

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 169 (2003)

**Heft:** 7-8

**Artikel:** TRANSFER : Kurse für zivile Führungskräfte

**Autor:** Arnold, Michael

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-68721>

### **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:** 14.02.2026

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

Michael Arnold, Oberst i Gst,  
Chef Sektion Lehre  
und Grundlagen, AAL

### Öffnung von Modulen militärischer Lehrgänge

# TRANSFER: Kurse für zivile Führungskräfte

Seit 1995 finden alljährlich «TRANSFER»-Kurse am Armee-Ausbildungszentrum Luzern statt. Zivile Führungskräfte mittlerer Kaderpositionen können Kurse besuchen, die teilweise mit bestehenden militärischen Lehrgängen kombiniert sind. Die Armee will ihre klassischen Qualitätsmerkmale in Führungsgebieten interessierten Zivilen weitergeben und mit diesen in einen Dialog treten. Ein kleiner, professioneller Lehrkörper vermittelt die fundierte Führungssystematik, gesamtheitliches Denken, Denken in Varianten, Konzepterarbeitung, Präsentationstechnik, Stabsarbeit, Führung unter Zeitdruck, Leadership, Kommunikation und Stressbewältigung. Auch ein Erfahrungsaustausch in Managementmethoden findet statt. Was steckt hinter diesen «TRANSFER»-Kursen?

#### Kursidee

Führungskunst und Führungsmethodik haben ihren Ursprung im Zwang, Heere und Flotten in kriegerischen Auseinandersetzungen lenken zu müssen. Unzählige Kriegsbeispiele belegen den Wettbewerbsvorsprung durch exzellente Führung.

Gemessen an ihrer Methodik, Effizienz und Praxisbezogenheit gelten die Führungsvorschriften der Schweizer Armee als wegweisend. Generationen

von Milizoffizieren haben immer wieder Wissen und Können aus der militärischen Führungsschulung in ihrem zivilen Beruf mit Erfolg angewendet – und umgekehrt.

Die «TRANSFER»-Kurse sollen beitragen, dass die moderne militärische Führungsschulung als komplementäre Ausbildung zur zivilen Führungsausbildung weiterhin anerkannt wird. Mehr noch: Sie bedeuten für Unternehmen einen zusätzlichen Return on investment.

Grundsätzlich will man am AAL möglichst allen an Führung Interessierten eine Chance zur Weiterausbildung geben. Hauptsächlich sind jedoch zivile Führungskräfte *mittlerer Kaderstufen* aus Firmen (KMU) angesprochen, aus denen sich das Gros der Milizkader der Armee rekrutiert.

Viele militärische Ausbildungsinhalte bzw. -ziele sind *gut ins Zivile transferierbar*:

- Ganzheitliches Denken
- Führungsmethodik

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

#### Kurs 1: «TRANSFER Standard»

Die viertägigen «TRANSFER Standard»-Kurse vermitteln *Impulse für eine bessere Führungsmethodik*.

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



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

Bild: AAL



- hat ein Grundwissen darüber, wie Krisenlagen bewältigt werden können
- gewinnt Selbstvertrauen durch eine effiziente Arbeits- und Präsentations-technik
- kann mit Teams und Stäben zielge-richtet zusammenarbeiten
- ist in der Lage, Managementmetho-den zu hinterfragen und für sich wei-terzuentwickeln.

## Kurs 2: «TRANSFER Leadership»

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

- versteht die zentralen Elemente von erfolgreichem Leadership
- kann die entsprechenden Eigen-schaften bei sich und anderen reflektie-ren
- kann aus den Erfahrungen Impulse für die eigene Tätigkeit ableiten
- wendet die Führungstätigkeiten in Krisenlagen aktiv an

- beherrscht die Grundsätze der Kom-munikation im Führungsalltag
- gestaltet die Zusammenarbeit in einer Task-Force aktiv mit.

## Kurs 3: «TRANSFER Kommunika-tion»

Die viertägigen «TRANSFER Kommunikations»-Kurse 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 «TRANS-FER Kommunikation»-Teilnehmer

- erkennt seine persönlichen Stärken/Schwächen in der zwischenmenschlichen Kommunikation
- verbessert seinen eigenen Kommuni-kationsstil in Gesprächen, Reden und Diskussionen
- kann verschiedene Strategien reflektieren und partnerorientiert argumen-tieren
- gewinnt mehr Einsicht in Prozesse eines Dialoges sowie Sicherheit in Ge-sprächen, Diskussionen und Reden.

Auch nach 24 Stunden durchgehender Arbeit und bei Stromausfall sind gute Lösungen gefragt («Transfer Leadership»-Kurs).

Bild: AAL

## 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. Dieser Lehrkörper bestreitet Kursmodule teilweise selbstständig, teilweise wird gemeinsam mit laufenden Führungs- und Stabslehrgängen gearbeitet. Die *Kontaktadresse* für Information und Anmel-dung lautet:

Kommando AAL  
Sektion Lehre und Grundlagen  
6000 Luzern 30  
Telefon 041 317 46 00/07  
Fax 041 317 46 10