient, wenn auch die starren Kontingente, Miliz 60%, Instruktion 40%, hier eher hinderlich wirken. Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit oder schlicht Leistungswille sind aber primär im Kurs noch zu fördern. Doch gerade hier erweisen sich die Kurse im Rahmen von drei und vier Wochen mit Selektionsquoten von unter vier Prozent als wenig wirksam.





**Christoph Grossmann;**  
Hptm i Gst; Dr. oec.; geschäftsführender Partner einer Unternehmensberatungsfirma; wohnhaft in Erlen TG.

### Qualität der Ausbilder

Die Erwartungshaltung der meisten Kursteilnehmer an die Kurse ist entsprechend dem intakten Image übergröss. Die Realität ist in vielen Fällen ernüchternd. Leider vermag nur etwa die Hälfte der Gruppenchefs menschlich, fachlich und methodisch voll zu überzeugen. Als Qualifikation, um eine Gruppe angehender Generalstabler über Wochen ausbilden zu können, genügt heute die Absolvierung des Kurses II und damit die Aufnahme ins Korps der Generalstabsoffiziere rund 7 Monate vor Beginn der eigenen Ausbildertätigkeit. Allzulange wurde auch kein Unterschied zwischen Bewährung im Einsatz und Befähigung zur Ausbildertätigkeit gemacht.

### Fragwürdige Methodik

Allzuoft gilt noch das Prinzip des «Auf die Plätze, fertig, los» oder: «Aus Schaden wird man klug». Ohne ausreichende Anleitung werden Einzelarbeiten angepackt, in welcher sich der Kandidat nicht selten hoffnungslos verrennt. Das mag für den Schüler eine eindruckliche Methode sein, sie ist aber zu zeitraubend, um unseren kurzen Ausbildungsdiensten angemessen zu sein.

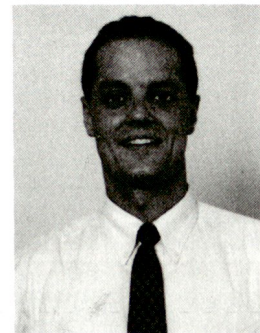
Auch die endlose Wiederholung von längst bekannten Übungen, Tests und Ausbildungseinlagen ist kontraproduktiv und nicht stufengerecht. Die «Testitis», vielfach reines Abrufen von Detailwissen unter höchstem Zeitdruck, treibt fragwürdige Blüten. Zudem handelt es sich oft um Detailwissen, das mit dem Niveau eines Generalstabsoffiziers wenig zu tun hat und von irgendeinem durchschnittlich begabten und lernwilligen Schüler ebenfalls wiedergegeben werden kann. Nachdem offenbar weder Personal noch Zeit zur grundsätzlichen Über-

arbeitung der Tests von Kurs zu Kurs zur Verfügung stehen, handelt es sich vielfach um Aufgewärmtes. Zudem sind diese Tests einigen Teilnehmern mit Beziehungen in den Lehrkörper auch schon vorher bekannt.

In der Schweizer Generalstabsausbildung kann deshalb sicher nicht mehr von elitärer Ausbildung gesprochen werden. Im betriebswirtschaftlichen Kontext würde man wohl von monopolistischen Strukturschwächen sprechen. Nur das intakte Image des Generalstabskorps (aufgrund seiner Arbeit) und das mit der Generalstabsaufbahn (noch) verbundene hohe Prestige dürften einen markanten Rückgang geeigneter und williger Anwärter vorläufig verhindern. Mit dem geplanten Splitting der Generalstabsaufbahn in eine reine Stabskarriere und eine traditionelle Stabs/Kommandokarriere könnte ohne Korrektur der Ausbildungsqualität das Anreizsystem für eine genügende Alimentierung des Korps mit qualifizierten Anwärtern schon bald einbrechen.

### Vision, Ausweg und Erfordernisse

Die grundsätzliche Ausrichtung der Generalstabsausbildung ist richtig. Ihre Umsetzung sollte allerdings, wie dies vom jetzigen Generalstabschef verschiedentlich angekündigt worden ist, sorgfältig und grundlegend neu konzipiert werden. Es besteht durchaus die Chance, die spezifische Situation eines milizstarken Generalstabskorps zu nutzen. Gerade auch bei einem erweiterten Armeeauftrag im internationalen Kontext braucht es teamfähige, leistungswillige, analytisch, konzeptionell und sprachlich



**Thomas Gugler; Hptm i Gst;**  
Rechtsanwalt, Dr. iur.; Regional Controller im Ressort Westeuropa einer Grossbank; wohnhaft in Küsnacht ZH.

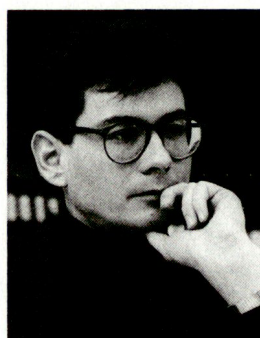
versierte, hartnäckige Generalstabsoffiziere. Neben fundiertem militärischem Wissen sind politische und gesellschaftliche Kompetenzen, Phantasie und ein entsprechender Verhaltenskodex gefragt. Diesen Anforderungen entsprechend ist die Generalstabsausbildung durchzuführen.

### Kursgestaltung: bedarfsgerecht und innovativ als Ziel

Die Generalstabsausbildung ist konsequent und permanent auf die Bedürfnisse in den Stäben auszurichten. Ausgehend vom neuen Armeeauftrag sind Kommandanten und Stabschefs der Grossen Verbände regelmässig über ihre Bedürfnisse und Ansprüche zu befragen. Ebenso sind die Lernbedürfnisse der Teilnehmer in die Kursgestaltung einzubeziehen. Mit einem flexiblen Programm in den Kursen muss auch Platz geschaffen werden für spontane und aktuelle Ausbildungssequenzen.

### Lehrkörper: seine Qualität muss den Erwartungen entsprechen

Der Lehrkörper der Generalstabskurse muss höchste Priorität geniessen, es ist hier auch keine Konkurrenz durch die Zentralschulen zulässig. Gruppenchefs sollen fachlich, methodisch und didaktisch das Anspruchsniveau, das die Generalstabskurse für sich reklamieren, erfüllen: **Die Besten bilden die Besten aus.** Sorgfalt bis in die Details zeichnet auch die Kurs- und Unterrichtsvorbereitungen aus. Das Argument mangelnder Ressourcen gilt nicht: In einer Milizarmee können kompetente Ressourcen mit Marschbefehl aufgeboden werden – geeignete Miliz- und Berufsausbilder bilden einen ständig sich erneuernden Pool von versierten Ausbildern.



**Daniel Heller; Hptm i Gst;**  
Dr. phil.; Grossrat FDP; Koordinator Public Affairs in einer PR-Agentur; wohnhaft in Aarau.



### **Gruppenchef: vom Aufpasser zum Lernhelfer**

Gruppenchefs müssen Lernhelfer werden. Mit eigenständig mitverarbeiteten Unterlagen sorgen sie dafür, dass die Teilnehmer die verlangten Inhalte nicht nur kennenlernen, sondern diese auch so dokumentieren, dass sie Jahre später rasch wieder präsent sind. Die Wissensvermittlung sollte durch Begleitliteratur ergänzt werden. Die Organisation von Lernsituationen für Erwachsene bedarf entsprechender Vorankündigung für die notwendigen Vorbereitungen. Unterlagen und Hilfsmittel müssen vor dem Kurs zur Verfügung stehen.

### **Generalstabsschule: ideale Plattform für Kompetenzzentren**

Die Kurse sind als Kompetenzzentren zu nutzen. Neue und alternative Aspekte werden modellhaft erarbeitet. Man denke etwa an die logistische Konzeption eines Blauhelmeinsatzes in einem osteuropäischen Land. Auch aktuelle und für Lehrkörper und Teilnehmer herausfordernde Arbeiten, wie die Ausarbeitung von Stellung-

nahmen und Entwürfen zu neuen Reglementen oder deren erstes Austesten und Einexerzieren, wären sinnvolle Ergänzungen zum reinen Lernstoff. Grundlagenreglemente wie etwa «Taktische Führung 95», vormals «Truppenführung» oder «Operative Führung 95» wären Beispiele solcher Nutzung der Kurse als Kompetenzzentren.

### **Moderne Techniken: hoher ziviler Nutzen**

Es muss für den Absolventen weiterhin ein Nutzen für seine zivile Tätigkeit anfallen, welcher den zeitlichen Mehraufwand der Generalstabsausbildung und -tätigkeit aufzuwiegen hilft. Es ist klar, dass die Kurse primär ihren Zweck für die Bedürfnisse der Landesverteidigung zu erfüllen haben. Wenn jedoch moderne Techniken etwa des Krisen- und Risikomanagements sowie der Entscheidungsfindung und Kommunikation mit Nutzen für zivile Anwendungen vermittelt werden sollen, so ist der Einbezug zeitgemässer Hilfsmittel in Ergänzung zu Packpapier, Bleistift und Radiergummi nicht länger hinauszuzögern. In diesem Zusammenhang ist auch die Frage nach

dem Zeitpunkt des Beginns einer Generalstabsschulung aufzuwerfen. Mit Blick auf zivile Zusatzausbildungen (z.B. MBA-Programm) muss überprüft werden, ob nicht ein früherer Einstieg in die Generalstabslehrgänge ins Auge zu fassen ist.

Generalstabskurse bieten die einmalige Gelegenheit, Problemlösungs- und Entscheidungsprozesse komplexer Art zu schulen. Diese originäre Tatsache prädestiniert die Armee dazu, eine in jeder Beziehung führende Ausbildungsveranstaltung anzubieten. Viele Teilnehmer bringen hervorragende Qualitäten mit. Angesichts des Bedarfs, der verfügbaren Qualität und der generellen Anwendbarkeit einer modernen Generalstabsausbildung darf nicht länger zugelassen werden, dass die Generalstabskurse als höchste militärische Ausbildung der Schweizer Armee ihrem Ruf nicht mehr gerecht werden können. Der Schaden wäre irreparabel – not tun in erster Linie einige wenige organisatorische Massnahmen, um wesentliche erste Verbesserungen rasch einzuleiten. ■

# DEM NEUEN AUF DER SPUR.

**SULZER®**  
*Technologie schafft Werte*