

|                     |   |
|---------------------|---|
| <b>Zeitschrift:</b> | Schweizer Soldat : die führende Militärzeitschrift der Schweiz                          |
| <b>Herausgeber:</b> | Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat  |
| <b>Band:</b>        | 76 (2001)   |
| <b>Heft:</b>        | 3   |
| <br><b>Artikel:</b> | Moderne Führungsausbildung im Armeeausbildungszentrum Luzern (AAL)                      |
| <b>Autor:</b>       | Rathgeb, Christian  |
| <b>DOI:</b>         | <a href="https://doi.org/10.5169/seals-715279">https://doi.org/10.5169/seals-715279</a> |

### 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:** 11.01.2026

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

## Moderne Führungsausbildung im Armeeausbildungszentrum Luzern (AAL)

*Ein Erfahrungsbericht aus dem FLG II*

Mit dem vorliegenden Bericht aus dem Führungslehrgang II gibt der «Schweizer Soldat» seinen Leserinnen und Lesern Einblick in die heutige Ausbildung angehender Bataillons-/Abteilungskommandanten im Armeeausbildungszentrum Luzern (AAL). Im Vordergrund des Berichtes stehen ein Überblick über Organisation und Inhalt des Lehrgangs sowie die persönliche Bilanz eines Kurs teilnehmers der Klasse von Oberst i Gst Baumgartner. Der Artikel schliesst mit einem Hinweis auf den im AAL angebotenen Speziallehrgang «Transfer Plus» für zivile Führungskräfte.

Der Führungslehrgang II (FLG II, die ehemalige ZS II) findet für die Offiziere aller Truppengattungen im Armeeausbildungszentrum in Luzern statt.

*Von Hptm Christian Rathgeb, Rhäzüns*

zentrum in Luzern (AAL) und damit in einer der weltweit modernsten militärischen Ausbildungsinfrastrukturen statt. Die angehenden Bataillons-/Abteilungskommandanten und ihre Stellvertreter absolvieren vorerst während zweier Wochen eine «Grundausbildung» in Kommandantenklassen von rund 10 Teilnehmern mit unterschiedlicher militärischer Herkunft. Unsere Klassenarbeit wurde zudem durch einen angehenden Berufsoffizier bereichert.

Schwerpunkte der ersten Ausbildungsphase bilden die Aufarbeitung der Elemente des Führungsrythmus, wobei die Auftragsanalyse und die Lagebeurteilung im Vordergrund stehen, taktische Grundsätze bezüglich des Einsatzes eines Mech Füs Bat und Grundlagen der Stabsarbeit. In der zweiten Kurshälfte erfolgt die praktische Stabsarbeit zusammen mit dem Stab lehrgang I. Die Ausbildung auf dem Führungssimulator des Taktischen Trainingszentrums in Kriens (TTZ) dauert insgesamt eine Woche. Als Werkzeuge dienen nebst Fachdienstreglementen die «Taktische Führung» (TF 95,) die «Führung und Stabsorganisation» (FSO) sowie das Dokument «Der moderne Kampf in Europa.»

### Zielsetzung

Für den FLG II setzte ich mir das Ziel, den Führungsrythmus zu «beherrschen» und «fähig zu sein», einen Stab effizient und zielerichtet einsetzen zu können.



Die ehemalige Kaserne der Inf RS Luzern, im Hintergrund der Neubau.

Differenzierter formulierte der Lehrgangskommandant, Oberst i Gst H. R. Hubeli, die Ziele, auf deren Erfüllung sich der gesamte Unterricht – sei es mit praktischen Übungen oder mit Fachdienstreferaten – ausrichtete:

#### ● Taktik

- Die taktischen Grundsätze für den Einsatz einer Regiments- und Bataillons-Kampfgruppe anhand von Modellfällen erlernen und lagegerecht anwenden;
- den Kampf der verbundenen Waffen zwei Führungsstufen höher verstehen, auf seiner eigenen Führungsebene realistisch planen sowie situativ und dynamisch führen;
- die Stärken und Schwächen eines klassischen, modernen Gegners bis auf Stufe Brigade/Division beurteilen und eine realistische Vorstellung vom Geschehen auf dem potenziellen Gefechtsfeld «Schweiz» entwickeln;
- Gefahren und Risiken, die zu neuartigen Bedrohungsformen führen, erkennen und entsprechend neue Einsatzformen zu deren Bewältigung situationsgerecht anwenden sowie Konsequenzen für den eigenen Verantwortungsbereich ableiten.

#### ● Stabs- und Führungstechnik

- Den Führungsrythmus, die Technik der Befehlsgebung und die Grundsätze der Stabsarbeit anwenden;
- seinen Stab in der Einsatzplanung, der Einsatz- und Ausbildungsführung einsetzen.

#### ● Ausbildung

- Konzepte für Übungen, Inspektionen und Kaderausbildung erstellen;
- die Spezialausbildung für den eigenen Verband planen und beurteilen.

#### ● Menschenführung

- Die Zusammenarbeit der verbundenen Funktionen in Stäben erleben und positiv beeinflussen.

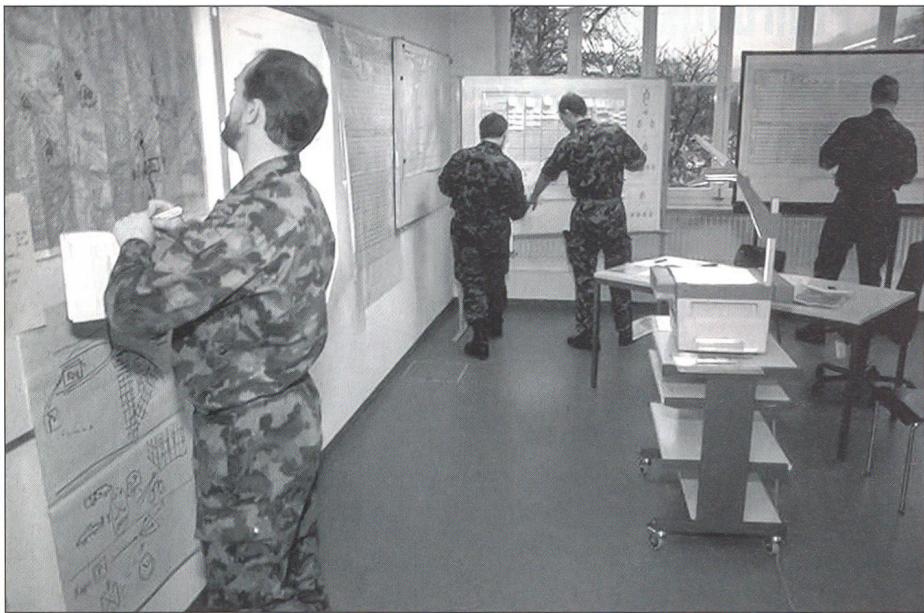
### Einsatz des Mech Füs Bat im Zentrum

Das Gros der Übungen basierte auf dem Einsatz eines Mech Füs Bat im Rahmen einer verstärkten Panzerbrigade. Daneben bildeten die Führung eines beliebigen Verbandes im subsidiären Einsatz, im Existenzsicherungseinsatz und bei Katastrophenhilfe ein Schwergewicht. Die Übungsanlagen orientierten sich dabei an Armeeeinsätzen der jüngsten Vergangenheit wie beispielsweise bei Vivian und Lothar. Die Kompatibilität zwischen militärischer und ziviler Führungstätigkeit wurde an einer zivilen Problemstellung augenfällig. Es ging dabei darum, das wirtschaftliche Überleben einer durch einen Grossbrand weitgehend zerstörten Unternehmung aus dem Dienstleistungsbericht sicherzustellen. Das Fazit: Militärische wie zivile Problemstellungen lassen sich mit den gleichen Führungsabläufen und -techniken bewältigen. Das konkrete Problem dient lediglich als «Turngerät».

Die Kohärenz zwischen militärischem und zivilem Know-how verdeutlichte sich auch bei der Betrachtung des Total Quality Managements in der Armee und der Wirtschaftlichkeit der Kaderausbildung in der Milizarmee.

### Auf dem Weg zur Führungskompetenz

Ein militärischer Chef zeichnet sich nach heutiger Definition durch formelle, fachliche und persönliche Autorität aus. Als Führungspersönlichkeit verfügt er über ein klar strukturiertes Denken, geistige Be-



**Emsige Stabsarbeit**

weglichkeit, Initiative, Fantasie, Sinn für das Mögliche, Sicherheit, Motivations- und Teamfähigkeit, Durchsetzungsvermögen, Verständnis und Verantwortungsbewusstsein, Beherrschung der Aktionsvarianten und Kenntnis der eigenen und fremden Mittel.

Der FLG II ist ein Baustein auf dem (militärischen und zivilen) Weg zur Führungskompetenz. So ging es um die Fähigkeit, durch Kombination von Wissen, Erfahrung und Fantasie selbstständig Lösungswege für spezifische (taktische) Problemstellungen zu finden und nicht ums Auswendiglernen irgendwelcher Rezepte. Während meist in Zweierteams konkrete Probleme bearbeitet wurden, erfolgten die Präsentation und Beurteilung in Kurzvorträgen vor der Klasse oder im Kursrahmen. Mehrstündige Stabsübungen im Führungssimulator mit Echtzeitsimulation der eigenen und fremden Truppen bildeten den Höhepunkt der Ausbildung. Die Teilnehmer rotierten zwischen den Chargen als Kommandant, Stellvertreter (Stabschef) und Chef Einsatz.

Ausbildungserfolge ließen sich in folgenden Bereichen erzielen:

- ganzheitliche Problemerfassung;
- Anwendung des Führungsrhythmus;
- Stabsführung und -organisation;
- Denken in Varianten;
- Arbeitsorganisation;
- Selbstmanagement;
- Teamfähigkeit;
- Präsentationstechnik.

## Bilanz

Die gesteckten Ziele wurden erreicht. Jeder Teilnehmer, der seinen Beitrag zum persönlichen Kurserfolg geleistet hat, konnte seine Führungskompetenz erweitern. Erfolgsentscheidend war dabei die

Die Idee ist, die klassischen Qualitätsmerkmale der Armee in Führungsgebieten interessierten zivilen Kreisen 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 und Stressbewältigung, wobei auch ein Erfahrungsaustausch in Managementmethoden stattfindet.

Der Lehrgang richtet sich vorwiegend an Kader aus Kleineren und Mittleren Unternehmungen (KMU), die über kein grosses internes Schulungspotenzial verfügen. Die erfolgreichen Kurse erfreuen sich zunehmender Beliebtheit. Folgende Entwicklungstendenzen zeichnen sich ab: Angebot von Aufbaukursen in Leadership, Menschenführung, Change Management und von Spezialkursen in Arbeits- und Präsentationstechnik sowie Krisenbewältigung. Die nächsten Kurse finden statt:

Kurs I/2001: 04.07. – 09.05.2001

Kurs II/2001: 05.08. – 10.10.2001

Kontaktadresse: Kdo AAL, Sektion Lehre und Grundlagen, Transfer Plus, Michael Arnold, Projektleiter, 6000 Luzern 30 (Telefon 041 317 46 00/07).

## Quelle

– Arnold Michael, sechs Jahre Transfer Plus-Kurse am AAL, Internes Dokument vom 16.11.2000.

## Führungsrythmus: (TF, Teil 2)

### Einsatzplanung

1. Problemerfassung
2. Beginn des Anordnens von Sofortmassnahmen
3. Erstellen eines Zeitplanes
4. Beurteilung der Lage
5. Entschlussfassung
6. Ausarbeiten des Einsatzplanes

### Einsatzführung

7. Befehlsgebung
8. Massnahmen zur Kontrolle und Steuerung des Einsatzes.

Erarbeitung der einzelnen Tätigkeiten des Führungsrythmus im Team sowie die praktische Stabsführung im Simulator unter einem stufengerechten Coaching. Gernernt haben die bunten Folienorgien bei den täglichen Kurzvorträgen, vor allem wenn sie einen dürftigen Inhalt überdecken sollten. Was zählt, ist die Substanz. Und daran mangelt es im FLG II nicht. Nebst dem Gelernten bleibt – und auch das ist wichtig – die ausgezeichnete Kameradschaft zur Klassenkameradin und den -kameraden!

## Transfer Plus

Das Projekt «Transfer Plus» öffnet zivilen Führungskräften ohne Offiziersgrad respektive ohne militärische Ausbildung ein Fenster, damit auch sie von der im AAL vermittelten Führungskunst und -methodik profitieren können. Der Spezialehrgang für zivile Führungskräfte mittlerer Kaderpositionen ist an einen bestehenden Führungsehrgang angelehnt und dauert vier Tage.

## Badge Rtg Bat 12



Farben: Silhouette von Bern in Schwarz und rettungsrotem Grund, dazu angedeutet Schweizerkreuz, Berner Bär und Rgt Zahl 12