

**UNIVERSITÄT
LUZERN**

**WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTLICHE
FAKULTÄT**

INFORMATIONEN ZUM STUDIENGANG

MAS IN EFFECTIVE LEADERSHIP

**IN ZUSAMMENARBEIT MIT DER
HÖHEREN KADERAUSBILDUNG DER ARMEE**



MAS in Effective Leadership

Der Lehrgang «Master of Advanced Studies (MAS) in Effective Leadership» vermittelt die nötigen Kompetenzen für die Führung in Lagen mit akutem Handlungsdruck. Während sich klassische Ausbildungen für Führungspersonen häufig auf die Verwaltung des Tagesgeschäfts konzentrieren, thematisiert der «MAS in Effective Leadership» Themen, welche in anspruchsvollen und unübersichtlichen Lagen an Relevanz gewinnen. Der «MAS in Effective Leadership» verbindet wissenschaftliche Grundlagen und praxiserprobte Methodik durch eine Zusammenarbeit zwischen der Universität Luzern und der Höheren Kaderaus- und Weiterbildung der Armee (HKA). Der «MAS in Effective Leadership» richtet sich durch die Vermittlung von Inhalten der militärischen Führungsausbildung explizit auch an Teilnehmende ohne militärischen Hintergrund. Damit unterscheidet sich der «MAS in Effective Leadership» auf dem Bildungsmarkt durch das wesentliche Alleinstellungsmerkmal, dass Führung in anspruchsvollen Lagen mit hoher Intensität thematisiert wird. Er ist geschaffen für Teilnehmende, die komplexe Projekte leiten, sich in unsicheren oder mehrdeutigen Umfeldern bewegen, Ereignisse bewältigen oder in Kontexten mit akuten Handlungszwängen operieren. Milizoffiziere, Mitarbeitende von kantonalen Führungsorganisationen sowie Bundesmitarbeitende profitieren von Vergünstigungen bis zu 10 000 CHF.

Ziel und Nutzen

- Die Weiterbildung befähigt die Absolventinnen und Absolventen, auch bei Mangel an Informationen in der zur Verfügung stehenden Zeit wirkungsvolle Lösungen für komplexe Probleme zu erarbeiten.
- Die Verbindung zwischen Forschung (Universität Luzern) und Praxis (HKA) schafft ideale Voraussetzungen, um die Führung in anspruchsvollen Lagen nicht nur zu verstehen, sondern auch zu erleben und selber daran zu wachsen.
- Die Bewertung der eigenen Leistung anhand eines einzigartigen, mehrtägigen Anwendungsbeispiels (Simulationsübung) ermöglicht es, persönliches Entwicklungspotenzial konkret aufzuzeigen.

Zielgruppe

Der «MAS in Effective Leadership» richtet sich an erfahrene Entscheidungsträger und Entscheidungsträgerinnen aus Wirtschaft, Verwaltung und dem Non-Profit-Sektor. Die Zielgruppe agiert in einem Umfeld mit sich verändernden externen Einflussfaktoren und ist somit Phasen hoher Intensität (Projektleitung, Ereignisbewältigung, Problemstellungen mit hoher Komplexität und Zeitdruck) ausgesetzt.

Zugelassen werden Führungskräfte mit Hochschulabschluss (Universität, Fachhochschule, Pädagogische Hochschule). Über die Zulassung von Kandidatinnen und Kandidaten ohne Hochschulabschluss entscheidet der Vorstand des Weiterbildungsprogramms («sur Dossier»). In einer schriftlichen Prüfung werden Fachwissen und statistische Kenntnisse getestet, um die Äquivalenz eines Hochschulabschlusses nachzuweisen. Voraussetzung für die erfolgreiche Absolvierung sind ausserdem Sprachkenntnisse in Deutsch und Englisch.

Programmübersicht

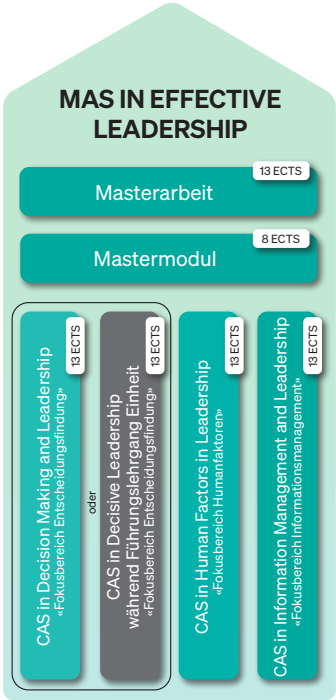
Der «MAS in Effective Leadership» besteht aus vier Zertifikatslehrgängen («CAS in Decision Making and Leadership» / «CAS in Decisive Leadership*», «CAS in Human Factors in Leadership», «CAS in Information Management and Leadership») und einem darauf aufbauenden Mastermodul. Das Mastermodul vernetzt die thematisierten Inhalte der Zertifikatslehrgänge und führt sie in einer praktischen Simulationsübung über mehrere Tage zu einem interdisziplinären Gesamtwerk zusammen.

Die einzelnen CAS sowie das Mastermodul werden einmal pro Jahr angeboten. So wird den Teilnehmenden die Absolvierung des «MAS in Effective Leadership» in einer auf die eigene berufliche Tätigkeit abgestimmten Geschwindigkeit ermöglicht. Der Lehrgang ist so konzipiert, dass eine berufsbegleitende Absolvierung aller Inhalte, inklusive des Abschlusses des «MAS in Effective Leadership», in ca. zwei Kalenderjahren der Regelfall ist. Schnellere oder auch langsamere Varianten sind aber möglich.

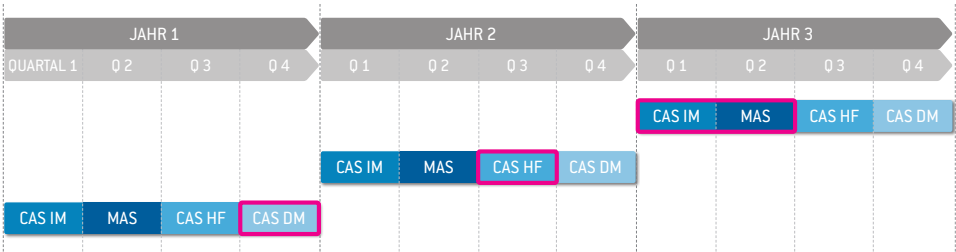
Der «CAS in Decision Making and Leadership» findet jährlich im **3./4. Quartal** statt.

Der «CAS in Human Factors in Leadership» wird jährlich im **3. Quartal** durchgeführt.

Der «CAS in Information Management and Leadership» findet jährlich im **1. Quartal** statt, gefolgt von der Durchführung des **Mastermoduls (2. Quartal)**.



Lesebeispiel: Um den MAS in Effective Leadership erfolgreich abzuschliessen, müssen drei CAS-Kurse, das Mastermodul und die Masterarbeit bestanden werden. Für angehende Einheitskommandanten besteht die Möglichkeit, den CAS in Decisive Leadership* statt des CAS in Decision Making and Leadership zu wählen.



 Empfohlener, aber nicht zwingender Ablauf bei Absolvierung des gesamten Masters

* Der «CAS in Decisive Leadership» richtet sich explizit und ausschliesslich an angehende Einheitskommandanten der Schweizer Armee. Der Lehrgang wird begleitend zum FLG Einh absolviert und findet dreimal jährlich statt.

«Führungskräfte sind in einer zunehmend komplexen, globalisierten und digitalisierten Welt mehr denn je gefordert, sich intensiv mit sich selbst und ihrer Führungsarbeit auseinanderzusetzen. Der **MAS in Effective Leadership** schafft mit der Vernetzung von Praxis und Lehre in drei spannenden Lehrgängen ideale Voraussetzungen für die Reflexion und Weiterentwicklung der eigenen Fähigkeiten.»

MARINKO SAVIC,
Leiter Business Development &
Quality Key Clients
Zürcher Kantonalbank





CAS in Decision Making and Leadership

Der «CAS in Decision Making and Leadership» befasst sich mit der Entscheidungsfindung in anspruchsvollen Lagen. Unsere Teilnehmerinnen und Teilnehmer lernen dabei Techniken, Methoden und Modelle, die dazu dienen, auch in Situationen mit wenig Zeit und Informationen erfolgsversprechende Entscheidungen fällen zu können. Dabei wird – zusammen mit der HKA – eine in der Praxis erprobte und gefestigte Methodik trainiert.

WISSENSCHAFTLICHES MODUL

2 TAGE

LEADERSHIP THEORY AND PRACTICE

Lernziele

- Die wesentlichen Leadership-Theorien kennen, erklären und anwenden.
- Den Unterschied zwischen Leadership und Management verstehen und folgerichtig die angemessenen Kontexte für die jeweilige Anwendung erkennen.
- Den Einfluss von Vertrauen, Lernstilen und Authentizität auf Führungstätigkeiten verstehen.
- Das Gelernte durch eine individuelle Reflexion auf die eigene Führungsrolle anwenden.

Inhalte

- Leadership Theorie.
- Leadership und Management.
- Vertrauen.
- Lernstile.
- «Why should anyone be led by me?».

Dozierende

MARINA PLETSCHER,
PhD

MARTINA J. EGLI,
MA Sc/MAS



CAS in Decision Making and Leadership

WISSENSCHAFTLICHES MODUL

3 TAGE

VERHANDLUNGSFÜHRUNG (GRUNDLAGEN UND VERTIEFUNG)

Lernziele

- Den Teilnehmenden wird in diesem Verhandlungstraining ein umfassendes Verständnis und Werkzeuge für den konstruktiven Umgang mit Verhandlungssituationen und Konflikten vermittelt.
- Die Teilnehmenden setzen sich mit zentralen Elementen im Verhandlungsprozess auseinander und lernen die wichtigsten Mechanismen von Verhandlungen kennen und anwenden, um Lösungen zu finden, die für alle Beteiligten von Nutzen sind.

Inhalte

- Das Zürcher Verhandlungsmodell® als umfassende Methode für das gezielte Führen und Strukturieren von Mehrwert-Verhandlungen.
- Optimale Vorbereitung von Verhandlungen
- Umgang mit schwierigen Verhandlungspartnern.
- Umgang mit Emotionen und Beziehungsproblemen.
- Der Stellenwert von Werten und der Umgang mit Macht und ungleicher Augenhöhe.
- Spezifische Fragen und Themen aus dem Verhandlungsalldag der Teilnehmergruppe stellen sicher, dass das Gelernte in die Praxis übertragen werden kann.



Dozent

MICHAEL BULLINGER
Gründer / Unternehmens-
inhaber «Bullinger Institut für
Verhandlungsprozesse»

WISSENSCHAFTLICHES MODUL

2 TAGE

VALUES, PRINCIPLES AND NORMS IN DECISION MAKING – THE STRIVE FOR LEGITIMACY

Lernziele

- Die Rolle der Legitimität in der Entscheidungsfindung und in der Führung evaluieren und erkennen.
- Die ethischen Grundlagen für das eigene Entscheidungsverhalten beschreiben und begründen.
- Religiöse, weltanschauliche und philosophische Werte, Prinzipien und Normen inklusive deren Grundlagen beschreiben und in Führungskontexten anwenden.
- Anforderungen für ethische Begründungen von ethischen Standpunkten verstehen und formulieren.
- Ethische Begründungen für eigene Werte, Prinzipien und Normen verfassen, anwenden und überprüfen.

Inhalte

- Legitimität von Entscheidungen.
- Ethische Grundsätze.
- Werte, Prinzipien und Normen sowie deren Herkunft.
- Ethische Begründungen und deren Interaktionen.



Dozent

Prof. Dr.
PETER G. KIRCHSCHLÄGER
Professor für Theologische
Ethik an der Universität Luzern

DECISION MAKING AND GAME THEORY**Lernziele**

- Prinzipien der rationalen Entscheidungsfindung verstehen und hinsichtlich eigener und fremder Entscheidungen evaluieren lernen.
- Mittels strategischer Wechselwirkung (Spieltheorie), die bestmögliche Handlungsweise auswählen und das Resultat zu antizipieren lernen.
- Die Teilnehmenden lernen strategische Züge um die Spiele und deren Ergebnisse zu beeinflussen.

Inhalte

- Prinzipien der rationalen Entscheidungsfindung.
- Strategische Wechselwirkungen. Sequenzielle und gleichzeitige Spiele.
- Strategische Spielzüge.
- Gemischte Strategien.

**Dozent**

Prof. Dr. SIMON LÜCHINGER
 Dekan der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der
 Universität Luzern

CHANGE MANAGEMENT AS A DECISION MAKING DOMAIN**Lernziele**

- Szenarien, Konzepte und Strategien des Change-Management beschreiben, erklären und evaluieren.
- Verstehen wie Führungskompetenzen im Rahmen von Change-Management Prozessen wirksam eingesetzt werden können.
- Klassische und neue Konzepte zu Change-Management im eigenen beruflichen Umfeld anwenden.

Inhalte

- Change-Management: Struktur, Terminologie und grundlegende Konzepte.
- Klassische Konzepte zu Change-Management.
- Change-Management anhand des Fallbeispiels DRW Technologies.
- Neue Konzepte zu Change-Management.

**Dozent**

MATTHIAS MÖLKENY
 Leitung des Centers für Human
 Resources Management &
 Leadership an der HWZ
 Hochschule für Wirtschaft Zürich

CAS in Decision Making and Leadership

PRAKTISCHES MODUL

4 TAGE

MANAGEMENT (BASIC)

Lernziele

- Kriterien kennen, um schwierige Aufgaben ganzheitlich anzugehen.
- Wissen aneignen, um Führungsprozesse zielorientiert zu gestalten.
- Das Denken in Varianten schulen, um vernünftige Lösungen zu erarbeiten.
- Grundwissen erarbeiten, um Krisenlagen zu bewältigen.
- Effiziente Arbeits- und Präsentationstechniken kennenlernen und anwenden.
- Managementmethoden hinterfragen und für sich weiterentwickeln.

Inhalte

- Fundierte und bewährte Führungstechnik.
- Methode einer strukturierten Entscheidungsfindung.
- Methoden für gesamtheitliches Denken.
- Modelle für das Denken in Varianten.
- Ansätze zur Bewältigung von Krisenlagen.
- Ideen für eine effiziente Präsentationstechnik.
- Erfahrungsaustausch in Managementmethoden.



Dozent

Oberst

ALESSANDRO RAPPAZZO

*Chef Ausbildung, Kommando
Führungs- und Kommunika-
tionsausbildung KFK*

PRAKTISCHES MODUL

4 TAGE

MANAGEMENT (INTERMEDIATE)

Lernziele

- Erkenntnisse aus dem Kurs MANAGEMENT BASIC vertiefen
- Zentrale Elemente von erfolgreichem Leadership verstehen.
- Bei sich und bei anderen die Führungseigenschaften reflektieren.
- Führungstätigkeiten in Krisenlagen unter Zeitdruck praktisch anwenden.
- Grundsätze der Kommunikation im Führungsalltag praktisch anwenden.
- Zusammenarbeit in Teams und Stäben aktiv mitgestalten.
- Auch komplexere Aufgaben gesamtheitlich, zeitgerecht und in erfolgsversprechender Qualität lösen.

Inhalte

- Fundierte und bewährte Führungs- und Stabstechnik.
- Methoden zur Bewältigung von Krisenlagen.
- Methoden für gesamtheitliches Denken.
- Denken in Varianten und Erarbeiten von Konzepten.
- Vertiefung einer effizienten Präsentationstechnik.
- Erfahrungen in der Einzelarbeit sowie in der Arbeit in Teams und Stäben.
- Erfahrungsaustausch in Managementmethoden.



Dozent

Oberst

ALESSANDRO RAPPAZZO

*Chef Ausbildung, Kommando
Führungs- und Kommunika-
tionsausbildung KFK*

MANAGEMENT (ADVANCED)**Lernziele**

- Bewältigen einer Krise mittels konsequenter Anwendung des militärischen Führungsprozesses im Rahmen der Stabsarbeit.
- Der Entscheid tragenden Person die Möglichkeit geben, sich der Rolle und Verantwortung als Krisenmanagerin oder Krisenmanager bewusst zu werden.
- Lernen, zweckmässige Entscheide unter Zeitdruck zu treffen.
- Das Potential eines Stabes ausschöpfen, um bessere Gesamtergebnisse zu erzielen.
- Lehren und Erfahrungen für den eigenen Tätigkeitsbereich ableiten.
- Und darüber hinaus: Auch unter erschwerten Bedingungen (physische und psychische Belastung) jederzeit in der Lage sein, mindestens brauchbare Entscheide treffen zu können.

Inhalte

- Effiziente Steuerung des Stabsarbeitsprozesses.
- Sich durch den gezielten Einsatz und die Unterstützung des Stabes einen Überblick verschaffen.
- In der Lage sein, vorgeschlagene Risiken und Varianten zu verifizieren.
- Überprüfen von Varianten bezüglich Stringenz, Machbarkeit, Tragbarkeit und Exklusivität.
- Bewerten von Varianten nach nachvollziehbaren Kriterien.
- Zweckmässiger Einsatz der Stellvertreterin/ des Stellvertreters.

**Dozent**

Oberst

ALESSANDRO RAPPAZZO

*Chef Ausbildung, Kommando
Führungs- und Kommunika-
tionsausbildung KFK*

«Der **MAS in Effective Leadership** an der Universität Luzern ist eine lohnende Investition in die eigene berufliche und persönliche Entwicklung. Die praxisnahen Inhalte, das inspirierende Netzwerk und der interdisziplinäre Austausch machen diesen Studiengang zu einer wertvollen Erfahrung für alle, die sich als Führungskraft weiterentwickeln wollen.»

NATALIE ANDREOLI
Senior Communication & Marketing
Managerin IT





CAS in Human Factors in Leadership

Der «CAS in Human Factors in Leadership» befasst sich mit menschlichen Faktoren in anspruchsvollen Führungslagen. Es geht dabei darum, den Einfluss von menschlichen Faktoren in ausserordentlichen Führungssituationen zu verstehen sowie zwischenmenschliche und gruppendynamische Abläufe solcher Organisationen zu untersuchen.

WISSENSCHAFTLICHES MODUL

2 TAGE

SELF-LEADERSHIP AND POTENTIAL DEVELOPMENT

Lernziele

- Konzepte und Instrumente der Selbstführung verstehen, kritisch hinterfragen und anwenden können.
- Potenzialentwicklung als sozialen Prozess verstehen und gezielt beeinflussen können.
- Eine persönliche Entwicklungsplanung basierend auf Konzepten und Instrumenten der Selbstführung und Potenzialentwicklung erstellen können.
- Erste Erfahrung in der Anwendung von Instrumenten der Selbstführung sammeln.

Inhalte

- Selbstführung: Selbstkenntnis und Werthaltung, Zielsetzung, Gewohnheiten, Mindset, Stressmanagement und kognitive Regulierung (z. B. Metakognition, Aufmerksamkeitsstrategien).
- Potenzialentwicklung: Soziale Mobilität, Networking, Diversität, psychologische Verträge und Person-Job Fit.
- Hindernisse und Ressourcen: Identifikation von Herausforderungen und unterstützenden Faktoren für die Umsetzung der persönlichen Entwicklungsplanung.



Dozent

Dr. JAN RICHNER
Post Doc, Chair of Techn. and
Innovation Management, ETH
Zürich

CAS in Human Factors in Leadership

WISSENSCHAFTLICHES MODUL

1 TAG

COGNITIVE BIASES

Lernziele

- Neurologische Grundlagen der menschlichen Entscheidungsfindung verstehen und erklären können.
- Zusammenspiel zwischen bewusster und unbewusster Hirnsysteme beschreiben und erklären können.
- Kognitive Voreingenommenheit und Wahrnehmungsfehler beschreiben und verstehen sowie wissen wie schlechte Entscheide basierend auf kognitiver Voreingenommenheit verhindert werden können.
- Das Wissen zu menschlichen Grenzen im Rahmen von anspruchsvollen Führungssituationen anwenden lernen.

Inhalte

- Neuronale Grundlagen von kognitiver Voreingenommenheit.
- Kognitive Voreingenommenheit und Entscheidungsfindung.
- Anomalien und Entscheidungsfindung.



Dozierende

Dr. EVA-MARIA AULICH
*Geschäftsführerin des
Forschungscampus
Mittelhessen*



Dr. ANJA FEIERABEND
*Senior Researcher and Lecturer
CEHRM und Geschäftsführerin
HR ConScience GmbH*

WISSENSCHAFTLICHES MODUL

4 TAGE

ELEMENTS OF TEAM LEADERSHIP

Lernziele

- Verschiedene Arten von Gruppen beschreiben, charakterisieren und unterscheiden können.
- Einflussfaktoren von Gruppendynamiken kennen.
- Erlernen von Führungsstrategien um mit psychodynamischen Phänomenen umzugehen.
- Authentizität als Konzept verstehen und im eigenen beruflichen Umfeld anwenden.
- «Exzellenz» und dessen Kriterien verstehen und in konkreten Fällen anwenden.
- Elemente und Theorien zu «Motivation» kennen und im beruflichen Umfeld anwenden können.
- Quellen und Konsequenzen von Stress identifizieren und wie Stress bewältigt werden kann.

Inhalte

- Grundlagen zu Gruppenverhalten.
- Arbeitsteams.
- Gruppendynamiken.
- Psychodynamische Faktoren.
- Authentizität.
- Exzellenz.
- Motivation.
- Stressbewältigung.



Dozierende

SARAH VON FELTEN, MA
*Forschungsprojektmitarbeiterin
Militärakademie (MILAK) an der
ETH Zürich*



Dr. MICHAEL HOLENWEGER
*Stabschef OSTRAL beim
Verband Schw. Elektrizitäts-
unternehmen VSE*

POSITIVE PSYCHOLOGY & RESILIENCE AND SELECTION & ASSESSMENT CENTERS I

Lernziele

- Grundannahmen der Positiven Psychologie und deren theoretische und praktische Relevanz im eigenen beruflichen Kontext.
- Instrumente und Methoden der individuellen Resilienz kennen und anwenden.
- Elemente einer Resilienz fördernden Unternehmenskultur.
- Resilienz im eigenen beruflichen Umfeld anwenden, um einen positiven Einfluss auf das Wohlbefinden und die Motivation von Mitarbeitenden zu haben.

Inhalte

- Signifikanz des Ansatzes der Positiven Psychologie.
- Vorteil der Resilienz im Vergleich zu Stressbewältigung
- Resilienz: Natur – Erziehung – Kultur.
- Effektive Mittel zum Trainieren von Resilienz.
- Praktische Anwendung basierend auf individuellen Erlebnissen.
- Implementierung von Resilienz (Training) im persönlichen Kontext.



Dozent

Prof. Dr. HUBERT ANNEN
Dozent für Militärpsychologie
und Militärpädagogik MILAK an
der ETH Zürich

POSITIVE PSYCHOLOGY & RESILIENCE AND SELECTION & ASSESSMENT CENTERS II

Lernziele

- Die meist genutzten Mittel zur Personalselektion, sowie deren Möglichkeiten und Limitationen beschreiben.
- Die Methode «Assessment Center» und deren Einfluss auf die Führungskultur einer Organisation verstehen.
- Anwendung von Grundprinzipien und Richtlinien der «Assessment Center»-Methode in einem spezifischen organisationalen Kontext.

Inhalte

- Möglichkeiten und Grenzen verschiedener Mittel der Personalselektion.
- Einfluss von Personalselektion auf die Organisations- und Führungskultur.
- Relevanz der Selektion von Führungskräften.
- Richtlinien bei der Anwendung von «Assessment Centers».
- Praktische Anwendung der «Assessment Center»-Methode.



Dozent

Prof. Dr. HUBERT ANNEN
Dozent für Militärpsychologie
und Militärpädagogik MILAK an
der ETH Zürich

CAS in Human Factors in Leadership

WISSENSCHAFTLICHES MODUL

1 TAG

DIVERSITY, INCLUSIVE CULTURE AND EQUITY I

Lernziele

- Diversität & Inklusion sowie deren Wichtigkeit in Unternehmen und der Gesellschaft beschreiben und erklären können.
- 5 Hauptelemente von Diversität (Gender, Geographie, Generation, Beeinträchtigung und sexuelle Orientierung) verstehen.
- Hindernisse auf dem Weg zu Diversität & Inklusion verstehen und wissen wie diese überwunden werden können.
- Eine Strategie und einen Aktionsplan entwickeln, um die eigene Organisation diverser und inklusiver zu gestalten.

Inhalte

- Gender, Geographie, Generation, Beeinträchtigung und sexuelle Orientierung.
- Entmystifizierung von Unterschieden.
- Talent, Performance, Innovation und Effizienz.
- Hindernisse auf dem Weg zu Diversität & Inklusion.
- Auffälligen Wandel herbeiführen.
- Den eigenen Weg zu mehr Diversität & Inklusion definieren.



Dozent

JOHANNES (JOOP) SMITS
Partner Inclusion & Diversity bei PwC

WISSENSCHAFTLICHES MODUL

1 TAG

DIVERSITY, INCLUSIVE CULTURE AND EQUITY II

Lernziele

- Selbstwahrnehmung und seine positiven Einflüsse auf die Interaktion mit anderen Personen verstehen.
- Charakteristika und mögliche Missverständnisse von verschiedenen Kommunikationsstilen verstehen.
- Methoden hin zu einer besseren Kommunikation kennenlernen.
- Vertrauen und individuell unterschiedliche Formen der Vertrauensbildung verstehen.
- Methoden erlernen, um inkludierend, willkommen und wertschätzend zu werden sowie um eine inklusive Unternehmenskultur aufzubauen und zu erhalten.
- Schwierige Situationen meistern und zwischen gegenteiligen Interessen vermitteln.

Inhalte

- Selbstwahrnehmung und wie diese die Interaktion mit anderen positiv beeinflusst.
- Kommunikation: Schaffung einer «speak-up-Kultur»
- Soziale Interaktionen: Wie vertrauensvolle Beziehungen entstehen.
- Synergien schaffen: Wie inklusive Unternehmenskulturen entstehen.



Dozent

JOHANNES (JOOP) SMITS
Partner Inclusion & Diversity bei PwC

INTERPERSONELLE KOMMUNIKATION**Lernziele**

- Kommunikationstechniken personen- und situationsgerecht einsetzen.
- Kommunikative Situationen wirkungsvoll analysieren.
- Stärken bei Auftritten gezielt einbringen.
- Persönliche Präferenzen in der zwischenmenschlichen Kommunikation identifizieren.
- Kennenlernen eines wirksamen Instrumentariums, um Gespräche und Reden erfolgreich zu gestalten.
- Aktionsplan zur Umsetzung des Gelernten im Alltag entwerfen.

Inhalte

- Kommunikationsverhalten von sich und anderen erkennen (www.persolog.ch).
- Unterschiedliche Kommunikationsmodelle kennen und anwenden lernen (Kommunikationsquadrat nach Schulz von Thun, Aktives Zuhören, Feedback-Kultur).
- Schwierige Gesprächssituationen erfolgreich meistern und analysieren (Vier-Phasen-Modell).
- Reden strukturiert erarbeiten und sicher halten (Talk-Power-Formel)

**Dozent**

Oberst
ALESSANDRO RAPPAZZO
*Chef Ausbildung, Kommando
Führungs- und Kommunika-
tionsausbildung KFK*

FÜHRUNGSKOMMUNIKATION**Lernziele**

- Die im Block «Interpersonelle Kommunikation» gelernten Fähigkeiten vertiefen und festigen.
- Ein wirkungsvolles Instrumentarium aneignen, um Verhandlungen zu führen und Sitzungen effektiv und effizient zu leiten.
- Die Fähigkeit zur Planung und Einführung eines Führungsprozesses über Zielvereinbarungen in der eigenen Organisation erwerben.
- Mitarbeitergespräche konstruktiv und motivierend führen.

Inhalte

- Vertiefung des persolog-Verhaltens-Profiles in Bezug auf Mitarbeiterführung.
- Verhandlungen resultatorientiert führen (Harvard-Konzept, Forderungsmatrix).
- Sitzungen effektiv und gleichzeitig effizient leiten (TZI – Themenzentrierte Interaktion).
- Anwenden von Moderationstechniken.
- Führungsprozesse kennenlernen, Methodenvielfalt bezüglich Mitarbeiterführung erweitern (situatives Führen, Führen durch Zielvereinbarung – MbO, GROW – Coaching).

**Dozent**

Oberst
ALESSANDRO RAPPAZZO
*Chef Ausbildung, Kommando
Führungs- und Kommunika-
tionsausbildung KFK*

«Der MAS in Effective Leadership
überzeugt durch seine ausgewogene
Kombination aus wissenschaftlicher
Fundierung und Praxisnähe.
Das Programm eröffnet neue Perspekti-
ven und befähigt die Teilnehmenden
zu wirkungsvollem Leadership in einer
zunehmend komplexen,
volatilen Welt.»

CLAUDIA BUSER
Leiterin Studiendekanat
Medizinische Fakultät
Universität Bern





CAS in Information Management and Leadership

Der «CAS in Information Management and Leadership» befasst sich mit dem Informationsmanagement in anspruchsvollen und unübersichtlichen Lagen. Durch einen Mix aus praxisorientierten und wissenschaftlichen Modulen lernen die Teilnehmenden unter anderem, wie in Krisensituationen trotz begrenzten und unvollständigen Informationen gute Entscheidungen getroffen werden können. Zudem werden unter der Leitung des langjährigen Medienchefs der Stadtpolizei Zürich – Marco Cortesi – effiziente und nachhaltige Krisenkommunikationstechniken vermittelt und gelehrt. Nach Abschluss des Kurses sind die Teilnehmenden dadurch in der Lage, auch in von Unsicherheit, Krisen und Komplexität geprägten Kontexten ihrer Führungsfunktion gerecht zu werden.

WISSENSCHAFTLICHES MODUL

2 TAGE

COMPLEXITY, MENTAL MODELS AND SENSEGIVING

Lernziele

- Die grundlegenden Begriffe der Komplexität und der allgemeinen Modelltheorie verstehen.
- Methoden zur Umfeldanalyse und zur Komplexitätsreduktion verstehen, einordnen und anwenden.
- Den Sensemaking-Zyklus als Gegenentwurf zum Decision-Making-Zyklus verstehen und damit das eigene Führungsverhalten reflektieren.
- Mentale Modelle von Führung entwickeln, hinterfragen und anwenden.
- Grundzüge wissenschaftlichen Denkens verstehen und in Hinblick auf eigene wissenschaftliche Arbeiten (z.B. die MAS-Arbeit) anwenden können.

Inhalte

- Komplexität und Komplexitätsreduktion.
- Modelltheorie und mentale Modelle.
- Entwicklung und Nutzung von Führungskonzeptionen.
- Wissenschaftliches Arbeiten.



Dozent

Dr. oec. HSG LUCAS MIEHÉ
Senior Researcher, ETH Zürich

CAS in Information Management and Leadership

WISSENSCHAFTLICHES MODUL

2 TAGE

BEYOND LEADERSHIP – DEALING WITH UNCERTAINTY

Lernziele

- Signifikanz und Potential von interdisziplinären Kooperationsmodellen identifizieren, basierend auf dem Konzept «Beyond Leadership».
- Dimensionen und Auswirkungen von Motivation und Identifikation auf die Leistung verstehen.

Inhalte

- Möglichkeiten und Herausforderungen der Zusammenarbeit in modernen Organisationen.
- Konzept «Beyond Leadership».



Dozent

MATTHIAS MÖLKENY
Leitung des Centers für Human Resources Management & Leadership an der HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich

WISSENSCHAFTLICHES MODUL

2 TAGE

ADVANCED SOCIAL MEDIA & AI FOR LEADERS

Lernziele

- Strategischer Einsatz von Social Media als Kommunikations- und Branding-Tool, unter Berücksichtigung von Algorithmen für Reichweite und Sichtbarkeit.
- Gestaltung eines Corporate Advocacy-Programms zur Stärkung von Thought Leadership und Employee Advocacy.
- Optimierung von Social Media Profilen für Authentizität und mehr Sichtbarkeit, insbesondere auf LinkedIn.
- Entwicklung einer Content Strategie, die Engagement und Unternehmensbotschaften unterstützt.
- Praktische Anwendung von KI-Tools wie ChatGPT, Midjourney und HeyGen in der Kommunikation.

Inhalte

- Social Media als strategisches Instrument für Unternehmenskommunikation und Markenbildung.
- Corporate Advocacy zur Positionierung von Führungskräften und Experten.
- Optimierung von Profilen und digitalen Visitenkarten zur Erhöhung der Sichtbarkeit.
- Entwicklung von Content Strategien
- Einrichtung eines Newsrooms und Integration des Social Media Teams für kohärente Kommunikation.
- Praxisanwendung von KI-Tools für Content-Erstellung, visuelle Gestaltung und Video-Avatare.



Dozentin

FATHIMA IFTIKHAR
Ehemalige Leiterin Social Media AXA Schweiz und UBS Schweiz

ORGANIZATIONAL LEARNING IN HIGH-RELIABILITY ORGANIZATIONS AND BEYOND

Lernziele

- «Organisationales Lernen» und seine Wichtigkeit verstehen. Mittel anwenden, die «Organisationales Lernen» fördern.
- «High reliability organization (HRO)» erklären und beurteilen ob und wie das eigene berufliche Umfeld zu einer HRO werden könnte.
- «Just Culture», damit verbundene hinderliche und befähigende Faktoren und die Wichtigkeit von «Just Culture» für das Organisationale Lernen und die eigene Organisation verstehen.
- Mit Risiken in Organisationen umgehen, mit besonderem Fokus auf Digitalisierung und Automatisierung.
- Erlernen von Grundsätzen des Sicherheitsmanagement und Management von Unsicherheit, speziell im Hinblick auf automatisierte Systeme.

Inhalte

- Organisationales Lernen.
- High reliability organization (HRO).
- Just Culture.
- Fallbeispiele von organisationalem Lernen in HROs.
- Umgang mit Risiken in Organisationen.
- Umgang mit Risiken wie Digitalisierung und Automatisierung



Dozentin

PD Dr. Sc. ETH
NADINE BIENEFELD
*Oberassistentin und Dozentin
an der ETH Zürich, Departement of Management,
Technology and Economics*

ASYMMETRIC INFORMATION

Lernziele

- Situationen mit unvollständiger und/oder mangelhafter Information unterscheiden können und diese Situationen als Spiele repräsentieren können.
- Daraus optimale Entscheide für Entscheidungsträgerinnen und -träger bestimmen und zuverlässige Ergebnisse voraussagen.
- Verstehen wie (i.) kostspielige Handlungen private Informationen aufdecken, (ii.) «Screening-Instrumente» die Herausgabe privater Informationen durch Selbstselektion ermöglichen und (iii.) Verträge mit Anreizsystemen zu einem gewünschten Verhalten anregen.
- Informationen interpretieren, unter Berücksichtigung strategischer Anreize und den Regeln gemeinsam gefällter Entscheide.

Inhalte

- Prinzipien der rationalen Entscheidungsfindung in einem Einzel- und Mehrpersonenumfeld.
- Strategische Situationen mit unvollständiger und mangelhafter Information: Typen, Repräsentation, Regeln für Informationsaktualisierung, Regeln der Entscheidungsfindung und Voraussetzungen für Gleichgewichtszustand.
- Negativauswahl.
- Subjektives Risiko.
- Unvoreingenommene Information in der direkten Kommunikation und die Nutzung privater Information in Auktionen und Jurys.



Dozent

Prof. Dr. SIMON LÜCHINGER
*Professor für Ökonomie an der
Universität Luzern*

DIGITALE KRISENKOMMUNIKATION

Lernziele

- Herausforderungen und Strategien der Kommunikation in digitalen Krisensituationen verstehen und meistern.
- Strategisches Denken, kommunikative Fähigkeiten und Resilienz in kritischen Situationen schärfen.
- Theoretische Grundlagen zur digitalen Krisenkommunikation, deren Wandel und Trends, sowie methodologische Instrumente kennen und anwenden.
- Chancen und Risiken von Plattformen und digitaler Kommunikationskanäle kennen (Dynamiken, Mechanismen und Skandalisierungswellen).
- Digitale Kommunikationskrisen und ihre Ursachen verstehen, Krisenkommunikation und Meinungsbildung im digitalen Raum anwenden können.

Inhalte

- Training mit dem Social-Media-Simulator, online Reputationsmanagement
- Interaktive Übungen: Strategische Vorbereitung, Überprüfung der eigenen Krisenresistenz und Umgang mit Deepfakes. Analyse von Videos, Screenshots und Voice-Content.
- Prävention & Frühwarnsysteme: Monitoringstrategien zur rechtzeitigen Erkennung von Krisen
- Intervention & De-Eskalation in akuten Krisensituationen



Dozierende

Dr. PASCAL KRAUTHAMMER
Inhaber Krauthammer & Partner, ehem. Bundeshauskorrespondenz und Journalist NZZ



VINCENZO RIBI, MA
Senior Consultant Krauthammer & Partner

MEDIENTRAINING**Lernziele**

- Grundsätze der Kommunikation erlernen und Auftritt vor den Medien trainieren.
- Botschaften auf den Punkt bringen, so dass sie beim Publikum ankommen.
- Aussagen adressatengerecht, verständlich und klar formulieren.
- Wirkungsvoll, authentisch und überzeugend kommunizieren.
- Ein Bewusstsein der persönlichen Wirkung entwickeln für sicheres und souveränes Auftreten vor der Kamera oder dem Mikrophon.
- Den richtigen Umgang mit Journalistenfragen üben und worauf bei einem Medienauftritt geachtet werden muss.
- Die Eigenheiten von Radio und TV und die Erwartungshaltung der Medienschaffenden kennen.

Inhalte

- Praxisorientiertes Training von Interviewtechniken und Auftrittskompetenz mit langjährigen Profis aus Radio und TV.
- Theoretische Grundlagen für eine erfolgreiche Kommunikation und einen gelungenen Medienauftritt.
- Interviews am Mikrophon, Telefon, Handy und vor der Kamera aufgezeichnet, live und vor Publikum.
- Analysen der Auftritte auf Rhetorik, Körpersprache sowie verbale und non-verbale Inhalte.
- Fallbeispiele aus der Krisenkommunikation mit praxisnahen Reporterfragen unter Zeitdruck.

Dozierende

NADIA FÄH
*Ehem. Chefredaktorin
 Radio Zürisee*



RENÉ BIRRER
*Reporter und Produzent
 CH Media*

**SITUATION MONITORING AND CONTROLLING CYCLE****Lernziele**

- Verschiedene Konzepte für ein Lagecontrolling sinnvoll und an einen Kontext angepasst anwenden.
- Die Verschiedenartigkeit und die Gemeinsamkeiten der entsprechenden Konzepte erkennen.
- Basierend auf realen Beispielen oder realen Situationen ein eigenes Lagecontrolling konzipieren.

Inhalte

- Stand der Forschung zu «Was ist 'Situational Awareness'?».
- Einführungsbeispiel «Business Interruption» und das dazugehörige Lagecontrolling.
- Lagecontrolling von Armee und Behörden am Beispiel «Naturkatastrophe».
- Lagecontrolling in einer komplexen Projektlanschaft der Privatwirtschaft anhand von Beispielen.

Dozierende

PATRICK F. KILCHMANN
*Leiter Group Services der
 Ammann Gruppe*



Dr. RETO WEGMANN
*Senior Advisor,
 Swiss Ibex GmbH*



Oberstleutnant im Generalstab
PATRICK FETZ
Generalstabsschule





MAS Modul: achttägige Simulationsübung

Nach dem Bestehen der drei unterschiedlichen CAS-Kurse werden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer zum Mastermodul zugelassen. Auf dem schweizweit einzigen Führungssimulator in der Generalstabsschule in Kriens nehmen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer während knapp zwei Wochen die Rolle eines Experten oder einer Expertin ein. Anhand eines fiktiven, aber realitätsnahen Krisenszenarios wird das Kernthema der drei absolvierten CAS-Kurse praxisnah trainiert: Entscheidungsfindung als Führungsperson unter erschwerten Bedingungen und in unübersichtlichen Lagen. Von den Teilnehmenden wird dabei gefordert, im Unterricht erlernte Techniken, Tools und Methoden anzuwenden und einzusetzen.

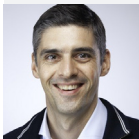
Lernziele

- Wirkungsvolle Lösungsansätze für komplexe Problemstellungen ausarbeiten.
- Durch einen strukturierten Prozess begründbare Entscheidungen fällen.
- Menschliche Faktoren mit Einfluss auf eine anspruchsvolle Führungssituation verstehen und daraus handlungsrelevante Schlüsse ableiten.
- Problematik von fehlenden oder unsicheren Informationen erläutern und mögliche Gegenmassnahmen aufzählen.
- Die eigene Leistung anhand eines mehrtätigen Anwendungsbeispiels (Simulationsübung) bewerten sowie persönliche Weiterentwicklungsmöglichkeiten formulieren.

Inhalte

- Vorbereitung und Durchführung einer mehrtätigen Simulationsübung in Echtzeit.
- Persönliche Reflexion der in der Simulation gemachten Erfahrungen in Bezug auf die erlernten Inhalte der Lehrgänge.

Dozierende



THOMAS VOGEL
*Senior Advisor,
Swiss Ibex GmbH*



SEREINA SCHILLIGER,
*EXECUTIVE MBA
Programmleiterin
MAS in Effective Leadership*

MAS Thesis

Die MAS Thesis dient den Absolventinnen und Absolventen der drei CAS dazu, sich mit den theoretischen Kursinhalten erneut auseinanderzusetzen und diese auf wissenschaftlicher Ebene zu vertiefen. Die Thesis kann auch dazu genutzt werden, ein Projekt aus dem Berufsalltag wissenschaftlich zu begleiten oder zu untersuchen.

Lernziele

- Die im Studium erworbenen wissenschaftlichen Fähigkeiten anwenden.

- Eine spezifische Fragestellung aus dem Themenkomplex des Masterprogramms nach wissenschaftlichen Forschungsmethoden untersuchen (Bezug zur beruflichen Arbeit erwünscht, aber nicht zwingend).

Inhalte

- Selbständige Erbringung einer Forschungsleistung, angeleitet durch eine Betreuungsperson aus dem Lehrkörper.

Einzelseminare

Die Einzelseminare richten sich an Mitarbeitende, werdende und etablierte Führungskräfte aus Wirtschaft, Politik und dem Non-Profit-Sektor. Sie agieren in einem Umfeld mit sich verändernden externen Einflussfaktoren und sind somit Phasen hoher Intensität (Projektleitung, Ereignisbewältigung, Problemstellungen mit hoher Komplexität und Zeitdruck, etc.) ausgesetzt.

Anschlussfähigkeit CAS

Wenn Sie sich zu einem späteren Zeitpunkt dazu entscheiden, einen kompletten CAS oder den gesamten MAS zu absolvieren, können Sie sich alle bereits besuchten Einzelseminare vollumfänglich anrechnen lassen.

Einzelseminare CAS in Decision Making and Leadership

Leadership Theory and Practice (Marina Pletscher, PhD und Martina J. Egli, MA Sc/MAS)	2 Tage
Verhandlungsführung (Michael Bullinger)	3 Tage
Values, Principles and Norms in Decision Making – the Strive for Legitimacy (Prof. Dr. Peter Kirchschräger)	2 Tage
Decision Making and Game Theory (Prof. Dr. Simon Luchinger)	2 Tage
Change Management (Matthias Mölteny)	1 Tag

Einzelseminare CAS in Human Factors in Leadership

Cognitive Biases (Dr. Anja Feierabend, Dr. Eva-Maria Aulich)	1 Tag
Self-Leadership and Potential Development (Dr. Jan Richner)	2 Tage
Elements of Team Leadership (Dr. Michael Holenweger, Sarah von Felten, MA)	4 Tage
Positive Psychology & Resilience and Selection & Assessment Centers (Prof. Dr. Hubert Annen)	2 Tage
Diversity, Inclusive Culture and Equity (Johannes (Joop) Smits)	2 Tage

Einzelseminare CAS in Information Management and Leadership

Asymmetric Information (Prof. Dr. Simon Luchinger)	2 Tage
Beyond Leadership – Dealing with Uncertainty (Matthias Mölteny)	2 Tage
Advanced Social Media & AI for Leaders (Fathima Ifthikar)	2 Tage
Complexity, Mental Models and Sensegiving (Dr. Lucas Miehé)	2 Tage
Organizational Learning in High Reliability Organizations (Dr. Nadine Bienefeld)	2 Tage
Digitale Krisenkommunikation (Dr. Pascal Krauthammer, Vincenzo Ribi, MA)	2 Tage
Medientraining (Nadia Fäh und René Birrer)	2 Tage
Situation Monitoring & Controlling Cycle (Dr. Reto Wegmann, Patrick F. Kilchmann)	2 Tage

Studiengangsleitung

Die Studiengangsleitung wird durch einen Vorstand wahrgenommen, der sich paritätisch aus Personen der Universität Luzern sowie der HKA zusammensetzt. Die Mitglieder des Vorstands sind:

Studienleitung:



Prof. Dr. Bruno Staffelbach

Präsident des Vorstandes
Ordentlicher Professor der Universität Luzern
und Direktor Center für Human Resource Management (CEHRM)



Divisionär René Wellinger

Vizepräsident des Vorstandes
Kommandant der Höheren Kaderausbildung
der Armee / Stellvertreter des Chefs Kommando Ausbildung



Prof. Dr. Christian Preidel

Professor Pastoraltheologie und Vorstand
Religionspädagogisches Institut RPI



Brigadier Hugo Roux

Kommandant Militärakademie (MILAK) an der ETH Zürich

Programmleitung:



Seraina Schilliger, Executive MBA

Programmleiterin
MAS in Effective Leadership
CAS in Decisive Leadership

Abschluss

Die Absolvierung aller Module sowie das erfolgreiche Bestehen der Masterarbeit führt zu einem mit 60 ECTS bewerteten «Master of Advanced Studies in Effective Leadership of the University of Lucerne». Die Absolvierung eines einzelnen Zertifikatslehrgangs führt zu einem mit 13 ECTS bewerteten «Certificate of Advanced Studies» der Universität Luzern.

Studiengebühren und Zulassung

Die Kosten pro CAS betragen CHF 11 500.– (inklusive Prüfungs- und Diplomgebühren) sowie CHF 6000.– für das Mastermodul inklusive Masterarbeit. Bei einer direkten Anmeldung für das vollständige Programm betragen die Gesamtkosten CHF 36 000.–. Im Preis inbegriffen sind die Kursunterlagen, der Zugang zur elektronischen Lernplattform sowie alle administrativen Dienstleistungen. Nicht inbegriffen sind Anreise, Verpflegung und allfällige Unterkunft.

Teilnehmenden mit einer bestimmten militärischen Ausbildung (Kommandanten und Stabsoffiziere) werden Module, die mit der Höheren Kaderausbildung der Armee angeboten werden, teilweise erlassen. Mitgliedern von kantonalen Führungsorganen und Mitarbeitende des Bundes nehmen an gewissen Modulen kostenlos teil. Die Kosten können sich in diesem Fall um bis zu CHF 10 000.– (militärische Ausbildung) bzw. CHF 8500.– (kantonale Führungsorgane und Mitarbeitende der Bundesverwaltung) reduzieren. Der konkrete Entscheid im Einzelfall wird mit der Studienzulassung getroffen.

Kurs	Funktion	Betrag Vergünstigung	Anrechenbar
CAS in Decision Making and Leadership	Zugführer*	CHF 1800.–	KFK Transfer Management BASIC (4 Tage)
	Ab FLG Einh (Kp Kdt) / FLG Trp Kö (Stabsof)*	CHF 5500.–	KFK Transfer Management BASIC, INTERMEDIATE, ADVANCED (insgesamt 12 Tage)
	Bundesmitarbeitende / Mitarbeitende von kantonalen Führungsorganisation	bis zu CHF 5500.–	alle KFK-Kurse sind gratis, müssen aber absolviert werden
CAS in Human Factors in Leadership	Zugführer*	CHF 1500.–	KFK Transfer Interpersonelle Kommunikation (3 Tage)
	Ab FLG Einh (Kp Kdt) / FLG Trp Kö (Stabsof)*	CHF 3000.–	KFK Transfer Interpersonelle Kommunikation, Führungskommunikation (insgesamt 6 Tage)
	Bundesmitarbeitende / Mitarbeitende von kantonalen Führungsorganisation	bis zu CHF 3000.–	alle KFK-Kurse sind gratis, müssen aber absolviert werden
CAS in Information Management and Leadership	Ab FLG Trp Kö (Stabsof)*	CHF 1500.–	0.5 Tage des Moduls Situation Monitoring and Controlling Cycle (Lageverfolgung)

*Bereits besuchte KFK-Kurse müssen im Rahmen des jeweiligen CAS nicht nochmals besucht werden. Sie profitieren im Falle einer Anmeldung für den ganzen MAS von einer Vergünstigung bis zu CHF 14 500.–.

Einzelseminare:

1-tägiges Seminar: CHF 850.–

2-tägiges Seminar: CHF 1300.–

Anmeldung und weitere Informationen

Für weitere Informationen wenden Sie sich bitte an die Programmleitung:

effectiveleadership@unilu.ch

Oder besuchen Sie unsere Website: **www.effectiveleadership.ch**



