

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 169 (2003)  
**Heft:** 4

**Artikel:** TRANSFER : Öffnung von Modulen militärischer Lehrgänge für zivile Führungskräfte  
**Autor:** Arnold, Michael  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-68642>

### **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:** 15.02.2026

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



## ... Öffnung von Modulen militärischer Lehrgänge für zivile Führungskräfte

2003 markiert das neunte Kursjahr «TRANSFER» am Armee-Ausbildungszentrum Luzern. Ab 16. Mai 2003 lernen wiederum interessierte zivile Führungskräfte im Kurs «TRANSFER Standard» während vier Tagen die militärische Führungsmethodik kennen, arbeiten mit militärischen Stäben und lösen am Schluss ein komplexes Fallbeispiel aus ihrer Unternehmenswelt – mit transferiertem Wissen und Können. Im Kurs «TRANSFER Leadership» geht es ab 3. Juni 2003 während zwei Tagen (inkl. Nacht) um die Führung unter erschwerten (Krisen-)Bedingungen – eingeweiht in die speziellen Fähigkeiten, die gute Chefs auszeichnen. Und im neuen Kurs «TRANSFER Kommunikation» können ab 2. September 2003 Interessierte während vier Tagen ihre kommunikativen Fähigkeiten verbessern. Was steckt dahinter?

Michael Arnold

### Wettbewerbsvorsprung durch exzellente Führung

Vergewissert man sich, woher Begriffe wie Strategie, Operationen, Taktik, generalstäbliches Handwerk oder Doktrin entstanden sind, dann wird man immer wieder auf die **Militärgeschichte** stossen. Führungskunst und Führungsmethodik haben ihren Ursprung im Zwang, grössere Heere und Flotten in kriegerischen Auseinandersetzungen in umfassendem Sinn lenken zu müssen. Der Wettbewerbsvorsprung durch exzellente Führung ist in unzähligen Kriegsbeispielen belegt. Analysiert man aber Erfolge, oder noch besser Misserfolge, so lässt sich in der Regel kein allgemein gültiges Prinzip ableiten, das bei richtiger Anwendung unter heutigen Umständen den «Sieg» garantiert. Tatsache bleibt, dass die Grossen der Geschichte die Geheimnisse der Führung kannten und die besten Methoden zielstrebig einsetzten.

Das Bildungsziel kann deshalb nicht im Auswendigwissen konkreter Rezepte bestehen, mit deren Hilfe sich Problemstellungen lösen lassen, sondern in der **Fähigkeit**, durch die Kombination von Wissen, Erfahrung und schöpferischem Geist Lösungswege selber zu generieren. Dabei ist die **Persönlichkeit des Chefs** von entscheidender Bedeutung. Er bestimmt letztlich die Führungsdoktrin, welche auch Teamgeist, Identifikation mit der Aufgabe, Vorbildverhalten, Über-sich-Hinauswachsen, Konzentration auf Stärken, Kultivierung von Wertvorstellungen, Mitverantwortung der Untergebenen und Visionen umfasst. Eine Führerpersönlichkeit, die keine erfolgreiche Motivationsstrategie entwickeln kann, die nicht von der grundsätzlichen Leistungsbereitschaft der Geführten ausgeht, die nicht mit Geduld und

Unnachgiebigkeit die Mitarbeiter bewusst herausfordert, muss aber irgendwann scheitern. Dies kann man als Quintessenz zahlloser militärischer Beispiele aus dem Altertum bis in die heutige Zeit bezeichnen.

### Führung ist lernbar, im Zivilen und im Militär

Moderne Erziehungswissenschaft und Führungslehre gehen darin einig, dass «Führen» weitgehend lernbar ist. Damit ist auch gesagt, dass die mit der Führung zusammenhängenden Kompetenzen und Qualifikationen durch Erfahrungen ständig verbessert werden können. Auf dem **Weg zur Führungskompetenz** ist also nicht bloss das Wissen über die Führung entscheidend, sondern auch die Fähigkeit zu kritischer Selbsterkenntnis und Weiterentwicklung des eigenen Führungsverhaltens. Unter einem kompetenten Führer verstehen wir letztlich auch jemand, der die Fähigkeit hat, das Potenzial seiner Mitarbeiter zu erkennen und diese zielgerichtet einzusetzen, um Aufgaben erfolgreich zu lösen. Dabei sollen nicht nur die Erwartungen der Organisation, sondern auch diejenigen der Mitarbeiter erfüllt werden.

Zu den konzeptionellen Grundlagen der Ausbildung höherer Schweizer Milizkader gehört, dass mit Schwergewicht Lernprozesse auf den fachlichen und methodischen Kompetenzfeldern angeregt werden, die soziale Kompetenz beispielsweise aber weitgehend vorausgesetzt bzw. über die Selektion der Kader abgedeckt wird. Dies ist ein Zugeständnis an die nur für kurze Dienstleistungen präselektierte **Milizarmee**, deren Führer über einen Sockel von Führungserfahrung aus dem zivilen beruflichen Umfeld verfügen und deren fach- und funktionsübergreifenden Schlüsselqualifikationen nur teilweise weitergefördert werden müssen.

### Anerkennung der militärischen Führungskompetenz

Es gehört zum Verdienst der Armee 95, dass sie eine Reihe neuartiger Werkzeuge für den militärischen Führungsalltag hervorgebracht hat. Die Trilogie der Vorschriften «Operative Führung» (OF), «Taktische Führung» (TF) sowie «Führung und Stabsorganisation» (FSO) bilden die Basis einer ausgereiften **Führungsdoktrin**, deren Substanz auch in die Armee XXI einfließen wird. Gemessen an ihrer Methodik, Effizienz und Praxisbezogenheit gelten die Führungsvorschriften der Armee als wegweisend. Namhafte Schweizer Militärfachleute haben immer wieder dafür gesorgt, dass die Führungsgrundlagen auf den neusten Stand weiterentwickelt wurden. Generationen von Milizoffizieren haben immer wieder Wissen und Können aus der militärischen Führungsschulung in ihrem zivilen Beruf mit Erfolg angewendet – und umgekehrt.

Bereits beim Übergang zur Armee 95 konnte nicht übersehen werden, dass der traditionelle Schulterschluss bzw. die Personalunion zwischen militärischen und zivilen Führungskräften in Auflösung begriffen ist. Entsprechend weniger «automatisch» gestaltet sich seither auch der **Kadernachwuchs**. Unsicherheiten über die Führung gehen aber sowohl beim Militär als auch im Zivilen weiter zurück. Mit den politischen Ausmachungen nach der 68er-Bewegung ist besonders auch die militärische Führung häufig auf Befehl und Gehorsam verkürzt und als autoritäres Modell für die «Machterhaltung» angeprangert worden. Der Armee ihrerseits gelang es nicht immer, Leerläufe in der Ausbildung zu vermeiden und rechtzeitig überzeugende Antworten auf die veränderte Bedrohungslage zu geben.

In den letzten Jahren wurde die **Wirtschaft** für den gegenseitigen Wert einer militärischen Karriere wieder verstärkt umworben. Der weitherum hörbaren Behauptung, Führungserfahrung, Kontakte, Durchhaltewillen, Gesinnung usw. seien entweder gar nicht mehr von der Armee ins Zivile übertragbar, oder aber die Armee würde diese Kompetenzen gar nicht generieren, wird auf Stufe VBS eine Vorwärtsstrategie entgegeng gehalten. Dazu gehört es, die Vorteile der militärischen Führungsausbildung wieder besser bekanntzumachen (u. a. mit Zertifikaten) und für Interessierte die Türen der militärischen Lehrgänge, dort wo sinnvoll, zu öffnen.

### Idee des militärischen «Nischenproduktes»

Die «TRANSFER»-Kurse leisten einen Beitrag dazu, dass die moderne militärische





**Chefs denken vor, schaffen Ordnung, erteilen Aufträge, wägen Lösungen ab, entscheiden – und setzen durch («Transfer Standard»-Kurs).**

Foto: AAL Luzern

Führungsschulung als komplementäre Ausbildung zur zivilen Führungsausbildung weiterhin anerkannt wird. Mehr noch: Ausser einigen spezifischen Zügen, insbesondere die mögliche Gewaltanwendung mit Todesrisiko, sind **militärische und zivile Führung** je länger je mehr vergleichbar. Dies wird auch durch die Tatsache bekräftigt, dass im Militär wie im Zivilen dieselben Technologieschübe und gesellschaftlichen Entwicklungen zu verkräften sind.

Der Umzug der Kadernschmiede der Schweizer Armee, 1819 von General Dufour mitbegründet, ans AAL nach Luzern und die Vereinigung unter einem Dach gaben neue **Impulse** in der Lehre und Grundlagenarbeit. So drängten einige führende Leute aus Wirtschaft, Hochschule und Armee darauf, in bestehenden Lehrgängen Fenster für zivile Führungskräfte zu öffnen. Deshalb trugen die ersten Kurse 1995/96 noch den Projektnamen «Ouverture».

Die **gemeinsamen Ausbildungssequenzen** mit den Teilnehmern der militärischen Führungslehrgänge Stufe Bataillon umfassen in der Regel eine bis zwei Übungen von längerer Dauer. Darin wird vor allem die Stabsarbeit, Grundlage für die Bewältigung jeder komplexeren Aufgabe in grösseren Teams, intensiv trainiert. Eine sorgfältige Einführung in die militärischen Führungsprozesse und eine Transferübung des Gelernten an einem unternehmerischen Beispiel bilden Anfang- und Schlussstein der Standard- und Leadershipkurse.

## Eine Chance für mittlere zivile Kader ohne Offiziersausbildung

Das Zielpublikum der «TRANSFER»-Kurse war nie abschliessend definiert. Grundsätzlich will man am AAL möglichst allen an Führung Interessierten eine Chance zur Weiterausbildung geben. Mit Schwergewicht sind allerdings zivile Führungskräfte **mittlerer Kaderstufen** aus Firmen (KMU) angesprochen, aus denen sich das Gros der Milizkader der Armee rekrutiert, die aber über kein grosses internes Schulungspotenzial verfügen. Die Statistik der vergangenen Kurse zeigt, dass ein breites Interesse quer durch alle Branchen besteht. Neue Trends zeichnen sich dahingehend ab, dass sich immer mehr Frauen

und auch öffentliche Institutionen für die Kurse interessieren.

Man kann davon ausgehen, dass eine Reihe von militärischen Ausbildungsinhalten grundsätzlich **gut ins Zivile transferierbar** sind. Dazu gehören:

- Ganzheitliches Denken
- Führungsmethodik
- Flexibilität in der Führung
- Arbeitsorganisation
- Präsentationstechnik
- Selbstmanagement
- Belastbarkeit
- Kommunikationsfähigkeit
- Motivationsfähigkeit
- Teamfähigkeit
- Fähigkeit, Mitarbeiter selber auszubilden.

Die gegenseitige Übernahme von Managementprinzipien zwischen Armee und Wirtschaft ist wissenschaftlich zu wenig untersucht. Klar ist aber, dass jedem **Transfer von Wissen und Fertigkeiten** Grenzen gesetzt sind. Wenn die zivile Sachkompetenz fehlt, nützt auch eine militärisch hoch stehende Arbeitsmethodik wenig. Zudem können die militärischen Führungswerkzeuge für unternehmerische Probleme keine à priori erfolversprechenden Lösungswege aufzeigen.

## Kurs 1: «TRANSFER Standard»

Die viertägigen «TRANSFER Standard»-Kurse, seit 1996 im Programm, können die oben dargestellten Inhalte zum Teil nur am Rande streifen. Es ist aber offensichtlich, dass sie vor allem für mittleres Kader genügend **Impulse für ein besseres Führungsverhalten** vermitteln können. Der «TRANSFER Standard»-Teilnehmer

- kennt Kriterien, um schwierige Aufgaben ganzheitlich anzugehen;
- verfügt über Werkzeuge, Führungsprozesse zielorientiert zu gestalten;
- ist für das Denken in Varianten geschult, um die beste Lösung zu erarbeiten;
- hat ein Grundwissen darüber, wie Krisenlagen bewältigt werden können;
- gewinnt Selbstvertrauen durch eine effiziente Arbeits- und Präsentationstechnik;
- kann mit Teams und Stäben zielgerichtet zusammenarbeiten;
- ist in der Lage, Managementmethoden zu hinterfragen und für sich weiterzuentwickeln.

## Ablauf des Kurses

### Erster Tag

Es geht darum, die Führungsdoktrin der Armee herzuleiten bzw. zu vermitteln und an einem zivilen Fallbeispiel einen ersten «Gehversuch» im Anwenden der militärischen Führungsmethodik ohne Zeitdruck zu unternehmen.

### Zweiter Tag

Es geht darum, den Führungsprozess in einem militärischen Stab kennen zu lernen und an einem Fallbeispiel den Armee-Einsatz zu Gunsten ziviler Behörden in angeleiteter Stabsarbeit zu planen und zu führen.

### Dritter Tag

Es geht darum, in einer angewandten Stabsübung Führungsprozesse und Stabsarbeit an einem ähnlichen Fallbeispiel wie am zweiten Tag (Einsatz der Armee im Katastrophenfall) zu vertiefen und zu festigen.

### Vierter Tag

Es geht darum, von den Erfahrungen eines Wirtschaftsführers zu profitieren, sich über Führung in Extremsituationen aufzudatieren und an einem komplexen unternehmerischen Fallbeispiel die «Nagelprobe» bezüglich des Gelernten zu bestehen.

## Kurs 2: «TRANSFER Leadership»

Die zweitägigen «TRANSFER Leadership»-Kurse, seit 2002 im Programm, bauen auf dem Standardkurs auf und stellen die Fähigkeiten, die an eine **erfolgreiche Führungsperson** gestellt werden, ins Zentrum. Der «TRANSFER Leadership»-Teilnehmer

- versteht die zentralen Elemente von erfolgreichem Leadership;
- kann die entsprechenden Eigenschaften bei sich und anderen reflektieren;
- kann aus den Erfahrungen Impulse für die eigene Tätigkeit ableiten;
- wendet die Führungstätigkeiten in Krisenlagen aktiv an;
- beherrscht die Grundsätze der Kommunikation im Führungsalltag;
- gestaltet die Zusammenarbeit in einer Task-Force aktiv mit.

## Ablauf des Kurses

### Erster Tag

Es geht darum, die Leadership-Grundsätze der Armee kennen zu lernen und an verschiedenen Beispielen zu vertiefen. Dabei sind auch Selbsterkenntnis- und Entspannungsübungen feste Programmenteile.

Über Nacht wird anhand eines echten militärisch-politischen Beispiels Krisenbewältigung und praktisches Leadership geübt und erlebt. Dazu gehört auch der Umgang mit Grenzerfahrungen.

### Zweiter Tag

Es geht darum, die Übung vom Vortag abzuschliessen und sauber auszuwerten.

Anschliessend wird in der Abschlussübung ein unternehmerisches Fallbeispiel als «Nagelprobe» im Sinne des Transfers gelöst.



### Kurs 3: «TRANSFER Kommunikation»

Die viertägigen «TRANSFER Kommunikations»-Kurse, 2003 neu im Programm, ergänzen den Basis- und Leadershipkurs in einem für alle Chefs zentralen Kompetenzfeld. Erfolg in der Führung von Menschen ist immer auch mit **kommunikativen Fähigkeiten** verbunden. Der «TRANSFER Kommunikation»-Teilnehmer

- erkennt seine persönlichen Stärken/Schwächen in der zwischenmenschlichen Kommunikation;
- verbessert seinen eigenen Kommunikationsstil in Gesprächen, Reden und Diskussionen;
- kann verschiedene Strategien reflektieren und partnerorientiert argumentieren;
- gewinnt mehr Einsicht in Prozesse eines Dialoges sowie Sicherheit in Gesprächen, Diskussionen und Reden.

#### Ablauf des Kurses

##### Erster Tag

Es geht darum, den Menschen als Kommunikationspartner zu verstehen, die Persönlichkeitstypen (MBTI) kennen zu lernen und an Beispielen zu veranschaulichen.

##### Zweiter Tag

Es geht darum, Grundlagen für eine erfolgreiche Gesprächsführung zu erarbeiten und entsprechende Fertigkeiten praktisch zu trainieren.

##### Dritter Tag

Es geht darum, Grundlagen für eine erfolgreiche Redeführung zu erarbeiten und entsprechende Fertigkeiten praktisch zu trainieren.

##### Vierter Tag

Es geht darum, Grundlagen für eine erfolgreiche Diskussionsführung zu erarbeiten und entsprechende Fertigkeiten praktisch zu trainieren.

### Kursorganisation

Die Kurse «TRANSFER» sind in eine spezielle **Projektorganisation** im Rahmen der Sektion Lehre und Grundlagen am AAL eingebunden. Dem Projektleiter steht ein kleiner Lehrkörper aus der Miliz (Soldat bis Oberst, selbstständiger Unternehmer bis Universitätsdozent) sowie aus Berufsoffizieren zur Verfügung. Diese Lehrkräfte bestreiten die jeweiligen Kursmodule selbstständig bzw. im Rahmen laufender Führungs- und Stabslehrgänge bzw. Kurse. Das Andocken an den militärischen Dienstbetrieb führt zu relativ günstigen Kurskosten. Die **Kontaktadresse** für Information und Anmeldung lautet:

Kommando Armee-Ausbildungszentrum  
Luzern  
Sektion Lehre und Grundlagen  
Administration «TRANSFER»  
6000 Luzern 30  
Tel 041 317 46 00/07, Fax 041 317 46 10

Seit es die «TRANSFER»-Kurse gibt, werden sie laufend optimiert und den Kunden angepasst. Die heutigen Konzepte sind zwar ausgereift, das Potenzial der Kursidee soll aber massvoll weiterentwickelt werden. Folgende **Entwicklungstrends** zeichnen sich ab:

- vermehrter Einbezug aller Sprachregionen der Schweiz;
- Ausbau der Aufnahmekapazität in den Standardkursen (Grundkursen);
- Angebot eines Executive-Kurses auf dem Niveau der Generalstabsschule;
- Angebot von Modulen, die dem Erfahrungsaustausch dienen (z.B. Alumni-Tagungen);
- Weiterbildungsangebote im Rahmen weiterer öffentlicher Veranstaltungen am AAL.

Die Weiterentwicklung des Lehrangebotes, bei gleichbleibenden Zielsetzungen, erfolgt im Zuge des Überganges vom AAL zur Höheren Kaderausstellung im Rahmen von Armee XXI.

### Kurse/Veranstaltungen 2003, Ausbaupläne

Folgende Kurse/Veranstaltungen werden im Jahr 2003 angeboten:

#### «TRANSFER Standard»

Kurs I: 16./19. bis 21. Mai

Kurs II: 28. November/1. bis 3. Dez.

#### «TRANSFER Leadership»

Kurs I: 3. bis 5. Juni

#### «TRANSFER Kommunikation»

Kurs IV: 2. bis 5. September

#### «TRANSFER Alumni»

Ehemaligentag: 15. Mai

### Zusammenfassung

#### «TRANSFER Standard», «TRANSFER Leadership», «TRANSFER Kommunikation»

Dabei handelt es sich um Spezialangebote für zivile Führungskräfte mittlerer Kaderpositionen, die an bestehende militärische Lehrgänge angelehnt sind. Die Idee ist, die klassischen Qualitätsmerkmale der Armee in Führungsgebieten interessierten Zivilen weiterzugeben und mit diesen in einen Dialog zu treten. Ein kleiner, professioneller Lehrkörper vermittelt die fundierte Führungssystematik, gesamtheitliches Denken, Denken in Varianten, Konzepterarbeitung, Präsentationstechnik, Stabsarbeit (mit militärischem Lehrgang), Führung unter Zeitdruck, Leadership, Kommunikation und Stressbewältigung, wobei auch ein Erfahrungsaustausch in Managementmethoden stattfindet.



Michael Arnold,  
Geograph,  
Oberst lt i Gst,  
Chef Sektion Lehre  
und Grundlagen,  
Armee-Ausbildungszentrum Luzern.

## SICHER IN STROMVERSORGUNG



### GE Digital Energy

- USV-Anlagen von 500 VA bis 4'000 kVA inklusive Integrations- und Überwachungssoftware
- Gleichrichter und Wechselrichter
- DC-Stromversorgungen
- Stationäre Batterieanlagen

IMV (Schweiz) AG  
GE Digital Energy Company

Müllerstrasse 7  
CH-2562 Port b. Biel  
Tel. +41 032 332 99 00  
Fax +41 032 332 99 01

Schaffhauserstr. 115  
CH-8302 Kloten  
Tel. +41 01 804 70 70  
Fax +41 01 804 70 71

Via Cantonale  
CH-6595 Riazino  
Tel. +41 091 850 52 20  
Fax +41 091 850 52 21  
[www.gedigitalenergy.ch](http://www.gedigitalenergy.ch)