

**Zeitschrift:** Schweizer Soldat + MFD : unabhängige Monatszeitschrift für Armee und Kader mit MFD-Zeitung

**Herausgeber:** Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat

**Band:** 70 (1995)

**Heft:** 8

**Artikel:** Führungslehrgang I : ein Erlebnis! - Ein Profit!

**Autor:** Rathgeb, Christian

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-714656>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **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. [Voir Informations légales.](#)

### **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. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 30.03.2025

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

# Führungslehrgang I Ein Erlebnis! – Ein Profit!

Von Oberleutnant Christian Rathgeb, Rhäzüns

Dieser Bericht aus dem FLG I/Geb Div 9 der Klasse von Hptm Stephan Bühler soll einen Überblick über den Kurs geben, der im März/April 1995 in Rivera und Schwyz durchgeführt wurde. Dass die geäußerte Meinung nicht repräsentativen Charakter haben kann, ist klar! Vielmehr soll ein Eindruck aus einem bestimmten Kurs für jene vermittelt werden, die sich selbst Gedanken über die militärische Weiterausbildung zum Kompanie Kommandant (Kp Kdt) machen. Vorweg noch eines: Der persönliche Erfolg und Nutzen einer Ausbildungsdienstleistung hängt zu einem bedeutenden Teil immer auch von der eigenen Einstellung und vom eigenen Beitrag des Teilnehmers ab. Dazu gehört viel Mut bei der Entscheidung über das militärische Mehrengagement!

## Werte der Weiterausbildung

Der Nutzen militärischer Führungsausbildung für die berufliche Karriere ist immer wieder Gegenstand von Studien und Umfragen. Auf eine publizierte Studie lässt eine Gegenstudie nicht lange auf sich warten. Der zivile Nutzen der militärischen Führungsausbildung ist nur ein Gesichtspunkt, der bei der Frage der Weiterausbildung berücksichtigt werden sollte. Es ist auffallend, dass andere Aspekte in der öffentlichen Diskussion stets zu kurz kommen oder gar nicht angeschnitten werden. Hans-Dieter Vontobel sieht in der militärischen Weiterausbildung die Bereicherung durch eine andersartige Tätigkeit und die damit verbundene Entwicklung der Persönlichkeit, welche nicht hoch genug veranschlagt werden kann. Wer die Fähigkeit und Möglichkeit zur Weiterausbildung hat, sollte dies auch als staatsbürgerliche Pflicht im Interesse der Gemeinschaft sehen, mehr zu leisten! Wer sich politisch hinter die Milizarmee stellt, muss konsequenterweise auch einen angemessenen Beitrag dazu leisten. Der herdiskutierte Entscheidungszwang zwischen beruflicher oder militärischer Weiterausbildung ist keine «entweder-oder»-Frage, sondern eine «sowohl-als-auch»-Antwort!

Dass nicht nur die pädagogischen und methodischen Lehren der militärischen Weiterausbildung, sondern auch der Führungsrhythmus ohne Abstriche aus dem Militärischen ins Zivile übertragen werden können, ist für mich eine Erkenntnis, die nach absolviertem FLG feststeht.

## Ausbildung für die Kompanieführung

Die Ausbildung zum Kp Kdt umfasst neben dem 4wöchigen Führungslehrgang (FLG I) für die meisten Kommandanten einen 2wöchigen Technischen Lehrgang (TLG I) sowie den 12wöchigen praktischen Dienst in einer Rekrutenschule. Der FLG I wird unter dem Kdo der Div Kommandanten in den Divisionen durchgeführt und ist die einzige Möglichkeit des Div Kdt, seine angehenden Einheitskdt über eine längere Zeit persönlich auszubilden. Der FLG soll das Grundwissen in der Taktik, der Ausbildung und der Menschenführung für die Führung einer Kompanie vermitteln. Die takti-

## Pflichtenheft des Kp Kdt

### Der Kommandant:

- führt seine Einheit im Einsatz und in der Ausbildung;
- ist für die Einsatzbereitschaft seines Verbandes verantwortlich;
- sorgt für umfassende Information seiner Unterstellten, auch in Fragen der Sicherheitspolitik und der Landesverteidigung;
- beurteilt die Leistung von Kader und Mannschaft;
- plant die Nachfolge für Kader und prüft Kandidaten, die dafür in Frage kommen;
- verfügt über die Disziplinargewalt;
- erfüllt die mit seinem Kommando verbundenen ausserdienstlichen Aufgaben.

(DR 95 Ziff.25)

sche Ausbildung nahm dabei rund 60% der gesamten Ausbildungszeit in Anspruch und orientierte sich dabei an folgenden Lernzielen:

- die Gefechtsformen erklären und deren Konsequenzen für den eigenen Verband ableiten
- die Führungstechnik gemäss taktischer Führung 95 in der richtigen Reihenfolge anwenden
- die Stärken und Schwächen möglicher Gegner bis auf Stufe Regiment beurteilen und eine realistische Vorstellung vom Geschehen auf dem Gefechtsfeld entwickeln
- die Belange Mobilmachung, ACSD, Neutralitätsschutzdienst und Logistik für den eigenen Verband anwenden und umsetzen sowie in Übungen integrieren
- die Zusammenarbeit mit zivilen Behörden fördern und pflegen

In der taktischen Ausbildung ging es primär um die Vermittlung des taktischen Grundlagenwissens in bezug auf den Einsatz der Infanterie. In den Übungen wurde denn auch meist mit einer verstärkten (Geb) Füs Kp gearbeitet, die sich für die Schulung der Panzerabwehrwaffen und die Koordination der Feuerunterstützung am besten eignet.

Die Arbeit fand grösstenteils in der Gruppe statt. Die Zusammensetzung unserer 10köpfigen Gruppe bestand aus 5 Infanteristen (Füs, Gren, Mw, Train) sowie aus einem Artilleristen, Festungsartilleristen, Übermittler, Sappeur und einem Aufklärer. Die Teamarbeit mit truppengattungsfremden Kollegen bringt gegenseitigen Profit durch Einblick in eine andere Truppengattung. Dieser Kontaktaustausch zählt meines Erachtens zum grössten Gewinn des Kurses. Die schwergewichtige Vermittlung der Infanteriedoktrin für alle Teilnehmer ist verständliche und sicher auch notwendige Zielsetzung des FLG. Damit die zahlreichen Spezialisten aber in ihrem Fachbereich einen grösseren Profit aus dem Lehrgang ziehen können, sollte die truppengattungsspezifische Ausbildung in Fachgruppen von einem Tag verlängert werden.

## Verschiedenartige Bedrohungsbilder prägen die taktische Ausbildung

Die taktische Ausbildung gliederte sich in 11 Übungen, in denen mit den verschiedensten Bedrohungsbildern gearbeitet wurde. Das Schwergewicht der Übungen lag auf der Kampfführung im Kriegsfall (Kampfführung ab Landesgrenze), was nach wie vor Hauptaufgabe der Armee bildet. Geschult wurden Lagebeurteilung, Entschlussfassung und Befehlsgebung in Übungen wie Bezug des Bereitschaftsraumes, Verteidigung, Kampf um das Sprengobjekt, Verteidigung eines Passes usw. Durchgeführt wurden ebenfalls Übungen im Bereich der Existenzsicherung, die im Zeichen der akuter werdenden Bedrohung



Der Informations- und Erfahrungsaustausch zwischen den Teilnehmern der verschiedenen Truppengattungen gehört zum grossen Gewinn des FLG. Von links Lt Zwahlen, Oblt Gamma und Lt Kohli.

durch Aktionen unterhalb der Kriegsschwelle, wie Sabotage und Terror, an Bedeutung gewinnen. In diesem Sinne wurde die Zusammenarbeit mit dem Grenzwachtkorps (GWK) und der Polizei geschult.

### Instr Uof absolvieren den Führungslehrgang

Die als Stabsadjutanten vorgesehenen Instr Uof haben zusammen mit den angehenden Kp Kdt einen FLG zu absolvieren. Der Einbezug zweier Instr Uof in die Klasse zeichnete sich in jeder Beziehung als Erfolg aus. Als Milizoffizier konnte v a von den Fachdienstkenntnissen, dem waffentechnischen Wissen und den Erfahrungen in der Ausbildungsmethodik der Instr Uof profitiert werden. Grosser Profit aus der gemeinsamen Absolvierung des Kurses resultierte aus der Diskussion über aktuelle Probleme im Dienstbetrieb und praktischen Problemen im Bereich der Ausbildung im Hinblick auf den praktischen Dienst. Das Wissenspotential der Instr Uof sollten auch zukünftige Klassen nicht missen müssen.

### Menschenführung als roter Faden

Die Regeln der Menschenführung anwenden stand als Zielsetzung über dem Führungslehrgang und durchdrang nahezu alle Ausbildungssequenzen des Kurses. Die vermittelte Definition der Führung, Menschen zu einer Gruppe zusammenführen und mit ihnen zusammen ein gemeinsames Ziel erreichen, zog sich wie ein roter Faden durch die Ausbildung in der Menschenorientierten Führung bei **Divisionär Mudry**, im Seminar von **Prof Dr R Steiger** und einem eindrücklichen Referat von einem Ständerat Muheim. Die Umsetzung der Thesen der Menschenorientierten Führung aus dem Buch Menschenführung im Spiegel von Kriegserfahrungen von Ulrich Zwygart in die praktische Befehlsgebung zeigte die Schwierigkeit der Umsetzung theoretischer Grundsätze in die Praxis.

Dass die Wechselwirkung zwischen militärischer und ziviler Führung in einem militärischen Führungslehrgang ein Thema ist, ist selbstverständlich. Die Erkenntnis, dass der Führungsrhythmus, aber auch die Lagebeur-



Rekognoszierungsflug zur Grundlagenbeschaffung einer Lagebeurteilung.

teilung und die Gefechtsgrundsätze im Zivilen eine analoge Anwendung finden wie in der militärischen Führung, ist eigentlich nicht erstaunlich. Die neue **Taktische Führung 95 (TF 95)**, die auf den Stufen der Einheit bis Division zur Anwendung kommt, ist das Produkt unserer Milizarmee. Dass das zivile Führungswissen und die zivilen Führungserfahrungen, auf die militärischen Gegebenheiten angepasst, Eingang in die TF 95 gefunden haben und nun im Kern mit der zivilen Führung in Wirtschaft und Verwaltung kompatibel sind, ist nicht erstaunlich. Zivile Führungserfahrungen aus Wirtschaft oder NPO's ist für die Arbeit im FLG von grossem Nutzen. Ein Beispiel aus dem **Dienstreglement 95** soll die Kompatibilität militärischer und ziviler Führung weiter veranschaulichen.

In der betriebswirtschaftlichen Unternehmensführung wird von *Management by objectifs gesprochen*. DR Ziff 10 proklamiert (ohne Fremdwörter!) die Führung durch Zielvorgabe und bevorzugt die Auftragstaktik im Gegensatz zur Befehlstaktik!

Weigelt schreibt in seinem «FRONTMANAGER» zur Wechselwirkung zwischen militärischer und ziviler Führung: *«Meine militärische Ausbildung und Erziehung steht in ihrer Bedeutung für meine tägliche Arbeit in jeder Beziehung gleichwertig neben meinen akademischen Studien. (...) Die Möglichkeit, dass ich mich parallel zu meinem Studium als Zugführer und Kompaniekommandant in einer Führungsaufgabe bewähren konnte, erachte ich als entscheidendes Element meiner persönlichen Ausbildung.»*

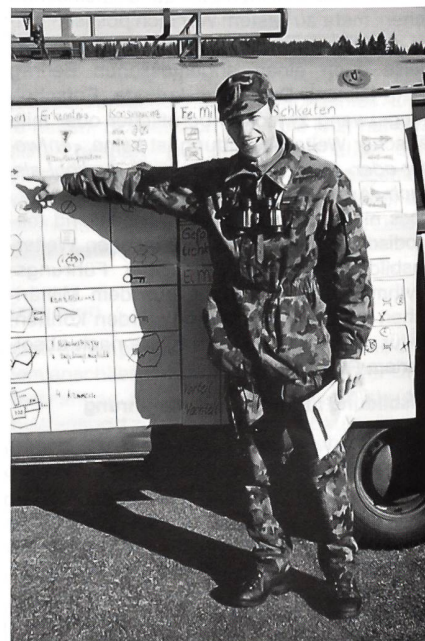
### Videogestützte didaktische Ausbildung

Besonderen Anklang fand das professionelle Truppeninformations-Dienst-(TID-)Seminar, in dem man sich in Fallbeispielen in der Zusammenarbeit mit Privaten, Behörden und den Medien befasste. Die videounterstützte Ausbildung zeigte einmal mehr, dass neben dem Inhalt einer Botschaft auch das gekonnte Übermitteln erfolgsentscheidend ist. Diese Erkenntnis nutzt auch der Armeefilmdienst. Zahlreiche Unterrichtsthemen wurden durch ausgezeichnete neue Videos des Armeefilmdienstes untermauert oder wie bei der Besprechung des Kriegsvölkerrechts sogar

darauf aufgebaut. Für die rhetorische und didaktische Schulung kann, auf der bisherigen Ausbildung aufbauend, in Zukunft noch mehr Gewicht gelegt werden.

### Wehrmotivation

Dass man sich trotz gedrängtem Programm immer wieder Zeit für kulturelle Anlässe zwischen den Ausbildungssequenzen nahm, brachte nicht nur Abwechslung in den Arbeitsalltag, sondern ist meines Erachtens auch ein Beitrag zur Wehrmotivation. Eine nicht angekündigte, aber gut geplante Programmänderung mit sportlichem Intermezzo und die morgendlichen Zitate aus dem Vegetius trugen das ihre zum Gelingen des Kurses bei! Nach der 4wöchigen Ausbildung in Taktik und Menschenführung können die Herausforderungen als Einheitskommandant mit gutem Gefühl angenommen werden!



Oblt Peter Bruhin bei der Präsentation der Lagebeurteilung und Entschlussfassung zum Thema Passverteidigung. Bei dieser Übung ging es um die Besonderheiten der Kampfführung in gebirgigem Gelände.



Leutnant Kohli präsentiert seinen taktischen Entschluss.

## Teilnehmer im Gespräch

Adj Uof Hans-Peter Ammann (1951), Administrator Gren Schulen Isonne und Adj Uof Ernst Streiff (1957), Fach Instr Art, Fest/Art Schulen Sion



«Im Kurs haben wir selbst gelernt, was ein angehender Kp Kdt aus dem FLG mitbringt. Es ist uns als Instruktoren nun möglich, im Bereich der Taktik gezielt Kontrollen durchzuführen. So können wir die taktischen Entschlüsse analysieren, Lagebeurteilung und Begründung überprüfen und entsprechend Korrekturen anbringen.

Gut fanden wir, dass wir diesen Kurs in allen Bereichen genau gleich wie die Milizoffiziere mitgemacht haben. Es waren dieselben Prüfungen zu bestehen, und auch im Dienstbetrieb gab es in keiner Hinsicht eine Trennung zwischen Milizkader und Instruktoren.

Aus der Zusammenarbeit und dem Zusammenleben mit teils 15 Jahre jüngeren Offizieren ergab sich sehr rasch ein wirklich guter Dialog, und die Kameradschaft wurde rege gepflegt. Nach dem Absolvieren des FLG sind wir der Überzeugung, dass jeder Instr Uof zur persönlichen Weiterbildung einen solchen FLG besuchen können sollte, und zwar unabhängig davon, ob er die Karriere als Stabsadj einschlagen will oder nicht. Voraussetzung sollte ein Alter von ca 30 Jahren und eine bestimmte Berufserfahrung sein.»

Obit Markus Höfler (1965), Verkaufsleiter und Kdt a i Hb D Btr 30, ab 1.1.1996



«Ich arbeite in einem amerikanisch geführten Unternehmen. Betreffend meiner militärischen Weiterausbildung gab es anfänglich Schwierigkeiten, und es brauchte grosse Überzeugungsarbeit gegenüber den Vorgesetzten, die selbst höchstens Gefreite sind, dass meine militärische Weiterbildung zum Kp Kdt auch im zivilen Berufsleben sehr viel bringen kann. Ich denke hier an die Belastbarkeit, an die Führungsgrundsätze, die im Zivilen genauso anwendbar sind wie im militärischen Alltag, an den persönlichen Verzicht, an die Arbeitsmethodik, die Rhetorik usw. In all diesen Bereichen haben wir im nun absolvierten FLG viel profitiert, das wir auch im Zivilen anwenden können. Ich rate jedem jungen Zugführer, der sich Gedanken zur Weiterausbildung zum Kdt macht und mit Schwierigkeiten an seinem Arbeitsplatz rechnen muss, sich ein Argumentarium mit den Vorteilen aufzustellen, die auch sein Arbeitgeber aus seiner militärischen Weiterausbildung ziehen wird. Ich arbeite seit einem Jahr in diesem Unter-

nehmen und konnte meinen Vorgesetzten beweisen, dass meine militärische Ausbildung dem Unternehmen schon sehr viel gebracht hat. Heute ist meine militärische Weiterbildung im Unternehmen kein Thema mehr.»

Obit Bruno Gamma (1967), Student und Kdt a i Sap Kp II/27

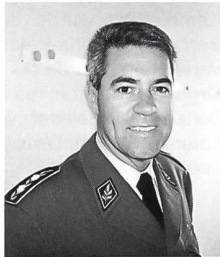


«Der FLG ist für mich grundsätzlich ein positives Erlebnis. Vor allem die Kameradschaft in der Gruppe, aber auch in der ganzen Schule war hervorragend. Ebenfalls positiv war, dass man als Genist, oder besser als «Infanterie-Fremder», einen Einblick in den taktischen Einsatz der Infanterie bekam, die das Hauptelement der Armee ausmacht.

Einige Erwartungen, mit denen ich in den FLG eingerückt bin, sind jedoch nicht erfüllt. Meines Erachtens widmete man sich zuviel dem Infanteriebereich. Man sollte in den ersten beiden Tagen des Lehrganges den infanteriefremden Teilnehmern die grundlegenden Kenntnisse der Infanteriedoktrin vermitteln. Ich denke da beispielsweise an den Einsatz der Pal, Mitr, Mw usw. Eine Spezialistenwoche würde ebenfalls die Möglichkeit bieten, die taktischen Kenntnisse im eigenen Bereich zu vertiefen. Gesamthaft ziehe ich eine positive Bilanz über den absolvierten Lehrgang.»

## Im Gespräch mit dem Divisionskommandanten

Divisionär Jean-Daniel Mudry ist seit 1.1.1995 Kdt der Geb Div 9.



**Schweizer Soldat: Welchen Stellenwert hat für Sie als Div Kdt der FLG I?**

**Div Mudry:** Kaderausbildung und Kaderauswahl müssen erste Priorität haben. Die Einheitskommandanten sind die wichtigsten Träger unserer Milizarmee, und die Ausbildung zum Einheitskommandanten ist dadurch auch eine der wichtigsten Führungsausbildungen in der Armee überhaupt. Die Ausbildung der zukünftigen Kompaniekommandanten hat für mich als Div Kdt, aber auch bereits früher als Rgt Kdt oder Bat Kdt, immer erste Priorität gehabt.

**Schweizer Soldat: Welche Bedeutung messen Sie dem FLG I innerhalb der militärischen und zivilen Kaderausbildung zu?**

**Div Mudry:** Die erste Stufe der Kommandantenausbildung, also der Sprung vom Zfhr zum Kp Kdt ist grösser und wichtiger als jede nachfolgende Beförderung. Wenn Sie einmal Kp Kdt gewesen sind und als solcher Erfahrungen gesammelt haben, ist es einfacher, ein

Bataillon zu führen als eine Kompanie. Es ist ein wirklich grosser Sprung vom Zfhr zum Kp Kdt und deshalb auch eine sehr bedeutende Ausbildung.

Für den zivilen Bereich bringt vor allem die Rekrutenschule als Kp Kdt ausgezeichnete Praxis mit viel Führungserfahrung, die in jedem zivilen Bereich Vorteile bringt. Ein junger Mann erhält mit 27 – 30 Jahren die Möglichkeit, während 3 Monaten 150 Leute zu führen, und zwar nicht nur während 8 Stunden pro Tag, und ist beispielsweise auch zuständig für deren Verhalten im Ausgang.

Diese Führungserfahrung kann er in keinem zivilen Betrieb, aber auch in keiner zivilen Schulung mitbekommen.

Diese mehrmonatige Praxis ist eine ausgezeichnete Ergänzung zu einer theoretischen Ausbildung, die man in einer Schule oder Betriebsintern in einem Wirtschaftsunternehmen bekommen kann.

**Schweizer Soldat: Wie erlebten Sie den ersten FLG I unter Ihrem Kdo?**

**Div Mudry:** Begeisterte Teilnehmer und sehr gute Instruktoren. Der Kontakt mit den angehenden Kp Kdt war für mich ein richtiger Aufsteller!

**Schweizer Soldat: Wie beurteilen Sie den Einbezug der Instr Uof in den FLG I?**

**Div Mudry:** Ich habe während den vier Wochen den Eindruck gewonnen, der Einbezug der Instr Uof sei eine Bereicherung für die jungen angehenden Kdt, aber auch eine Bereicherung für die Adjutanten selbst. Ich bin überzeugt, dass diese Lösung den Kontakt der Instr Uof zu den abverdienenden Kommandanten erleichtert. Dieses Konzept sollte in Zukunft dahingehend weitergeführt werden, dass jeder Instr Uof, und zwar nicht nur derjenige, der zum Stabsadj befördert wird, nach 5–10 Jahren Berufstätigkeit die Möglichkeit haben sollte, einen FLG zu besuchen.

## Schweizer Militärmusiktage: Vorverkauf beginnt

Es ist soweit! Am 1. Juli 1995 startete der Vorverkauf für die Schweizer Militärmusiktage 95. Die Eintrittsbillette für alle Veranstaltungen in Bern, Horgen, Jona, Lausanne und Lugano können über die Ticketorganisation Fastbox bezogen werden.

Die Schweizer Militärmusiktage vom 22. bis 24. September werden einen einzigartigen «Klangbogen Schweiz» über alle Landesregionen spannen. An drei Tagen werden die in diesem Jahr zusammengestellten Formationen des Schweizer Armeespiels, Big Band, Blasorchester und Repräsentationsorchester erstmals der Öffentlichkeit präsentiert. Für einen besonderen Leckerbissen sorgt an der Militärmusiknacht vom Freitag, 22. September, neben der Big Band mit Pepe Lienhard der Auftritt von Hazy Osterwald zusammen mit dem Repräsentationsorchester.

Die Auftritte der einzelnen Formationen des Schweizer Armeespiels am Samstag abend, 23. September, in Horgen, Jona, Lausanne und Lugano werden umrahmt von zivilen Blas- und Jugendorchestern aus den entsprechenden Landesregionen: Mit dem Repräsentationsorchester (mit Hazy Osterwald) tritt in Horgen die Kadettenmusik Horgen, in Jona die Feldmusik Jona auf. Ein breites musikalisches Spektrum von Tanz bis Chormusik bietet die Rasenshow am Sonntag nachmittag, 24. September.