



# MAS in Effective Leadership



# MAS in Effective Leadership

Der Lehrgang «Master of Advanced Studies in Effective Leadership» («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.

## Ziel und Nutzen

**Der Mehrwert für die Teilnehmenden stellt sich folgendermassen dar:**

- Die Weiterbildung befähigt die Absolventen und Absolventinnen, 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 zu gestalten.
- Die Bewertung der eigenen Leistung anhand eines einzigartigen, mehrtägigen Anwendungsbeispiels (Praxisübung) ermöglicht es, persönliches Entwicklungspotenzial konkret aufzuzeigen.

## Zielgruppe

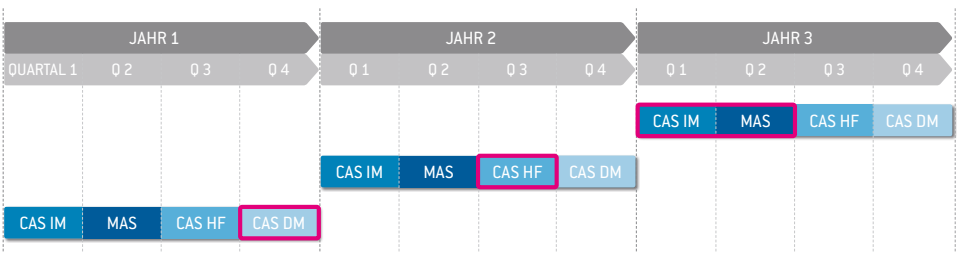
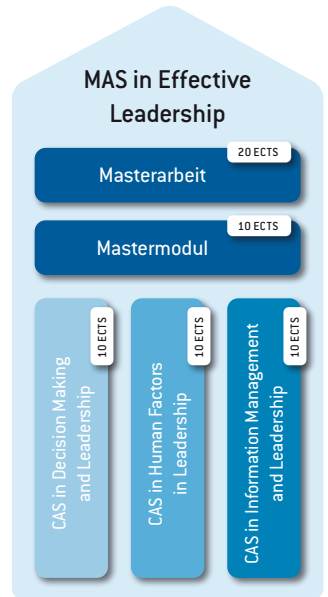
Der «MAS in Effective Leadership» richtet sich an erfahrene Entscheidungsträger aus Wirtschaft, Verwaltung und dem Non-Profit-Sektor. Die Zielgruppe agiert in einem Umfeld mit sich verändernden externen Einflussfaktoren und ist somit Phasen hoher Intensität (Projektleitung, Ereignisbewältigung, Problemstellungen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

Zugelassen werden Führungskräfte mit Hochschulabschluss (Universität, Fachhochschule, Pädagogische Hochschule). Über die Zulassung von 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 drei Zertifikatslehrgängen («CAS in Decision Making and 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 berufsbegleitete 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.



  Empfohlener, aber nicht zwingender Ablauf bei Absolvierung des gesamten Masters

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)**.





## CAS Decision Making and Leadership

Der «CAS in Decision Making and Leadership» befasst sich mit der Entscheidungsfindung in anspruchsvollen Lagen. Dabei wird – zusammen mit der HKA – eine in der Praxis erprobte und gefestigte Methodik trainiert.

*Wissenschaftliches Modul*

*2 Tage*

### Theory and Practice

#### Lernziele

- Die wesentlichsten Leadership-Theorien beschreiben, 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 Decision Making and Leadership

Wissenschaftliches Modul

1 Tag

## Negotiations & Multilateral Decision Making

### Lernziele

- Verschiedene Verhandlungsszenarien, -konzepte und -strategien unterscheiden, beschreiben, erklären und beurteilen.
- Verstehen, wie die eigenen Führungskompetenzen durch Resultaterreichung in kollektiven Entscheidungsfindungsprozessen erweitert werden können.
- Die Harvard- und die ETH-Verhandlungsmethode auf praktische Verhandlungsszenarien anwenden.

### Inhalte

- Typologie, Begriffe und Grundsätze der Verhandlungsführung.
- Verhandlungsmethoden: Harvard und ETH.
- Verhandlungssimulation: Harborco.
- Soziale Dimensionen von Verhandlungen.



### Dozent

Dr. Martin Gutmann  
Managing Director at the  
ETH Swiss School of Public  
Governance

Wissenschaftliches Modul

2 Tage

## Who decides? Decision Making and the Rule of Law

### Lernziele

- Grundlegende Theorien der Entscheidungsfindung erklären.
- Definieren, was eine Entscheidung ausmacht.
- Verschiedene Formen und Kontexte von Entscheidungsfindungen unterscheiden (z.B. persönlich, institutionell).
- Verschiedene Kompetenzkonflikte unterscheiden (z.B. Befehlsverweigerung; ziviler Ungehorsam; Notsituationen, Ausnahmen).
- Eine strukturierte Herangehensweise erlernen, um {a.} komplexe Probleme zu lösen und {b.} getroffene Entscheidungen zu legitimieren.
- Das eigene Entscheidungsverhalten und das anderer Personen reflektieren und weiterentwickeln, basierend auf Erkenntnissen aus der Sozial- und Kulturwissenschaft.

### Inhalte

- Ich entscheide.
- Ich entscheide nicht.
- Verantwortlichkeiten und Konflikte.



### Dozentin

Dr. Katja Gentinetta  
Politische Philosophin

## 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. Kirchschräger  
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  
Professor für Ökonomie  
an der Universität Luzern

# CAS Decision Making and Leadership

## 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

Dr. Martin Gutmann  
Managing Director at the  
ETH Swiss School of Public  
Governance

## Praktisches Modul

4 Tage

### Entscheidungsfindungs- methodologie – Einstieg

#### 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 im Generalstab  
Mark Eigenheer  
Kommandant Management-,  
Informations- und Kommunikations-  
ausbildung MIKA



## Entscheidungsfindungs- methodologie – Fortgeschrittene

### Lernziele

- Erkenntnisse aus dem Kurs «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.
- Erfahrungsaustausch in Managementmethoden.

### Inhalte

- Fundierte und bewährte Führungs- und Stabs-technik.
- 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.



### Dozent

Oberst im Generalstab  
Mark Eigenheer  
*Kommandant Management-,  
Informations- und Kommunikations-  
ausbildung MIKA*

## Entscheidungsfindungs- methodologie – Finales Modul

### 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 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 des Stellvertreters.



### Dozent

Oberst im Generalstab  
Mark Eigenheer  
*Kommandant Management-,  
Informations- und Kommunikations-  
ausbildung MIKA*

«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 Grimaudo-Meyer**

Leiterin Abteilung Sonderpädagogik  
und stellvertretende Vorsteherin des  
Amts für Volksschulen und Sport,  
Kanton Schwyz



## CAS 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 – Purpose as success factor in high-intensity situations

#### 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  
Leiter Weiterbildung  
Universität Luzern

# CAS 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  
*Oberassistentin CEHRM und Geschäftsführerin HR ConScience*

Wissenschaftliches Modul

4 Tage

## Elements of Team Leadership

### Lernziele

- Verschiedene Arten von Gruppen beschreiben, charakterisieren und unterscheiden können.
- Verschiedene Arten von Teams 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

Dr. Florian Demont  
*Wissenschaftlicher Assistent Militärakademie (MILAK) an der ETH Zürich*



Dr. Michael Holenweger  
*Wissenschaftlicher Assistent Militärakademie (MILAK) an der ETH Zürich*

## Positive Psychology, Resilience and Retention

### 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

- Signifikanz des Ansatzes der Positiven Psychologie.
- Mehrwert 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

Dr. Hubert Annen  
Dozent für Militärpsychologie  
und Militärpädagogik MILAK  
an der ETH Zürich

## 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.
- Grundprinzipien und Richtlinien der «Assessment Center»-Methode in einem spezifischen organisationalen Kontext anwenden.

### Inhalte

- Möglichkeiten und Limitationen 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

Dr. Hubert Annen  
Dozent für Militärpsychologie  
und Militärpädagogik MILAK  
an der ETH Zürich

# CAS Human Factors in Leadership

Wissenschaftliches Modul

1 Tag

## Five Elements of Diversity

### 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 Aktionsplans 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.



### Dozentin

Sue Johnson  
*Inclusion & Diversity*  
Consultant bei PwC

Wissenschaftliches Modul

1 Tag

## Inclusive Leadership

### 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.



### Dozentin

Sue Johnson  
*Inclusion & Diversity*  
Consultant 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](http://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 im Generalstab  
Mark Eigenheer  
*Kommandant Management-,  
Informations- und Kommunikations-  
ausbildung MIKA*

## 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-Profils 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 (situitives Führen, Führen durch Zielvereinbarung – MbO, GROW – Coaching).



#### Dozent

Oberst im Generalstab  
Mark Eigenheer  
*Kommandant Management-,  
Informations- und Kommunikations-  
ausbildung 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 Information Management and Leadership

Der «CAS in Information Management and Leadership» befasst sich mit dem Informationsmanagement in anspruchsvollen und unübersichtlichen Lagen. Dabei wird der Begriff der Information aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet und in einen Zusammenhang mit Führungssituationen gebracht. Der Umgang mit Unsicherheit und Komplexität wird anhand von Beispielen trainiert. Der Lehrgang thematisiert den ganzen Lebenszyklus von Informationen und zeigt dabei den Wert von «lernenden Organisationen» in von Unübersichtlichkeit und Komplexität geprägten Kontexten auf.

Wissenschaftliches Modul

1 Tag

### Data, Information and Knowledge – Terms and Concepts

#### Lernziele

- «Information» als Begriff und anhand verschiedener Theorien verstehen.
- Die Rolle von Information in der Führungspraxis verstehen.

#### Inhalte

- Mathematische Informationstheorie nach Shannon (inkl. Konzept der Entropie als Messgrösse für Ungewissheit).
- Algorithmische und semantische Informationstheorie (inkl. Anwendung von Informationstheorie in der Wissenschaft).
- Führung als Informationsmanipulation.



#### Dozent

Dr. Florian Demont  
Wissenschaftlicher Assistent  
Militärakademie (MILAK) an  
der ETH Zürich

# CAS Information Management and Leadership

Wissenschaftliches Modul

2 Tage

## Digitalization, Information Availability and Sense-making

### Lernziele

- Mentale Modelle und wie diese individuelle strategische Aktionen befähigen oder limitieren beschreiben und charakterisieren
- Verstehen, wie mentale Modelle und Handlungen in einem positiven bzw. negativen Verhältnis stehen.
- Methoden anwenden, wie Individuen und Organisationen mit Unerwartetem umgehen.
- Individuelle und organisationale mentalen Modellen vornehmen in einem veränderlichen Umfeld anpassen lernen.
- Das eigene Entscheidungsverhalten und das anderer Personen zu reflektieren und weiterzuentwickeln, basierend auf Erkenntnissen aus der Wirtschaftswissenschaft und kognitiven Sozialpsychologie.

### Inhalte

- Risiko und Ungewissheit.
- Wahrnehmungstheorie.
- Methoden zur Reduzierung von Ungewissheit.
- Entscheidungs- und Sinngabungsprozesse.
- Verbesserung alltäglicher Praktiken im Umgang mit Unvorhergesehenem.



### Dozent

Dr. Simon Zemp  
*Dozent für Ökonomie an der Hochschule Luzern – Informatik*

Wissenschaftliches Modul

1 Tag

## Value of Information

### Lernziele

- Verschiedene Begriffe von Informations-Wert im Alltag beispielhaft anwenden.
- Problematische Aspekte von Information in der Führungspraxis erläutern und evaluieren.

### Inhalte

- Verschiedene Konzepte von Informations-Wert: Shannon Entropie; semantischer Inhalt; ökonomischer Wert; gesellschaftlicher Wert; epistemologische Qualität.
- Informationsethik für Führungskräfte (mit einem Fokus auf Führung und Aufmerksamkeitsökonomie).



### Dozent

Dr. Florian Demont  
*Wissenschaftlicher Assistent Militärakademie (MILAK) an der ETH Zürich*

## Beyond Leadership – Dealing with Uncertainty

### Lernziele

- Signifikanz und Potentials 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

## Digital Technologies and their Impact

### Lernziele

- Rolle digitaler Technologien, insbesondere der Sozialen Medien, auf die Kommunikation, die soziale Konnektivität und die soziale Kluft beschreiben, verstehen und evaluieren.
- Verstehen wie Digitale Ökonomie, Datensammlung, Tracking und algorithmische Berechnungen funktionieren.
- Die Mechanismen von Sozialen Medien, die Verbreitung von (manipulativen) News und das zielgerichtete Marketing verstehen sowie deren Rolle in der Entscheidungsfindung evaluieren.

### Inhalte

- Digitale Technologien und Vernetzung: Gemeinschaften und Kommunikation – wie Soziale Medien funktionieren und wie diese sich von konventionellen Medien unterscheiden.
- Daten, Algorithmen und die digitale Ökonomie.
- Wie können Falschinformationen entdeckt werden? Wie verbreiten sich «Fake News»?
- Der Einfluss von digitalen Technologien auf die Kommunikation, auf Organisationen und auf demokratische Prozesse.



### Dozentin

Prof. Dr. Sophie Mützel  
Professorin für Soziologie mit  
Schwerpunkt Medien und Netzwerke  
an der Universität Luzern

## 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, 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 Juries.



### Dozent

Prof. Dr. Simon Lüchinger  
*Professor für Ökonomie an der  
Universität Luzern*

## Krisenkommunikation

### Lernziele

- Die Mechanismen von Unternehmenskommunikation und Medienarbeit verstehen.
- Sicherheit gewinnen im Umgang mit Journalistinnen und Journalisten.
- Schriftlich und mündlich im Interview überzeugen.

### Inhalte

- Unternehmensmedien und Medienlandschaft Schweiz.
- Medienarbeit und zielgruppengerechtes Schreiben.
- Dimensionen der Verständlichkeit.
- Medientraining.



#### Dozierende

Reto Schlatter  
Studienleiter Weiterbildung am  
MAZ – Die Schweizer Journalisten-  
schule Luzern



Oliver Schroeder  
Studienleiter «Medientraining /  
Rhetorik & Moderation» am MAZ



Elmar zur Bosen  
Studienleiter «CAS Brand  
Journalism & Corporate Storytelling,  
CAS Professionelle Medienarbeit»  
am MAZ

## 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 Projektlandschaft der Privatwirtschaft anhand von Beispielen.



#### Dozierende

Patrick F. Kilchmann  
Leiter Group Services der  
Ammann Gruppe



Reto Wegmann  
Programmierer MAS in  
Effective Leadership



Oberstleutnant im Generalstab  
Wolfram Werder  
Kommandant Stellvertreter  
Führungssimulator



## MAS Modul

### Lernziele

- Wirkungsvolle Lösungsansätze für komplexe Problemstellungen ausarbeiten.
- Durch Nutzung eines strukturierten Prozesses begründbare Entscheidungen fällen.
- Menschliche Faktoren mit Einfluss auf eine anspruchsvolle Führungssituation verstehen und daraus handlungsrelevante Schlüsse abzuleiten.
- Problematik von fehlenden oder unsicheren Informationen erläutern und mögliche Gegenmassnahmen aufzählen.
- Die eigene Leistung anhand eines mehrtätigen Anwendungsbeispiels (Simulation) 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**

Dr. Patrick Hofstetter  
Leiter Weiterbildung  
Universität Luzern



Reto Wegmann  
Programmleiter MAS in  
Effective Leadership

## MAS Thesis

### Lernziele

- Die im Studium erworbenen wissenschaftlichen Fähigkeiten unter Beweis stellen.
- Sich in einem relevanten Thema spezialisieren.

### Inhalte

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

# 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*

## Programm-Management



Reto Wegmann  
*Programmleiter*

## 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 10 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 6'000 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 militärischer Vorbildung (Stabsoffiziere und Kommandanten) werden Module, die mit der Höheren Kaderausildung der Armee angeboten werden, teilweise erlassen. Mitgliedern von kantonalen Führungsorganen und Mitarbeitenden des Bundes nehmen an gewissen Modulen kostenlos teil. Die Kosten können sich in diesem Fall um bis zu CHF 10'000 (militärische Vorbildung) bzw. CHF 8'500 (kantonale Führungsorgane und Mitarbeitende der Bundesverwaltung) reduzieren. Der konkrete Entscheid im Einzelfall wird mit der Studienzulassung getroffen.

## Anmeldung und weitere Informationen

Für weitere Informationen wenden Sie sich bitte an die Programmleitung:  
**[effectiveleadership@unilu.ch](mailto:effectiveleadership@unilu.ch)**

Oder besuchen Sie unsere Website: **[www.effectiveleadership.ch](http://www.effectiveleadership.ch)**

