

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- bildung 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). Die notwendigen Sprachkenntnisse (eine Landessprache nach Wahl sowie Englisch) sind Voraussetzung für eine erfolgreiche Absolvierung.

Programmübersicht

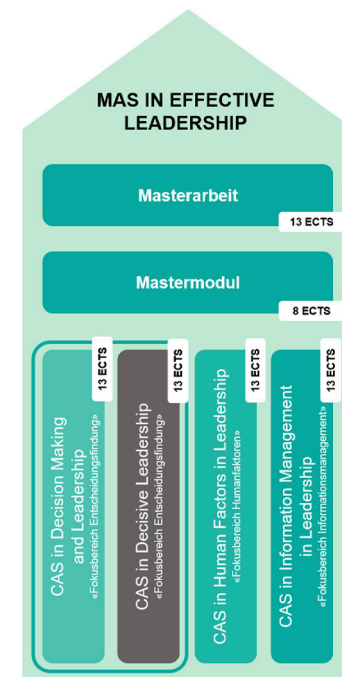
Der «MAS in Effective Leadership» besteht aus vier Zertifikatslehrgängen («CAS in Decision Making and Leadership» / «CAS in Decisive Leadership*», «CAS in Human Factors in Leadership», «CAS in Information Management and Leadership») und einem darauf aufbauenden Mastermodul. Das Mastermodul vernetzt die 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.

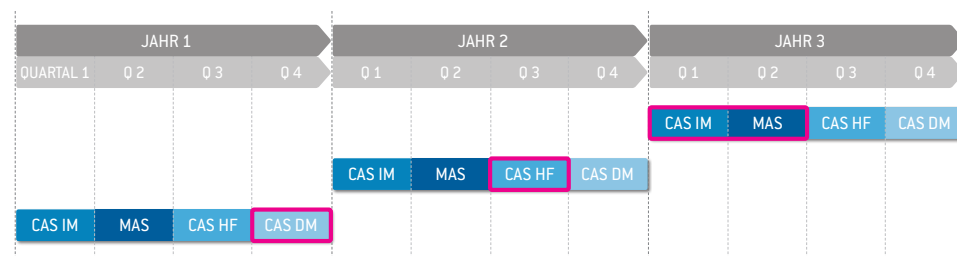
Der «CAS in Decision Making and Leadership» findet jährlich im **3./4. Quartal** statt.

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 den 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.

«Meine Teilnahme am **CAS in Decision Making and Leadership** war sehr bereichernd. Ich lernte Theorien und wissenschaftliche Studien, viele neue Methoden, Techniken und Perspektiven sowie Ansätze aus ganz unterschiedlichen Disziplinen im Kontext von Leadership und Entscheidungsfindungsprozessen kennen. Dies hat mir letztlich Erkenntnisse sowohl für die Weiterentwicklung meiner Führungsrolle wie auch zur weiteren Ausgestaltung meines Verantwortungsbereiches ermöglicht.»



Dr. TANJA GRIMAUDDO-MEYER
Vorsteherin Amt für Volksschulen
und Sport, Kanton Schwyz



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, kollektiver Intelligenz und Authentizität auf Führungstätigkeiten verstehen.
- Das Gelernte durch eine individuelle Reflexion auf die eigene Führungsrolle anwenden.

Inhalte

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



Dozentin
Dr. FEENA MAY
Ex-Head of Learning and
Development beim IKRK

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 Verhandlungsalltag der Teilnehmergruppe stellen sicher, dass das Gelernte in die Praxis übertragen werden kann.



Dozent
MICHAEL BULLINGER
Gründer / Unternehmensinhaber «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. KIRSCHSCHLÄGER
Professor für Theologische Ethik an der Universität Luzern

WISSENSCHAFTLICHES MODUL 2 TAGE

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

WISSENSCHAFTLICHES MODUL 1 TAG

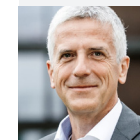
CHANGE MANAGEMENT AS A DECISION MAKING DOMAIN

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 MÖLLENEY
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
Kommandant Management-,
Informations- und Kommunika-
tionsausbildung MIKA

PRAKTISCHES MODUL

4 TAGE

MANAGEMENT (INTERMEDIATE)

Lernziele

- Erkenntnisse aus dem Kurs TRANSFER Standard 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
Kommandant Management-,
Informations- und Kommunika-
tionsausbildung MIKA

PRAKTISCHES MODUL

4 TAGE

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
Kommandant Management-,
Informations- und Kommunika-
tionsausbildung MIKA

«In meinem Job sowie meinen privaten Tätigkeiten muss ich täglich Entscheidungen fällen und Menschen oder Gruppen führen. Neben der für den Alltag notwendigen Intuition, bekomme ich dank dem **CAS in Human Factors in Leadership** an der Universität Luzern einen Rucksack voll mit theoretischen und praktischen Tools, um diese Intuition zu erweitern. Super Dozentinnen und Dozenten, spannende Vorlesungen und praxisrelevante Übungen des CAS tragen dazu bei, ebenso die Erweiterung zur Praxis, die ich bei diesem Lehrgang sehr schätze»

GINO CLAVUOT
Business Continuity Coordinator,
Personalamt Graubünden



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

PSYCHOLOGICAL CONTRACTS, WORK ORIENTATIONS AND ORGANIZATIONAL IDENTITIES

Lernziele

- Konzepte wie psychologische Verträge, Arbeitsorientierung und Organisationale Identität beschreiben, unterscheiden und erklären können.
- Die Beziehung Arbeitnehmer-Arbeitgeber im Rahmen dieser Konzepte verstehen.
- Anwendung der Konzepte, um Herausforderungen und unvorhergesehene Probleme im eigenen beruflichen Umfeld erkennen und lösen zu können.
- Anwendung der Konzepte bei der Erstellung von Jobprofilen und bei der Personalrekrutierung und -retention.

Inhalte

- Psychologische Verträge.
- Individuelle Charakteristika.
- Organisationale Charakteristika.
- Berufung.



Dozent

Dr. PATRICK HOFSTETTER
Co-Leiter Dozentur Führung
und Kommunikation Militär-
akademie (MILAK) an der
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
Wissenschaftlicher Assistent
Militärakademie (MILAK) an der
ETH Zürich

WISSENSCHAFTLICHES MODUL 1 TAG

POSITIVE PSYCHOLOGY, RESILIENCE AND RETENTION

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

WISSENSCHAFTLICHES MODUL 1 TAG

SELECTION AND ASSESSMENT CENTER

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

PRAKTISCHES MODUL 3 TAGE

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
Kommandant Management-, Informations- und Kommunikationsausbildung MIKA

PRAKTISCHES MODUL 3 TAGE

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
Kommandant Management-, Informations- und Kommunikationsausbildung MIKA

«Die Weiterbildung **MAS in Effective Leadership** kreiert einen deutlichen Mehrwert für die Wirtschaft und Verwaltung, da sie das Thema Führung nicht nur aus einer rein betriebswirtschaftlichen Perspektive betrachtet, sondern durch interdisziplinäre Elemente ergänzt. Das Erlernen konkreter Methoden zur strukturierten Problemlösung runden das Programm ab und ermöglichen deren Anwendung im beruflichen Alltag.»



STEFAN GIEZENDANNER
CEO Mittelland Transport AG,
Oberstleutnant im Generalstab



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.
- Lageverfolgung.
- Wissenschaftliches Arbeiten.



Dozent

Dr. PATRICK HOFSTETTER
Co-Leiter Dozentur Führung
und Kommunikation Militär-
akademie (MILAK) an der
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 MÖLLENEY
Leitung des Centers für Human Resources Management & Leadership an der HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich

WISSENSCHAFTLICHES MODUL 2 TAGE

CRISIS MANAGEMENT WITH SOCIAL MEDIA

Lernziele

- Die Teilnehmenden werden in diesem Modul intensiv praktisch geschult, als Führungspersonlichkeit innerhalb ihrer Organisation in Krisensituationen Social Media zu nutzen, um zielgerichtet und effektiv zu kommunizieren.
- Interaktion des Social Media Teams mit anderen Kommunikationseinheiten sowie der Geschäftsleitung innerhalb einer Organisation verstehen.
- An realen Beispielen den zielgerichteten Einsatz von Social Media in Krisensituationen unter Zeitdruck üben.
- Shitstorm, Fake News & Co. verstehen, wie eine Organisation Social Media gezielt nutzen kann, um Falschinformationen zu verhindern resp. richtigzustellen.

Inhalte

- Social Media als zentrales Tool in der Krisenkommunikation.
- Welche Social Media Anwendung bietet sich für welche Botschaft an? Was für ein Kommunikationsrhythmus ist sinnvoll?
- Social Media als Krisentreiber- oder Dämpfer – mögliche kommunikative Fehlritte verhindern und antizipieren.
- Escalation Monitoring, Community Management & Social Listening als Tool für die Lagebeurteilung.
- Zahlreiche reale Anwendungsbeispiele üben und Sicherheit im Umgang mit Social Media gewinnen.



Dozentin
FATHIMA IFTHIKAR
Leiterin Social Media AXA Schweiz und ehemalige Leiterin Social Media UBS Schweiz

CAS in Information Management and Leadership

WISSENSCHAFTLICHES MODUL 2 TAGE

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

WISSENSCHAFTLICHES MODUL 2 TAGE

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

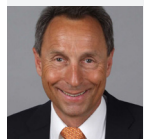
KRISENKOMMUNIKATION

Lernziele

- Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer werden in diesem Modul intensiv geschult, als Führungspersönlichkeit innerhalb einer Organisation in Krisensituationen einen kühlen Kopf zu bewahren und glaubwürdig nach einem klaren Plan zu kommunizieren (intern in der Organisation wie auch extern).
- Zentrale Instrumente in einer Krisensituation/ Krisenkommunikation verstehen und anwenden können.
- Mit den relevanten Anspruchsgruppen in einer Krisensituation/Krisenkommunikation optimal kommunizieren.
- Die Mechanismen von Unternehmenskommunikation und Medienarbeit praktisch anwenden.
- Verständnis gewinnen, ob, wann und mit welchem Inhalt eine Medienmitteilung veröffentlicht werden muss.

Inhalte

- Krisenkommunikation: Wann kommuniziere ich als Organisation welche Botschaft über welchen Kanal?
- Identifikation von Krisenszenarien in Unternehmen/Organisationen.
- Medienmitteilungen – Inhalte, Zielpublikum, Kommunikationsrhythmus.



Dozent
 MARCO CORTESI
 Ex-Medienchef der Stadtpolizei
 Zürich

KRISENKOMMUNIKATION

Lernziele

- Sicherheit unter Handlungsdruck im Umgang mit Journalistinnen und Journalisten gewinnen.
- Vor der Kamera sicher auftreten und die gewünschte Botschaft optimal kommunizieren.

Inhalte

- Anwendung Krisenkommunikation an realen Beispielen unter Zeitdruck.
- Medientraining vor der Kamera mit erfahrenen Fernsehjournalisten.
- Medientraining für Radiointerviews mit erfahrenen Journalistinnen und Journalisten.



Dozierende
 NADIA FÄH
 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 ‘Situation 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: 2 wöchige 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 mehrtägigen Anwendungsbeispiels (Simulationsübung) bewerten sowie persönliche Weiterentwicklungsmöglichkeiten formulieren.

Inhalte

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

Dozierende



Dr. PATRICK
HOFSTETTER
Co-Leiter Dozentur
Führung und
Kommunikation
MILAK, ETH Zürich



Dr. RETO
WEGMANN
Senior Advisor,
Swiss Ibex GmbH



CLAUDIO
ZIHLMANN, MA
Programmleiter
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 kompletten MAS zu absolvieren, können Sie sich alle bereits besuchten Einzelseminare vollumfänglich anrechnen lassen.

Einzelseminare CAS in Decision Making and Leadership

Leadership Theory and Practice (Dr. Feena May)	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 Lüchinger)	2 Tage
Change Management as a Decision Making Domain (Matthias Mölleney)	1 Tag

Einzelseminare CAS in Human Factors in Leadership

Psychological Contracts, Work Orientations and Organizational Identities (Dr. Patrick Hofstetter)	2 Tage
Cognitive Biases (Dr. Anja Feierabend, Dr. Eva-Maria Aulich)	1 Tag
Elements of Team Leadership (Dr. Michael Holenweger, Sarah von Felten, MA)	4 Tage
Positive Psychology, Resilience and Retention (Prof. Dr. Hubert Annen)	1 Tag
Selection and Assessment Center (Prof. Dr. Hubert Annen)	1 Tag
Diversity, Inclusive Culture and Equity I (Johannes (Joop) Smits)	1 Tag
Diversity, Inclusive Culture and Equity II (Johannes (Joop) Smits)	1 Tag

Einzelseminare CAS in Information Management and Leadership

Asymmetric Information (Prof. Dr. Simon Lüchinger)	1 Tag
Beyond Leadership – Dealing with Uncertainty (Matthias Mölleney)	2 Tage
Crisis Management with Social Media (Fathima Ifthikar)	2 Tage
Complexity, Mental Models and Sensegiving (Dr. Patrick Hofstetter)	2 Tage
Organizational Learning in High Reliability Organizations and Beyond (Dr. Nadine Bienefeld)	2 Tage
Krisenkommunikation I (Marco Cortesi)	2 Tage
Krisenkommunikation II (Nadia Fäh und René Birrer)	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:



Prof. Dr. BRUNO STAFFELBACH
Rektor und ordentlicher
Professor der Universität
Luzern



Divisionär
GERMAINE J.F. SEEWER
Kommandant der Höheren
Kaderausbildung der Armee

Programmleitung



CLAUDIO ZIHLMANN, MA
Programmleiter MAS in
Effective 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.

Bei erfolgreicher Teilnahme an einem Einzelseminar stellt die Universität Luzern eine entsprechende Bescheinigung aus.

Studiengebühren und Zulassung

Die Kosten pro CAS betragen CHF 11 500.– (inklusive Prüfungs- und Diplombgebühren) 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.–	MIKA Kurs Standard (4 Tage)
	Ab FLG Einh (Kp Kdt) / FLG Trp Kö (Stabsof)*	CHF 5500.–	MIKA Kurse Standard, Leadership, Decision Making (insgesamt 12 Tage)
	Bundesmitarbeitende / Mitarbeitende von kantonalen Führungsorganisation	bis zu CHF 5500.–	alle MIKA Kurse sind gratis, müssen aber absolviert werden
CAS in Human Factors in Leadership	Zugführer*	CHF 1500.–	MIKA Kurs Interpersonelle Kommunikation (3 Tage)
	Ab FLG Einh (Kp Kdt) / FLG Trp Kö (Stabsof)*	CHF 3000.–	MIKA Kurse Interpersonelle Kommunikation, Führungskommunikation (insgesamt 6 Tage)
	Bundesmitarbeitende / Mitarbeitende von kantonalen Führungsorganisation	bis zu CHF 3000.–	alle MIKA 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 MIKA-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.–

4-tägiges Seminar: CHF 2500.–

Personen, die den «CAS in Human Factors in Leadership» besuchen möchten und im Militär den Führungslehrgang Einheit (FLG Einh) oder Truppenkörper (FLG Trp Kö) absolviert haben, müssen die beiden MIKA Kurse in «Interpersoneller Kommunikation» und «Führungskommunikation» nicht erneut machen und erhalten dementsprechend eine Kostenreduktion von CHF 3000.–.

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



