

Wirksame Führung beginnt dort, wo der Plan A nicht mehr genügt

Was macht Führung wirksam, wenn Informationen fehlen, die Zeit knapp ist und die Situation komplexer wird? Genau dort, wo Standardlösungen nicht mehr ausreichen, zeigt sich die Qualität von Führung. Der «MAS in Effective Leadership» der Universität Luzern in Kooperation mit der Höheren Kaderaus- bildung der Armee (HKA) verbindet wissenschaftliche Erkennt- nisse mit praxiserprobter Führungsausbildung – und damit militärische und zivile Führungsperspektiven.

Führung ist selten planbar. Eine Lage ent- wickelt sich anders als erwartet, Informati- onen sind widersprüchlich oder unvoll- ständig, unterschiedliche Interessen treffen aufeinander und gleichzeitig soll eine Entscheidung getroffen werden. Wer führt, muss in solchen Situationen nicht nur wissen, was zu tun ist. Es gilt, Informati- onen einzuordnen, Prioritäten zu setzen, Menschen mitzunehmen und Verantwor- tung zu übernehmen.

Genau hier setzt der «Master of Ad- vanced Studies in Effective Leadership» der Universität Luzern an. Im Zentrum stehen drei Perspektiven, die in anspruch- vollen Führungssituationen eng miteinan- der verbunden sind: *Entscheidungsfindung*, *Humanfaktoren* und *Informationsmanage-*

ment. Der MAS verbindet wissenschaftli- che Grundlagen der Universität Luzern mit praxiserprobter Methodik der HKA. Die Teilnehmenden lernen also nicht nur Modelle und Konzepte kennen, sondern setzen sich auch mit deren Anwendung in realitätsnahen und anspruchsvollen Situa- tionen auseinander.

Drei Perspektiven auf wirksame Führung

Der MAS umfasst fünf «Certificate of Ad- vanced Studies» (CAS), die drei themati- schen Fokusbereichen zugeordnet sind. Für den Abschluss werden drei CAS ab- absolviert – je eines aus jedem Fokusbereich. So lässt sich der eigene Ausbildungsweg individuell auf persönliche Interessen und

den beruflichen Kontext ausrichten. An- schliessend werden die Inhalte im Master- modul zusammengeführt und in einer mehrtägigen Simulationsübung praktisch angewendet. Zusammen mit der Master- arbeit ergibt dies den «MAS in Effective Leadership» mit 60 ECTS-Punkten.

Entscheiden, wenn nicht alle Informationen auf dem Tisch liegen

Entscheidungsfähigkeit ist eine Kernkom- petenz jeder Führungskraft. Im Fokusbe- reich *Entscheidungsfindung* geht es des- halb sowohl um deren Methodik als auch um die Faktoren, die Entscheidungen be- einflussen.

Der «CAS in Decision Making and Leadership» beschäftigt sich unter ande- rem mit den wissenschaftlichen Grund- lagen von Leadership, Change Manage- ment, Spieltheorie, Ethik und Verhand- lungsführung. Im Weiteren werden Füh- rungs- und Präsentationstechnik, Denken in Varianten, Stabtechnik und -steuerung am Kommando Führungs- und Kommuni- kationsausbildung (KFK) trainiert und praktisch angewandt.

Seit 2022 profitieren Teilnehmende des Führungslehrgangs Einheit vom auf sie zugeschnittenen «CAS in Decisive Leadership». Er verbindet die militärische Führungsausbildung mit wissenschaftli- chen Grundlagen und richtet den Blick insbesondere auf die Frage, welche militä- rischen Führungsprinzipien sich in zivile Kontexte übertragen lassen. Der zusätzli- che Aufwand von sechs Halbtagen ist voll- ständig in den Führungslehrgang integ- riert.

Führung ist immer menschenorientiert

Eine Entscheidung kann noch so durch- dacht sein – am Ende sind es Menschen, die sie umsetzen. Der Fokusbereich *Humanfaktoren* richtet deshalb den Blick auf den Menschen als zentralen Faktor wirksamer Führung.



Bild: Universität Luzern

«MAS in Effective Leadership».

Der «CAS in Human Factors and Leadership» behandelt unter anderem Wahrnehmungsfehler, Selbstkenntnis, positive Psychologie, Resilienz und Teamführung. Ergänzt wird der Lehrgang wiederum durch praktische Kommunikationsmodule am KFK.

Für Teilnehmende des Führungslehrgangs Truppenkörper kommt ab 2027 ein neues Angebot hinzu: Der «CAS in Human Potential and Leadership» beschäftigt sich primär mit der Frage, wie Menschen ihr Potenzial entfalten können und wie in zivilen Kontexten militärische Führungsprozesse zur Anwendung kommen. Auch hier ist der Zusatzaufwand von acht Halbtagen vollumfänglich in den Führungslehrgang eingebettet.

Entscheidend ist die richtige Information zur richtigen Zeit

Gerade in Krisen ist Information ein kritischer Führungsfaktor. Informationen können unvollständig, widersprüchlich, verspätet oder wenig vertrauenswürdig sein. Gleichzeitig muss eine Führungskraft handlungsfähig bleiben.

Der Fokusbereich *Informationsmanagement* widmet sich deshalb dem Umgang mit Information – von der Beschaffung über die Analyse bis zur Verbreitung. Unsicherheit, Volatilität und Komplexität sowie lernende Organisationen gehören ebenso dazu wie digitale Krisenkommunikation unter Druck. Ein mehrtägiges Medientraining ergänzt die Inhalte.

Besonders in dynamischen Lagen wird eine Fähigkeit oft unterschätzt: aus einer unübersichtlichen Informationslage ein gemeinsames Lagebild und daraus Orientierung für andere zu schaffen.

Was militärische und zivile Führung voneinander lernen können

Was verbindet einen Einheitskommandanten, eine Geschäftsführerin, einen Projektleiter, eine Einsatzleiterin oder einen Führungsstab? Auf den ersten Blick vielleicht wenig. Auf den zweiten Blick erstaunlich viel: Alle müssen Entscheidungen treffen. Alle sind auf Informationen angewiesen. Und alle führen Menschen mit unterschiedlichen Erfahrungen, Erwartungen und Fähigkeiten.

Gerade deshalb profitiert der MAS von der Zusammenarbeit zwischen der



Bild: Zentralschule

Teilnehmende des FLG Einheit vor dem Universitätsgebäude.

Universität Luzern und der HKA. Die Universität bringt wissenschaftliche Erkenntnisse und unterschiedliche akademische Perspektiven ein. Die HKA steht für erfahrungsbasierte, praxiserprobte Führungsausbildung. Aus dieser Verbindung entsteht ein Lernumfeld, in dem beide Perspektiven aufeinandertreffen und sich gegenseitig herausfordern.

Der Austausch unterschiedlicher Führungsrealitäten selbst ist dabei Teil des Lernprozesses. Militärische Führungserfahrung trifft auf Wirtschaft, Verwaltung und Non-Profit-Organisationen – und eröffnet damit neue Perspektiven auf das eigene Führungsverhalten.

Führung lernt man nicht nur im Hörsaal

Vielleicht liegt darin die eigentliche Besonderheit des MAS: Führung wird nicht als reine Wissensdisziplin verstanden. Sie muss reflektiert, angewendet, hinterfragt und erlebt werden.

In einer mehrtägigen Simulationsübung auf dem Führungssimulator der Generalstabsschule werden die Inhalte der drei CAS zusammengeführt. Die Teilnehmenden sind mit einer komplexen Lage konfrontiert, müssen Entscheidungen treffen, Informationen verarbeiten und als Stab kommunizieren und handeln. Dabei analysieren und reflektieren sie laufend das eigene Führungsverhalten.

Damit schliesst sich der Kreis: *Informationen verstehen. Entscheidungen treffen. Menschen führen.* Oder: Gute Führung zeigt sich nicht dann, wenn alles nach Plan läuft, sondern dann, wenn der Plan nicht mehr genügt.

Der «MAS in Effective Leadership» der Universität Luzern setzt genau dort an. Die Verbindung aus Wissenschaft und Praxis eröffnet einen Raum, in dem Führungskräfte ihre eigenen Muster hinterfragen, neue Perspektiven kennenlernen und ihre Führungskompetenz gezielt weiterentwickeln können.

Denn Führung ist keine abgeschlossene Qualifikation. Wer Verantwortung übernimmt, lernt stetig weiter. Gerade dann, wenn es anspruchsvoll wird.

Kontakt



Seraina M. Schilliger, EMBA
Programmleiterin MAS
in Effective Leadership
seraina.schilliger@unilu.ch
+41 41 229 58 70

Mehr zum Programm

