

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 168 (2002)  
**Heft:** 4

**Artikel:** Generalstabsausbildung in Konkurrenz zu Executive-Programmen  
**Autor:** Bigler, Hans-Ulrich  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-67939>

### **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>**

# Generalstabsausbildung in Konkurrenz zu Executive-Programmen

Armee und Wirtschaft ringen gemeinsam um die Gunst der Führungskräfte. Dabei kann die Generalstabsausbildung mit Blick auf die Führungsschulung problemlos mit den Managementangeboten in Form von Executive Programs mithalten. Verstärkte Kommunikationsanstrengungen zur Imageverbesserung sind indessen ein Gebot der Stunde.

Hans-Ulrich Bigler

Die Diskussion um den Wert militärischer Führungsausbildung für eine berufliche Karriere innerhalb der Wirtschaft ist nicht neueren Datums. Bis Anfang der Neunzigerjahre liess sich die Frage nach dem persönlichen Nutzen im Allgemeinen rasch zu Gunsten der Armee beantworten. Erst in den letzten gut zehn Jahren wurde aus verschiedenen Gründen das Kosten-Nutzen-Verhältnis der militärischen Weiterausbildung zunehmend kritisch hinterfragt. Gleichzeitig entwickelte sich ein nach wie vor stark wachsendes Angebot an Managementlehrgängen zur gewichtigen Konkurrenz, was den Vergleich militärischer mit privatwirtschaftlicher (Führungs-)Weiterbildung nahe legt.

Auf oberster Ebene der Weiterausbildungspalette der Schweizer Armee muss sich die Generalstabsausbildung mit an verschiedenen internationalen Universitäten angebotenen Executive-Programmen messen. Gibt es dabei qualitative Unterschiede, und schliesst die eine Ausbildung die andere rein sachlich gesehen aus bzw. ersetzt sie?

Der Autor hatte im Herbst 2001 die Möglichkeit, an der Harvard Business School (HBS) in Boston/USA ein neun Wochen dauerndes Executive Program (Advanced Management Program) zu belegen. Die dort gemachten Erfahrungen legen einen Vergleich und eine Bewertung dieser intensiven und anspruchsvollen Weiterbildung mit der in früheren Jahren ebenfalls absolvierten Generalstabsausbildung nahe.

## Führungsschulung als gemeinsame Zielsetzung

Stellt man sich zunächst die Frage nach den Gemeinsamkeiten dieser militärischen bzw. privatwirtschaftlichen Lehrgänge, so steht die «Führungsausbildung» oder «Leadership Training» eindeutig im Vordergrund. Die Persönlichkeitsschulung und damit verbunden die Fähigkeit, Verantwortung in Führungspositionen effektiv und erfolgreich wahrnehmen zu können, bildet zentrales Element. HBS schreibt dazu: «Advanced Management Program helps executives enhance their leadership capabilities...» und der Kommandant der Generalstabsschule bezeichnet die Generalstabs-offiziere als «Elite der Armee», um dann

fortzufahren: «Ihr hohes Ansehen wird gerechtfertigt durch höchste Anforderungen an Leistungsfähigkeit und soldatischer Haltung.»

Die Unternehmensphilosophie von HBS ist geprägt vom Leitgedanken, «best practice» zu vermitteln, die Generalstabsschule will «Kulturen für ein «Center of Excellence» fördern». Als Konsequenz ergibt sich daraus bei beiden Ausbildungsgängen hinsichtlich der Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Definition eines hohen Anforderungsprofils, begleitet von strengen Selektionsverfahren. Im Falle von HBS bedeutet dies, dass rund ein Drittel aller – im übrigen aus aller Welt eingesandter – Anmeldungen abgewiesen und rund 150 Studierende pro Kurs zugelassen werden. Bei der Einberufung in die Generalstabslehrgänge wird die Zahl der Neuauszubildenden auf rund 55 pro Jahr limitiert, und nebst zu bestehender Eintrittsprüfung sind ungenügende Leistungen in Zwischen- und Schlussprüfungen des Generalstabslehrgangs I+II sogar ein Entlassungsgrund.

Bereits an dieser Stelle wird offensichtlich, weshalb Wirtschaft und Armee miteinander um die Gunst von Führungskräften ringen. Auf Grund von Charakterprofil, bisherigem beruflichem Werdegang und ausgewiesener Führungsqualitäten potenzieller Kandidaten werden mehr oder weniger dieselben Zielgruppen angesprochen.

## Starker Praxisbezug

Eine weitere Gemeinsamkeit ist in der hohen zeitlichen Belastung auszumachen, die sich vorwiegend in einem angespannten Arbeitsrhythmus mit hohen Wochenstundenzahlen äussert. Ebenso gleichen sich die methodisch-didaktischen Grundsätze, findet doch der Unterricht nebst dem Klassenverband vorwiegend in Kleingruppen von sechs bis acht Teilnehmern statt. Die aktive Einbindung in das Ausbildungsprogramm wird ausserordentlich hoch gewichtet.

In beiden Fällen erfolgt die Arbeit anhand konkreter Fallstudien aus der militärischen oder wirtschaftlichen Praxis. Die Bearbeitung wird begleitet von Selbststudium, Erfahrungsaustausch, Erarbeitung von Lösungen in Gruppen und Diskussionsforen. Durch das Beiziehen externer, hoch qualifizierter Referenten erfolgt die sinnvolle Ergänzung des Unterrichtsstoffes.

## Generalstabsausbildung ersetzt kein Executive Program

Wenn bei der Frage nach den Gemeinsamkeiten der Aspekt des «Leadership-Trainings» deutlich betont wurde, so muss bei den Unterschieden ebenso klar zum Ausdruck gebracht werden, dass die militärische Generalstabsausbildung – und dies aus rein sachlichen Gründen – nie ein Executive Program ersetzen kann. Inhaltliche Zielsetzung zusammen mit den damit verbundenen Lernstoffen sowie dem Anwendungsbereich unterscheiden sich – mit Ausnahme der Führungsschulung – eindeutig.

Die inhaltliche Betonung des HBS-Programms liegt demnach klar auf betriebswirtschaftlicher Wissensvermittlung wie Strategiefragen, Finanz- und Prozessmanagement, Marketing u. Ä., und bietet äusserst wertvolle Instrumente und das notwendige Fachwissen für die erfolgreiche Wahrnehmung einer Führungsposition in einer Unternehmung. Demgegenüber richtet sich der Stoffinhalt der Generalstabsausbildung auf operative und operativ-taktische Zusammenhänge innerhalb der Armee aus.

Ein Kandidat, der vor dem Entscheid steht, eine Generalstabslaufbahn einzuschlagen, mag auf Grund dieser Ausführungen zum Schluss kommen, dass ein Executive Program eben doch die bessere Alternative sei, weil hier sowohl betriebswirtschaftliche Wissensvermittlung wie auch Führungsschulung enthalten sei. Gerade hier liegen nun aber Unterschiede, bei denen die Generalstabsausbildung deutlich zu punkten vermag.

## «Brauchbare Lösung» als Konzept des GLG

Das Konzept des Generalstabslehrgangs I+II sieht auf der Grundlage von Fallstudien schwergewichtig die Einzelarbeit vor. Vom angehenden Generalstabsoffizier wird ausnahmslos eine brauchbare Lösung – oft unter bewusst hohem Zeitdruck – verlangt und erwartet. Der Einzelne kann damit weder ausweichen noch innerhalb einer Gruppe «untertauchen». Er ist konsequent gezwungen, unter Einbezug und Präsentation von Alternativen ein definitives Resultat auszuarbeiten, den andern Teilnehmern zu präsentieren sowie sich deren Kritik und Beurteilung zu stellen. Damit findet ein konsequentes Entscheidfindungstraining statt, und die Stressbelastung in der Generalstabsausbildung ist derjenigen der HBS mit Abstand überlegen.

Dieser Aspekt wird verstärkt durch den Stabsarbeitsprozess, vor allem im Generalstabslehrgang IV. Hier gilt es, ein Team an-

wendungsorientiert und innerhalb von zeitlichen Restriktionen zu einer umsetzbaren Lösung zu führen. Die hier erlernten Mechanismen sind wertvolle Erkenntnisse für ein wirkungsvolles Krisenmanagement in der Privatwirtschaft.

Interessant ist in diesem Zusammenhang die Tatsache, wonach das Reglement «Führung und Stabsorganisation / 52.54» im Allgemeinen und der darin dargestellte Führungsrhythmus im Speziellen vollständig auf betriebswirtschaftlicher Entscheidungstheorie aufbaut. Dieses Training findet wegen der zeitlichen Verteilung der Generalstabslehrgänge und der Stabsarbeit innerhalb der grossen Verbände über viele Jahre hinweg statt und hat damit stark aufbauenden Charakter.

## Internationaler Erfahrungsaustausch im Executive Program

Auch im Rahmen des Executive Programs von HBS wird anhand von konkreten Fallstudien gearbeitet. Die hohe Ausbildungsintensität ergibt sich aus dem Umstand, wonach in kurzer Zeit inhaltlich sehr viel Stoff bearbeitet wird. Methodisch liegt die Betonung im Gegensatz zur Generalstabsausbildung auf dem Erfahrungsaustausch, der sich aus der internationalen Herkunft der Teilnehmer, der unterschiedlichen Branchen, Funktionen und beruflichen Werdegängen ergibt. Als Arbeitsform steht deshalb die Diskussion im Klassenverband und in den Arbeitsgruppen im Vordergrund. Der Vorteil dieser Methode ist darin zu sehen, dass jeder Einzelne gestützt auf den breiten und sehr intensiven Gedankenaustausch seinen eigenen Horizont enorm erweitern kann. Damit verbunden ist ein hoher Lerneffekt.

An der HBS wird nicht konsequent auf eine brauchbare Lösung hingearbeitet, sondern es ist dem einzelnen Studenten überlassen, wie er entscheiden und in der vorgegebenen Fallstudie handeln würde. Die Führungsschulung erfolgt damit nicht auf der konsequenten Erarbeitung von Lösungen und dem Einhalten eines Entscheidungs- oder Führungsrhythmus, vielmehr steht das Studium erfolgreicher Führungspersönlichkeiten aus der Wirtschaft stark im Vordergrund. Dies hat den Nachteil, dass individuelle Schwächen innerhalb der Gruppe zugedeckt werden können, die Stressbelastung, unter Zeitdruck ein Resultat zu liefern, ist demzufolge deutlich geringer.

## Unterschiedliches Bewusstsein im Marketing

Gemessen am Auftritt der beiden Weiterbildungsinstitutionen stehen eklatante Unterschiede in Bezug auf die Marketing-

aktivitäten ins Auge. Die Marke «Harvard» wird konsequent vermarktet. Die Weiterbildung ist gesamthaft gesehen ein einträgliches, gewinnorientiertes Business. Die mit modernsten Mitteln realisierten Kommunikationsmassnahmen, Kursprogramme, Aufnahmebedingungen und Anmelde-listen werden nebst weit reichenden Zusatzinformationen alle auf dem Internet präsentiert. Für die Teilnehmer des Executive Programs stand während des Kurses ein eigenständiges Intranet mit täglichen Updates zur Verfügung, und auch nach Kursabschluss wird die Kommunikation über aktuelle Angebote, Wissenswerte und Umfragen auf dem elektronischen Weg fortgesetzt – mit einem Wort: der Kunde wird hier gezielt gepflegt.

Demgegenüber mutet die zweckmässige Homepage der Generalstabschule etwas archaisch an. Veraltete Informationen aus dem Vorjahr zusammen mit Anmeldeformularen für einen Generalstabs-Refresherkurs (einer grundsätzlich guten Idee), die nicht auf dem elektronischen Weg bearbeitet werden können, vermitteln ein komplett irreführendes Image. Ein Bewusstsein für das Marketing der Marke «Generalstabsausbildung» fehlt weitgehend und kann nicht bloss mit dem Hinweis auf Unterschiede in den Budgets zwischen den beiden Ausbildungsinstitutionen entschuldigt werden. Zu sehr setzt die Armee auf den früheren, heute aber rasch verblassenden Mythos des «Generalstäblers» und geht offenbar davon aus, dass die Mund-zu-Mund-Propaganda mehr oder weniger ausreichend sei.

## Der zeitliche Aspekt

Dabei wird ein weiterer wesentlicher – und für die Armee vorteilhafter – Unterschied zwischen Generalstabsausbildung und Executive Program übersehen: der Faktor «Zeit». Vorausgesetzt man will auch inskünftig Milizvertreter aus Wirtschaft und Industrie für die militärische Führungsausbildung begeistern – mit Stand 2000 beträgt der Anteil 32% aller Teilnehmer – so gilt es zu erwähnen, dass die beiden Ausbildungsangebote für mögliche Kandidaten zu unterschiedlichen Zeitpunkten aktuell sind.

Auf Grund der Anforderungen und der Aufnahmebedingungen ist die Generalstabsausbildung im Alter von ungefähr dreissig Jahren aktuell, mit der Verkürzung von Dienstalterm und -zeit ist die Tendenz sinkend. Ein Executive Program kann in der Regel frühestens zwischen fünfunddreissig und vierzig Jahren besucht werden, da nebst Führungsverantwortung in der Regel um die fünfzehn Jahre Berufspraxis nach einem Universitätsabschluss vorausgesetzt werden. Rein zeitlich gesehen be-

steht deshalb keine direkte Konkurrenzsituation der beiden Angebote.

Armee und Wirtschaft ringen gemeinsam um die Gunst von Führungskräften. Aus persönlicher Sicht und Erfahrung ist festzuhalten, dass die Qualität der Generalstabsausbildung mit derjenigen eines Executive Programs problemlos Schritt halten kann. Die militärische Ausbildung ist eindeutig im Vorteil, wenn es um Führungsschulung und Führungsrhythmus (Stabsarbeit, Arbeitstechnik, Krisenmanagement, usw.) geht. Zu Recht hält der Kommandant Generalstabsschule fest: «Die absolvierte Ausbildung ermöglicht den Teilnehmern, ihr Können auch im Berufsleben Gewinn bringend einzusetzen.»

## Gezielt Imageverbesserung anstreben

Da eine Generalstabsausbildung aus den geschilderten Gründen ein Executive Program weder ersetzen kann noch will, muss vermehrt der aus der Führungsschulung heraus resultierende, komparative Vorteil herausgestrichen werden. Eine umfassende persönliche Aus- und Weiterbildung, die den Besuch beider Programme miteinschliesst, kann deshalb geradezu als Idealfall bezeichnet werden.

Die aktuelle Praxis zeigt, dass sich junge Einheitskommandanten unverändert für eine Generalstabslaufbahn zu begeistern vermögen. So konnte der Autor in seinem Regiment allein im letztjährigen WK zwei Kandidaten für die Anwärterprüfung des Korps anmelden. Dies setzt heute intensive Gespräche und Überzeugungsarbeit voraus. Die Marketing- und Kommunikationsanstrengungen der Generalstabsschule müssen deshalb flankierend verstärkt werden. Diese sind nicht nur imperativ und von höchster Dringlichkeit, sie tragen auch entscheidend zur zukünftigen Imagebildung dieses attraktiven militärischen Weiterbildungsangebots bei. ■



Hans-Ulrich Bigler,  
Oberst i Gst,  
Kdt Fest Rgt 10,  
Direktor Viscom,  
Schweizerischer  
Verband für visuelle  
Kommunikation,  
8707 Uetikon am See.