

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 178 (2012)  
**Heft:** 10

**Artikel:** Generalstabslehrgänge : Doktrinseminare notwendiger denn je  
**Autor:** Arnold, Michael  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-309674>

### **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:** 22.02.2026

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

# Generalstabslehrgänge – Doktrinseminare notwendiger denn je

**Doktrinseminar am ersten Tag im Generalstabslehrgang IV-V vom 13. August 2012. Kernfrage: «Entspricht unser Kriegsbild noch der Realität und welche Konsequenzen sind daraus möglicherweise für die Schweizer Armee abzuleiten?» Die Erkenntnisse aus Vorträgen und Podium sind ernüchternd. Ehrlichkeit ist aber die Voraussetzung für Hoffnung.**

Michael Arnold  
Stellvertretender Chefredaktor ASMZ

Der Kommandant der Generalstabschule, Br Daniel Lätsch, will die Tradition der Doktrinseminare in den höheren Generalstabslehrgängen weiterführen: «Das doktrinale, teilstreitkräfteübergreifende Verständnis gilt es ebenso zu fördern wie das Erkennen von Chancen und Gefahren bei der Umsetzung doktrinal notwendiger Massnahmen.» Gerade in Zeiten des Wandels sei dies eine besondere intellektuelle Herausforderung. Alte Kriegsvorstellungen müssten aktuell mit Blick in die Zukunft weichen. Unsere Antwort darauf, Kern der Doktrin, müsse folgerichtig sein und auf einem gemeinsamen Verständnis basieren. Nur so könne sichergestellt werden, dass auch elementare Führungsprinzipien wie Auftragstaktik weiterhin erfolgreich angewendet werden können. Und letztlich: «Der Doktrin kommt eine zentrale Stellung in der Streitkräfteentwicklung zu, ja sie ist die Treiberin, auch wenn der Soldat wohl von Natur aus das konservativste Wesen ist», zieht Br Lätsch ein erstes Fazit.

## Realitätsnahes Kriegsbild?

Die Frage, ob wir uns in der gemäss Sicherheitspolitischem Bericht 2010 vorgegebenen Reduktion auf die Aufrechterhaltung einer Kernkompetenz Verteidigung «von einer mikroskopischen Betrachtung des eigenen Biotops»<sup>1</sup> zu lösen vermögen, scheint dem Berichterstatter berechtigt. Der Alltag für das Gros unserer Armee bedeutet Ausbildung – und damit auch Überzeugung. Vorausgesetzt, die verlangten Fähigkeiten im Rahmen des Kompetenzerhalts wären vorhanden,

## Phänomene moderner Kriege und Auswirkungen auf das Militärische Nachrichtenwesen und Planungsprozesse

Der Gastreferent des Doktrinseminars 2012 informierte über die Erfahrungen aus dem Einsatz in Afghanistan. In modernen, hybriden Konfliktformen mit einer komplexen Mixtur von Akteuren ist der Nachrichtendienst extrem gefordert. Der Personalbestand seiner Nachrichtenzelle stieg bis gegen 60 Spezialisten. «Dabei müssen herkömmliche Schwellen überschritten, Hierarchien gebrochen und weitgehende Kooperationen eingegangen werden», sagte Schneider. Die Fülle von Informationen erzwingt ein rigides Knowledge-Management. Und: Ohne den erfahrenen Blick des Chefs ist es nach wie vor unmöglich, unter allem das Wesentliche zu erkennen. Auch da sind Generalstabsoffiziere mit kritischem Blick gefragt, die vernetzen können, Fragen stellen und auch mal Nein sagen. Dies habe in der Bundeswehr Tradition, sagte der Referent mit einem aufmunternden Blick ins Publikum...



Oberst i.G. Axel Schneider,  
Abteilungsleiter G2  
im Stab der 1. Panzerdivision (DE).

so bliebe dennoch die Frage, üben wir das Richtige? Oder anders gesagt: Wir laufen heute Gefahr, eine Doktrin zur Abwehr eines militärischen Angriffes zu entwerfen, ohne dass entscheidende Einflussgrössen genügend geklärt sind. Dazu gehören: Bedrohung, Strategie, insbesondere Kooperation im europäischen Umfeld, Ressourcen usw. Wir sind so weit, dass wir einen «Referenzgegner» konstruieren müssen, gegen den unsere Verteidigungskräfte zu bestehen hätten. Und von welchem Zustand unserer Kräfte sprechen wir? Vom heutigen, vom morgigen, oder von einer Armee nach einem ominösen Aufwuchs?

Hier wird offensichtlich auch das Vorstellungsvermögen von Generalstabsoffizieren gefordert. Die Kehrseite einer Doktrin für den reinen Kompetenzerhalt kann nebst dem Verlust einer permanenten Verteidigungsfähigkeit in gewisser Hinsicht auch ein Realitätsverlust bedeuten. Die Auseinandersetzung mit der tatsächlichen Bedrohung und einer integralen szenarischen Umsetzung weicht einer Reduktion auf quasi technische Fähigkeiten, für die sich rasch auch die Sinnfrage stellt. Selbst die nüchtern urteilenden Generalstabsoffiziere bringt diese Aussicht zum Schaudern.



## Podiumsgespräch

Nach den Referaten der Doktrinverantwortlichen von Heer (Oberst i.G. Christoph Müller) und Luftwaffe (Oberst i.G. Wolfgang Hott) sowie von Oberst i.G. Axel Schneider (Bundeswehr) stellten sich diese Referenten den Fragen des Kommandant Generalstabsschule. Es wurde klar, dass doktrinale Grundlagen grundsätzlicher Natur sind und längerfristige Gültigkeit haben müssen (15 Jahre). Überbrückungsdokumente, wie wir sie heute bei wichtigen Führungsreglementen kennen, dürfen nur kurzfristige Provisorien sein. Hüft und Hott in Planung, Beschaffung und Ausbildung ist nicht mit der geforderten Flexibilität zu verwechseln, die Einsatzlehren rasch umsetzen lässt. Oberst i.G. Schneider bestätigte: «In heutigen Einsätzen (Afghanistan) geht Lessons-Learned in einem raschen Zyklus innert Wochen, nicht doktrinfixiert, sondern praxisorientiert. Führung und Einsatz stehen im Vordergrund, nicht Doktrin als Begriff». Dies habe aber nichts mit Doktrinverdrossenheit zu tun. Die Diskussion um das Thema «Landesverteidigung» werde sicher aufleben, wenn die Bundes-

wehr nach dem Afghanistan-Einsatz wieder auf dem angestammten Territorium sei. «Die Gefahr jedoch, dass der letzte (Kalte?) Krieg vorbereitet wird, ist nicht so gross. Medien und unteres Kader der Streitkräfte sind zu nahe am aktuellen Geschehen.»

**«Es geht nicht darum, sich zu versichern, dass das Meer ruhig bleibt, sondern sich darauf einzustellen, in stürmische, unbekannte Gewässer zu segeln.»**

Magellan, 1519

Der Kommandant Generalstabsschule schloss die offene und rege Diskussion mit den Lehrgangsteilnehmern, die häufig auf das Leistungsprofil der Armee und die damit suggerierte bedenklich einsei-

tige Rolle der Infanterie (Unterstützung ziviler Behörden) zu sprechen kamen, mit der Bemerkung, es brauche von uns allen

- Ehrlichkeit, um Bedrohungen und Gefahren zu sehen, wie sie sind;
- Mut, um Fehler und Risiken aufzuzeigen und für die erforderlichen Mittel einzustehen.

## Fazit

Kenntnisstand, Erfahrungsschatz und Vorstellungsvermögen weisen auch bei Generalstabsoffizieren zunehmende Defizite auf. Gründe: Unsicherheit durch ständige Reformschritte, Wegfall grösserer Truppenübungen, Abnahme des Anteils Kombattanten, einseitige Fokussierung auf Führungsprozesse usw. Es bereitet Mühe, sich ein hybrides Konfliktbild vorzustellen, daraus eigene Möglichkeiten zu entwickeln und den führungsmässigen Gesamtrahmen im Auge zu behalten. Erklärungen sind also gefragt. Die Doktrin hat sie zu liefern. Ihrer Vermittlung kommt daher grössere Bedeutung zu als früher. ■

1 Bruno Lezzi, Sicherheitspolitik ohne Strategie, NNZ 10.08.12



**Mit Ihrer Werbung treffen Sie bei uns immer ins Schwarze!**

**Tel. 044 908 45 61**



**Verlag Equi-Media AG**  
Brunnenstrasse 7  
8604 Volketswil  
[www.asmz.ch](http://www.asmz.ch)

**Sicherheit Schweiz**



**VSAM**

Verein Schweizer Armeemuseum  
Association du musée suisse de l'armée  
Associazione del museo svizzero dell'esercito  
Associazione dal museo svizzero da l'armada




Der VSAM unterstützt die Sammlung Historisches Material der Schweizer Armee und setzt sich für die Schaffung eines künftigen Armeemuseums ein. Helfen Sie mit, die Geschichte zu erhalten, werden Sie Mitglied!

Zudem steht ein grosses Angebot an Militär-Literatur bereit und bei der einzigen offiziellen Verkaufsstelle sind (fast) alle Schweizer Uniformabzeichen erhältlich. Die Bücher- sowie Abzeichenlisten sind im Internet abrufbar. Unterlagen zur Mitgliedschaft können Sie per Mail oder per Post anfordern. Machen Sie mit!


**[www.armeemuseum.ch](http://www.armeemuseum.ch)**  
Mail: [information@armeemuseum.ch](mailto:information@armeemuseum.ch) - [shop@armeemuseum.ch](mailto:shop@armeemuseum.ch)  
Postadresse: VSAM - Postfach 2634 - CH 3601 Thun



**Gefechtsmappe - Das Original**



Gefechtsmappe „Swiss Army“. Das Original: Schreibmappe A4 oder A5, tarnfarbig oder schwarz. Der ideale Führungsbehelf für Kaderleute. Führungsbehelfshüllen transparent A4/A5/A6, für Checklisten, Merkblätter, Pläne.



**Mentrex AG**  
Abteilung Militaria  
CH-4208 Nunningen  
Telefon 061 795 95 90  
Telefax 061 795 95 91  
[www.mentrex.ch](http://www.mentrex.ch)