CAS Decision Making and Leadership : ein Erfahrungsbericht

Autor(en): **Fuhrer, Nicole**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift**

Band (Jahr): **185 (2019)**

Heft 6

PDF erstellt am: **28.04.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-842021

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://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 Auswirkungen von Naturgewalten, von Epidemien, internen Konflikten und den Begebenheiten der freien Marktwirtschaft behaupten. Schnell wurde klar: nur zusammen und in ständigem Austausch würden die Probleme bewältigt werden können. Und damit die bunt zusammengewürfelte Gruppe nicht im Chaos versank, wurde sie von der Lehrgangsleitung 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.

> **«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

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

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

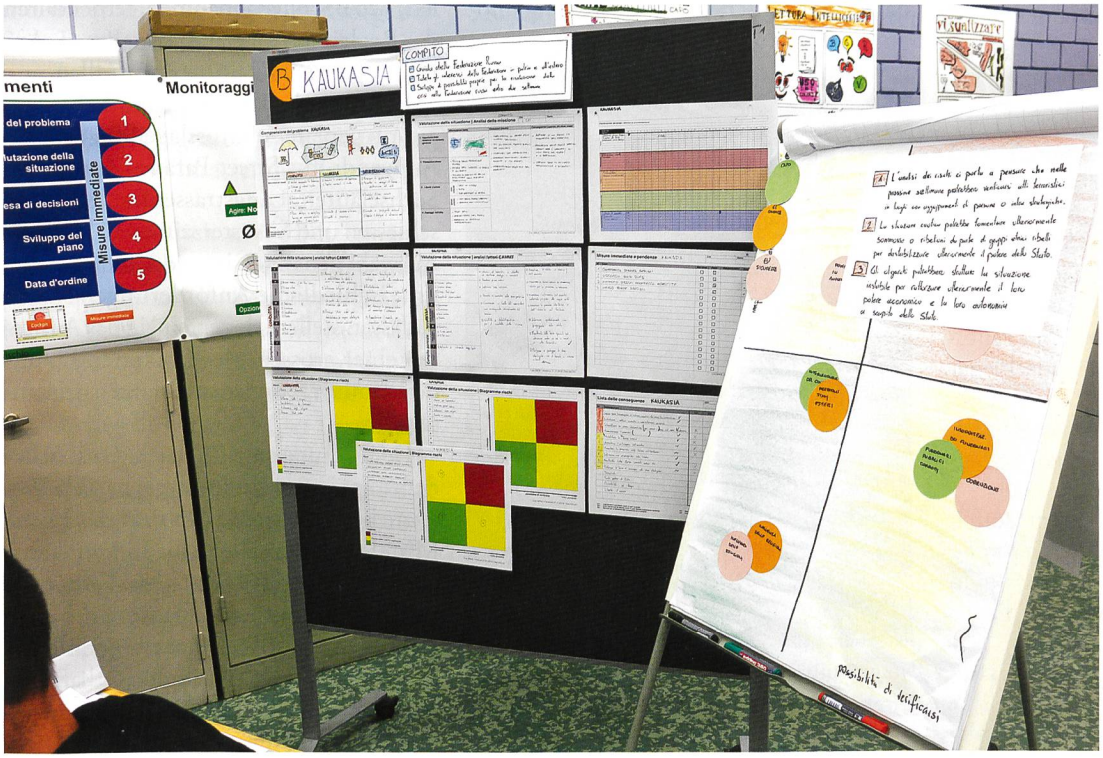

Bild: Universität Luzern

Simulierte Verhandlungsrunde anhand eines geschilderten Echtfalls.

inklusive kleinem Marsch und nur etwa vier Stunden Schlaf. Gleichzeitig entwickelte sich eine ausgeprägte Gruppendynamik – 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.

Ethik, Moral und Leadership

Menschen, die wir innerhalb eines Unternehmens beschäftigen, haben unterschiedliche Moralvorstellungen, oder gehorchen anderen Werteprinzipien. Wenn Werte und Prinzipien divergieren, kann dies zu Unstimmigkeiten und Intoleranz führen. Als Führungskraft gilt es nun, diverse Fragen zu klären, angefangen bei sich selbst. Was sind die persönlich wichtigsten Werte und Prinzipien? Wie beeinflussen diese die eigene Entscheidfindung? Was hat das Unternehmen für einen Charakter und welche moralischen Regeln zeigen sich im Kollektiv? Muss ein Wertewandel stattfinden? Wie weit reicht die Freiheit jedes Einzelnen und wo wird dieser Einhalt geboten durch die Menschenwürde? Als Lösungsansatz bietet sich der «Dialog im Dienste der Anstrengung vernünftiger Argumente» (Prof. Dr. Phil. Peter G. Kirchschläger) an.

Decision Making und Führungskompetenz – ein Fazit

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