

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 185 (2019)

Heft: 6

Artikel: CAS Decision Making and Leadership : ein Erfahrungsbericht

Autor: Fuhrer, Nicole

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-842021>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. 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. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

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. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

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. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 19.02.2026

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

CAS Decision Making and Leadership – Ein Erfahrungsbericht

In der ASMZ-Ausgabe Januar/Februar 2019 wurde bereits das gemeinsame Weiterbildungsprogramm vorgestellt, das die Universität Luzern zusammen mit der Höheren Kaderausbildung der Armee (HKA) durchführt. Der vorliegende Bericht zeigt den Mehrwert dieser zivilmilitärischen Ausbildung auf, wobei der Fokus auf dem Aspekt «Führung in der Armee» liegt.

Nicole Fuhrer

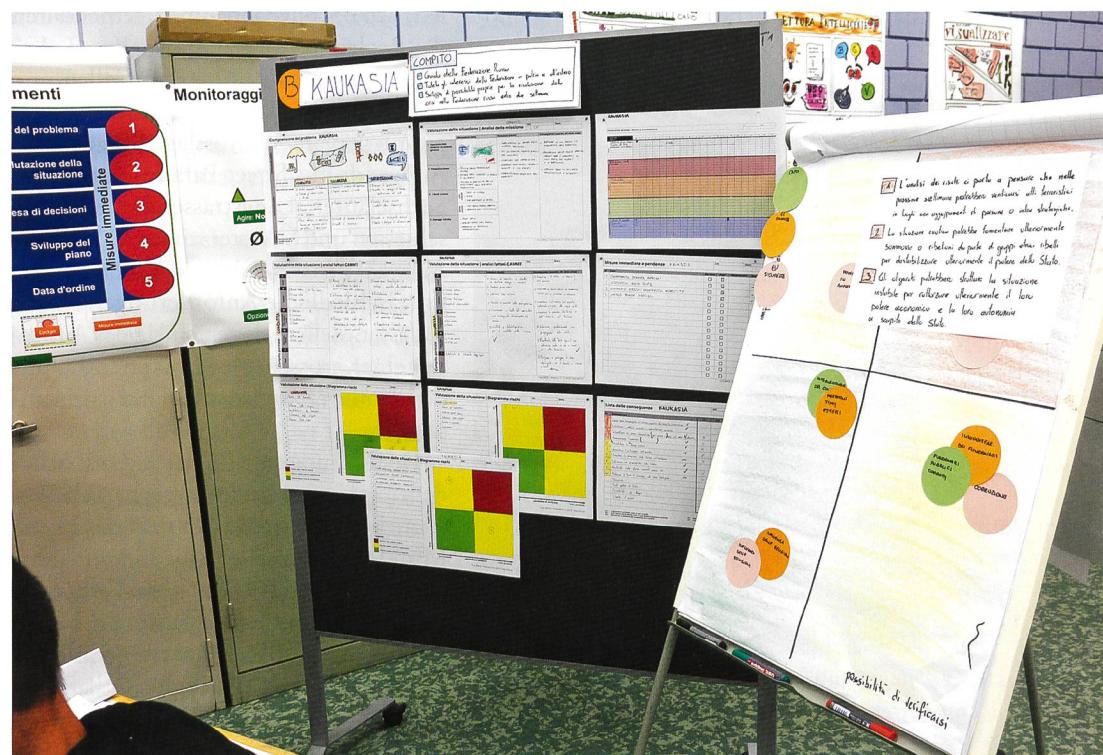
Der Startschuss für diesen ersten von drei Kursen auf Stufe «Certificate of Advanced Studies» (CAS) fand am 3. September 2018 in der Kaserne Airolo statt. Alle Teilnehmenden ohne militärische Vorbildung auf mindestens Stufe Einheitskommandant oder Stabsoffizier Truppenkörper, absolvierten als erstes den «Standard»-Kurs des Kommandos MIKA (Management-, Informations- und Kommunikationsausbildung). Noch waren alle Teilnehmenden heiter und voller Vorfreude. Doch schon bald sollten sie sich, zum Krisenstab formiert, mit den Auswirkun-

gen von Naturgewalten, von Epidemien, internen Konflikten und den Begebenheiten der freien Marktwirtschaft be-

**«Be the leader
you can be ... and don't try
to be the leader you think
you ought to be.»**

George, B.; Discover Your True North

Beispiel einer Problemerfassung mit Risikodiagramm, Synchronmatrix, Pendelenzliste und Sofortmassnahmen. Bild: Kdo MIKA



von der Lehrgangleitung zielgerichtet an den sogenannten «5+2 Prozess» herangeführt. Ein ausgeklügeltes Problemlösungskonzept, das hauptsächlich in den militärischen Führungslehrgängen an der HKA gelehrt und trainiert wird, sich aber genauso gut in zivilen Situationen anwenden lässt.

Die Grenzen ausloten

Am Ende der Woche waren einige der Teilnehmenden nicht mehr ganz so heiter, wie sie es zu Beginn gewesen waren. Das lag aber nicht etwa an der Ausbildung, auch nicht an den Gruppenchefs. Sowohl das Ausbildungsmaterial als auch die Leistung der Ausbildner waren von hervorragender Qualität. Viel eher hatte sich herausgestellt, dass die Teilnehmenden unter Zeitdruck beziehungsweise -mangel unterschiedlich funktionieren und die Zusammenarbeit sachlicher wird. Zudem erkannten die Teilnehmenden, dass sie im eigenen beruflichen Umfeld wohl zu wenig gut auf eine Krise vorbereitet sind.

In den nachfolgenden zwei Managementkursen der MIKA wurde die Stabsarbeit weiter vertieft, die Probleme wurden dabei verzwickter und die Schlafzeiten immer knapper. Die Teilnehmenden kamen mehrmals an ihre Grenzen, beispielsweise während der durchgehenden Zweitagesübung



Bild: Universität Luzern

Simulierte Verhandlungs runde anhand eines geschilderten Echtfalls.

inklusive kleinem Marsch und nur etwa vier Stunden Schlaf. Gleichzeitig entwickelte sich eine ausgeprägte Gruppen dynamik – Jede und Jeder half den Anderen, wenn die Energie zur Weiterarbeit fehlte. Am Ende verliessen sie den dreiteiligen Kurs mit einem Lachen auf den Lippen, glücklich und dankbar für die Erfahrungen im geschützten Rahmen und das berufliche Netzwerk, das sich daraus ergeben hat. Danach folgte der universitäre Teil des CAS.

«Why should anyone be led by you?»

Eines vorneweg: Der «wissenschaftliche» Teil des CAS ist nicht für Studierende gedacht, die sich gerne zurücklehnen und berieseln lassen. Die verschiedenen

Unterrichtsblöcke sind fördernd und fordernd. Zudem verfügen die Teilnehmenden über einen enormen Erfahrungsschatz in ihren jeweiligen Arbeitsgebieten, so dass der Diskussionsstoff niemals ausgeht. Der Unterricht geht aber weit über den Austausch von Gedanken hinaus. Es ist auch ein «In-Sich-Gehen», wobei es darum geht, den eigenen Führungsstil zu reflektieren. Es wird niemandem gesagt, er führe falsch oder müsse es anders machen. Aber die Theorien in Verbindung mit den Diskussionen sensibilisieren in Bezug auf die verschiedenen Aspekte der «Führung». Die Frage, die die Teilnehmenden andauernd begleitet, ist viel mehr: was macht mich so gut, dass andere mich als Chef/in wollen? Was kann ich meinen Mitarbeitenden bieten, was dürfen sie von mir erwarten? Und am Ende wird klar, dass Führung kein simples «Spiel» ist, es nicht nur um Gewinner und Verlierer geht, stets gewisse Regeln gelten. Dazu kommt der Anspruch des Unternehmens, Erfolg zu haben, den man mit erfolgsversprechenden Strategien zu erreichen versucht, um dann zu erkennen, dass es primär darum geht, die eigenen Handlungsoptionen zu kennen (Game Theory). Am Ende (oder am Anfang?) für den Erfolg eines Unternehmens steht der Mensch. Und kein Mensch wird jemals so rational sein, wie es für den Erfolg ideal wäre. Menschen unterliegen stets kognitiven Beschränkungen, die perfekt rationales Verhalten ausschliessen.

Decision Making und Führungskompetenz – ein Fazit

Zusammenfassend ist folgendes zum «CAS in Decision Making and Leadership» festzuhalten: Die Absolventen ha-

ben sich im Lehrgang sehr intensiv mit folgenden Fragen auseinandergesetzt: «Weshalb wollen andere Menschen von mir geführt werden? Welchen Beitrag erwartet die Gesellschaft von einer Führungsperson? Welche ethischen Fragen muss ich mir bei einem Entscheid stellen, um die Gesellschaft zu überzeugen und meinen Werten treu zu sein?» Viele Fragen bezogen sich dabei auf das Schaffen gemeinsamer Werte und der Vorbildwirkung (Wollen), klare Abläufe von Prozessen (Können) und dem Vertrauen in die persönliche Verantwortlichkeit des Einzelnen im Rahmen seines Erfahrungsschatzes (Tun).

Es gilt hervorzuheben, dass dieses Ausbildungsangebot nicht ein weiterer Führungslehrgang ist, in welchem führen «gelehrt» wird. Es handelt sich vielmehr um einen Lehrgang, bei dem die eigenen Führungskompetenzen ins Rampenlicht gerückt und aus der Vogelperspektive beurteilt werden. Und dies nicht im Sinne von «was mache ich alles falsch/schlecht», sondern eben nach der Frage der Nachhaltigkeit, Verantwortlichkeit und dem Mehrwert, den ich durch mein Führungsverhalten erbringen kann.

«Am Ende (oder am Anfang?) für den Erfolg eines Unternehmens steht der Mensch. Und kein Mensch wird jemals so rational sein, wie es für den Erfolg ideal wäre.»

In diesem Sinne ist dieser Lehrgang allen zu empfehlen, die den Mut haben, hinter ihre eigenen Denk- und Handlungsmuster zu schauen, die Freude an Diskussionen haben und gleichzeitig bereit sind, Führung als Instrument wahrzunehmen und durch praxisnahe Anwendungen zu lernen, durchdachte und begründete Entscheidungen zu treffen. ■



Oberleutnant RKD
Nicole Fuhrer
M Law
Wissenschaftliche
Mitarbeiterin HKA
6207 Nottwil