

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 184 (2018)  
**Heft:** 6

**Artikel:** Führungsausbildung : Partnerschaft Universität Luzern - HKA  
**Autor:** Staffelbach, Bruno / Wegmann, Reto / Keller, Daniel  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-772542>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 15.03.2025

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

# Führungsausbildung: Partnerschaft Universität Luzern – HKA

**Die Luzerner Hochschullandschaft vernetzt sich nach Jahren des Aufbaus und Ausbaus zunehmend auch intern. Der jüngste Streich: Die Universität und die Höhere Kaderausbildung der Armee bieten gemeinsam einen MAS- und drei CAS-Studiengänge für zivile und militärische Teilnehmende an.**

Bruno Staffelbach, Reto Wegmann,  
Daniel Keller

«Führung und Bildung bedingen sich gegenseitig.»\* Diese Worte gehören John F. Kennedy, obwohl er sie nie ausgesprochen hat. Sie sind Teil der Rede, die er für den Dallas Trade Mart vorbereitet hatte. Sie sollte von Fehlinformationen, Frustrationen, von falschen Entscheidungen, von der Bildungslandschaft und von Sicherheitspolitik handeln, von Bildung und Führung. Doch auf der Hinreise wurde er an jenem 22. November 1963 ermordet, und in der Dramatik des Tages ging die Rede vergessen. Wir verstehen aber, was er meinte: Wer die Welt erfolgreich führen will, braucht einen Bildungsvorsprung. Und wer bilden will, muss sich in

Gemeinsame Medienkonferenz zur Ankündigung des Lehrgangs. Bild: Uni Luzern

seinem Bereich in einer Führungsposition befinden.

## Führung – Vorreiterrolle des Militärs

Es liegt in der Natur der Sache, dass die Führung von Firmen, militärischen Verbänden, Non-Profit-Organisationen und überhaupt an allen Orten, wo Menschen miteinander eine Leistung erbringen, entscheidend ist. Ausbildungslehrgänge, die das Thema «Führung» thematisieren, gibt es folglich in grosser Zahl. Die Suchmaschine meiner Wahl zeigt mir auf den Begriff «Führungskurs» 15 000 gefundene Webseiten an. Auch gibt es praktisch keine grössere Firmen, die in ihrem internen Ausbildungskatalog das Thema «Führung» nicht anbieten. Militärische Führung ist von Natur aus auf den Erfolg im schwierigsten aller Umfelder – Krieg und Konflikt – ausgerichtet. Folglich hat das Mi-

litär eine Vorreiterrolle in der Führungsausbildung. Massgebliche Begriffe, die in diesem Umfeld auch in der Wirtschaft verwendet werden, haben militärische Ursprünge – man denke nicht nur an Strategie, Taktik und wirtschaftliche «Divisionen», sondern durchaus auch an neuere Erscheinungen wie «Guerilla Marketing», «Business Intelligence» oder «VUCA».

Die Idee, dass zivile Ausbildungsinstitutionen – wie die Universität Luzern – zusammen mit militärischen Organisationen – wie der Höheren Kaderausbildung der Armee – gemeinsam ausserordentlich hochwertige Ausbildungsprogramme anbieten können, liegt also auf der Hand.

## Warum die Universität Luzern?

Die Universität Luzern hat als jüngste Universität der Schweiz, ganz anders als z.B. die ETH Zürich mit der Militäraka-



demie, keine lange Geschichte der Zusammenarbeit mit der Armee vorzuweisen. Dazu kommt, dass die wirtschaftswissenschaftliche Fakultät, welche diese aktuellen Lehrgänge anbietet, sogar erst wenige Jahre alt und noch im Begriff ist, ihr Profil zu schärfen. Wie genau kam also die Partnerschaft der Höheren Kaderausbildung der Armee, welche schon jetzt mit zahlreichen Hochschulen zusammenarbeitet, zustande?

Die Antwort auf diese Frage hat verschiedene Facetten. Erstens teilen beide Institutionen ein gemeinsames Interesse. Beide wollen nämlich dazu beitragen, das knappe Gut von solide ausgebildeten Kadern zu fördern. Zweitens ergänzen sich die angebotenen Inhalte hervorragend. Die Höhere Kaderausbildung der Armee bietet praktische Expertise und ist ein anerkannter und ausgezeichneter Leistungserbringer im Ausbildungsbereich. Führung findet nicht im luftleeren Raum, sondern immer in einem bestimmten Kontext statt. Im Falle der Armee ist dies «im Krieg und in anderen Krisensituationen, auch unter Einsatz des Lebens» (Dienstreglement, Ziffer 32). Die Universität Luzern mit ihrem Profil als kultur- und sozialwissenschaftliche Universität drängt sich damit geradezu auf, wenn es darum geht, eben solche Führungskontexte zu beleuchten. Drittens sind die beiden Institutionen über den Campus Luzern schon seit dem Jahr 2000 miteinander verbunden. Viertens, nicht zu unterschätzen, schaffen die geographische Nähe und existierende persönliche Kontakte gute Voraussetzungen für die Umsetzung.

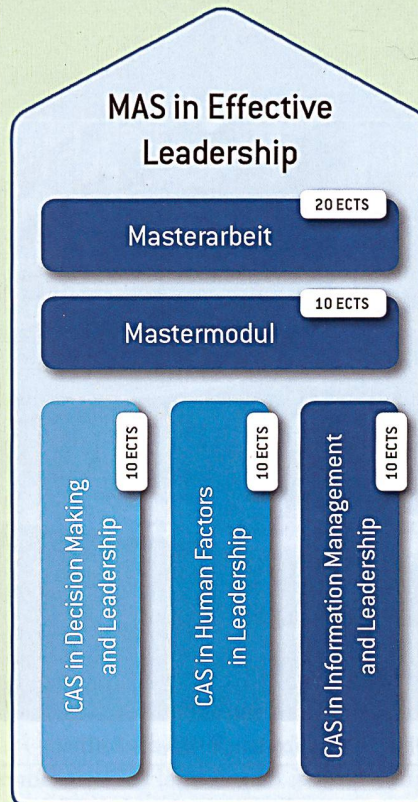
### Der «MAS in Effective Leadership»

Es gibt verschiedene Philosophien darüber, was mit Führung überhaupt erreicht werden will. Für den Lehrgang hier ist der Fokus aber klar, es ist nämlich derselbe Fokus wie bei der Armee. Es geht in erster Linie darum «das Handeln der Unterstellten auf das Erreichen eines Ziels aus[zurichten]» (Dienstreglement, Ziffer 9) und somit Wirkung zu entfalten. Wirkungsvolle Führung, Effective Leadership.

Das Konzept kommt gut an. Mindestens ist es so, dass neben dem Chef der Armee, KKdt Philippe Rebord, auch wichtige Entscheidungsträger des zivilen Lebens von der Ausrichtung überzeugt sind, so z.B. Valentin Vogt, der Präsident des Schweizerischen Arbeitgeberverbandes,

### MAS in «Effective Leadership»

Der «MAS in Effective Leadership» verbindet wissenschaftliche Grundlagen und praxiserprobte Methodik durch eine Zusammenarbeit zwischen der Uni Luzern und der Höheren Kaderausbildung der Armee. Einerseits richtet sich der «MAS in Effective Leadership» explizit an Teilneh-



mende ohne militärischen Hintergrund, da durch die Vermittlung von Inhalten der militärischen Führungsausbildung Fähigkeiten angeeignet werden können, die so auf dem Bildungsmarkt sonst nicht angeboten werden. Andererseits stellt er auch ein ideales Angebot für Milizoffiziere dar. Damit unterscheidet sich der «MAS in Effective Leadership» auf dem Bildungsmarkt durch folgende Alleinstellungsmerkmale:

- Fokus auf anspruchsvolle Lagen mit hoher Intensität;
- Praxisnahe Positionierung durch Ausbildungspartnerschaften und praktische Anwendung der Inhalte durch Übungen;
- Erlernen und Festigen der Fähigkeit, durchdachte und begründete Entscheidungen zu treffen;
- Betrachtung von Führung als Instrument, um Wirkung zu entfalten;
- stetige Weiterentwicklung der Kursinhalte am Puls der Wissenschaft und Praxis.

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». Anmelden kann man sich bis zum 6. Juli 2018.

[www.effectiveleadership.ch](http://www.effectiveleadership.ch)

oder auch Hans Hess, der Präsident von Swissmem. Aber auch Personen ohne militärische Anbindung an die Armee sind überzeugt, so sagt z. B. Doris Keller-Creus der xcg executive consulting group, dass aufgrund der Herausforderungen der heutigen Zeit «... die Weiterbildungslehrgänge in «wirkungsvoller Führung» besonders gefragt und zielführend [sind]».

Der «MAS in Effective Leadership» besteht aus drei Zertifikatslehrgängen und einem darauf aufbauenden Mastermodul, wobei die Zertifikatslehrgänge in einer selbst gewählten Reihenfolge absolviert werden können. Das Mastermodul vernetzt die thematisierten Inhalte der Zertifikatslehrgänge und führt sie in einer praktischen Simulationsübung über mehrere Tage zu einem interdisziplinären Gesamtwerk zusammen.

Die Zertifikatslehrgänge fokussieren sich auf je ein thematisches Schwergewicht für die Führung in anspruchsvol-

len Lagen. Nämlich die getroffenen Entscheidungen, die involvierten Menschen und die Art und Weise, wie mit Informationen umgegangen wird.

Entscheidungen werden im Lehrgang «CAS in Decision Making and Leadership» (CAS DM) thematisiert. Neben der – von der HKA vermittelten – praktischen Entscheidungsfindungsmethodik werden wissenschaftliche Grundlagen zu Führung und Entscheidungsfindung vermittelt, die es den Absolventinnen und Absolventen ermöglichen, das Entscheidungsverhalten von sich und anderen zu reflektieren und weiterzuentwickeln. Hier ist der Mehrwert der militärischen Ausbildung deutlich zu erkennen. Ab einer gewissen militärischen Stufe (Einheitskommandanten und Stabsoffiziere ab Stufe Truppenkörper) wird den Teilnehmenden der gesamte von der HKA vermittelte Inhalt angerechnet. Damit reduzieren sich die 22 Tage Ausbildung auf 10 Tage

und die Kosten von 11 500 auf 6000 CHF. Militärische Ausbildung spart Teilnehmenden also rund die Hälfte sowohl der Zeit als auch der Kosten.

Menschliche Faktoren und ihr Einfluss auf anspruchsvolle Führungssituationen werden im «CAS in Human Factors in Leadership» thematisiert. Es geht dabei darum, diesen Einfluss zu verstehen sowie zwischenmenschliche und gruppendynamische Abläufe zu untersuchen. Entscheidender Erfolgsfaktor sind häufig die involvierten Menschen mit ihren Stärken und Schwächen, mit ihren Unterschieden und Gemeinsamkeiten sowie mit ihren Ansprüchen und Motivationen.

Der «CAS in Information Management and Leadership» befasst sich mit dem Informationsmanagement in anspruchsvollen und unübersichtlichen Lagen. Der Lehrgang thematisiert den ganzen Lebenszyklus von Informationen und zeigt dabei den Wert von lernenden Organisationen in von Unübersichtlichkeit und Komplexität geprägten Kontexten auf.

### Finanzen und Zukunft

Die Universität Luzern vergütet alle Dienstleistungen zu marktüblichen Preisen. So werden also auch die Beiträge der HKA bezahlt. Die Zusammenarbeit ist eine Partnerschaft, trotzdem darf eine Bildungsinstitution der Schweiz natürlich nicht durch Steuergelder des VBS in Form von günstigeren oder sogar kostenlosen Ausbildungsdienstleistungen bevorzugt werden. Vorgegeben ist, dass die Lehrgänge kostendeckend durchgeführt werden, was bedeutet, dass sämtliche Kosten sowohl der Universität Luzern als auch der HKA durch die Studiengebühren gedeckt werden müssen. Dies ist realistisch und entspricht den Gepflogenheiten im Weiterbildungsmarkt.

Es ist geplant, die Zusammenarbeit noch dieses Jahr durch eine Trägerschaft zu formalisieren. Vorgesehen ist eine Organisationsform, in der die Universität Luzern und die HKA als gleichberechtigte Mitglieder die strategische Ausrichtung definieren. Das ist klug und öffnet Türen, denn damit wird es nicht nur möglich sein, vollständige Kostentransparenz herzustellen, sondern es bietet sich auch die Gelegenheit, dass andere Organisationen (z. B. andere Hochschulen oder aber auch Verbände) eines Tages beitreten können. Die Universität Luzern und die HKA verfolgen also keinen Ansatz der Exklusivität, sondern arbeiten daran, die



Bilder: Uni Luzern, AAL

Universität Luzern und HKA als Partner.

Hand an andere Ausbildungsinstitutionen oder auch mögliche Nutzniesser auszustrecken.

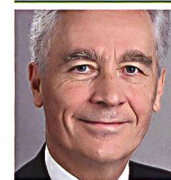
### Zusammenfassung

Kennedy hatte wohl recht. Wer erfolgreich führen will, braucht einen Bildungsvorsprung. Und wer bilden will, sollte eine Führungsposition haben. In diesem Sinne ist die Zusammenarbeit zwischen der Bildungsinstitution Universität Luzern und den Führungsexperten der Höheren Kaderaus- bildung der Armee eine folgerichtige Symbiose.

Die Bildungslandschaft bietet nun auf universitärer Stufe Lehrgänge an, die sich auf die tatsächliche Führung konzentrieren und eben nicht nur auf technische Fähigkeiten für das Tagesgeschäft. Natürlich braucht es letztere, genauso wie es auch das fachliche Verständnis der eigenen Branche braucht. Das ändert aber nichts an der Wichtigkeit, Führung akademisch zu verstehen, persönlich zu re-

flektieren und praktisch zu beherrschen. Es ist nur zu begrüßen, dass sich die Universität Luzern und die HKA zu dieser Partnerschaft entschieden haben. ■

\* Original: «... leadership and learning are indispensable to each other», 22. November 1963, Quelle: John F. Kennedy Presidential Library and Museum.



Brigadier  
Bruno Staffelbach  
Prof. Dr.  
Rektor  
Universität Luzern  
6002 Luzern



Major i Gst  
Reto Wegmann  
Programmleiter MAS  
Effective Leadership  
Universität Luzern  
6370 Stans



Divisionär  
Daniel Keller  
Kdt HKA / Stabschef  
Operative Schulung /  
Stv Chef Kdo Ausbildung  
6000 Luzern