

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische
Militärzeitschrift

Band: 188 (2022)

Heft: 7

Artikel: Zentralschule : militärische Führungsausbildung mit universitärem
Zertifikat

Autor: Nager, Franz / Hofstetter, Patrick

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-1033131>

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: 15.10.2024

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

Zentralschule: Militärische Führungsausbildung mit universitärem Zertifikat

Der neue «CAS in Decisive Leadership» der Universität Luzern ist ein ideales Angebot für angehende Einheitskommandanten. Dabei wird die militärische Führungsausbildung der Zentralschule mit einer Hochschulweiterbildung im Bereich Leadership verknüpft. Es ist der erste Hochschulabschluss, der integriert in einen Kaderausbildungsdienst der Schweizer Armee absolviert werden kann.

Franz Nager, Patrick Hofstetter

Die Ausbildung der angehenden Einheitskommandanten ist seit jeher ein Kernauftrag der Zentralschule (ZS). Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Führungslehrgangs Einheit (FLG Einh) sind erfahrene Zugführer, welche während mindestens drei Jahren einen Zug von etwa 40 Armeeeingehörigen in Ausbildung und Einsatz geführt haben. Durch regelmässige After-Action-Reviews werden die Inhalte des Lehrgangs stetig den funktionspezifischen Bedürfnissen der Absolventinnen und Absolventen angepasst. Hierzu werden die Erkenntnisse aus Schulen, Kursen und Einsätzen

berücksichtigt. Mit der Durchführung des dritten Lehrgangs im laufenden Jahr, dem FLG Einh 3-2022, tritt indes eine bahnbrechende Neuerung in Kraft.

Eine Idee nimmt Gestalt an

Zum ersten Mal können die Teilnehmenden unter bestimmten Voraussetzungen im Rahmen ihres FLG Einh einen universitären Weiterbildungsabschluss erwerben. Der «CAS (Certificate in Advanced Studies) in Decisive Leadership» ist ein neues Lehrangebot der Universität Luzern (Unilu), das sich exklusiv an diese Zielgruppe richtet. Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit einem Hochschulabschluss (Uni/ETH, FH, PH), in Einzelfällen Interessierte ohne Hochschulabschluss «sur dossier», können sich für den CAS einschreiben. Sie besuchen fünf zusätzliche Halbtage, die vollumfänglich in den FLG Einh integriert sind – jeweils am Freitagnachmittag oder Samstagvormittag im Anschluss an den ordentlichen Unterricht. Wer den Leistungsnachweis am Samstag der dritten Lehrgangswoche besteht, erhält einen mit 13 ECTS-Punkten dotierten universitären Weiterbildungs-Abschluss.

Der gemeinsame Standort Luzern, die gegenseitige Wertschätzung und nicht zuletzt die persönlichen Verbindungen bilden die Grundlage einer seit 2018 funktionierenden Zusammenarbeit (vgl. ASMZ 06/2018, S. 12–14). Basierend auf dieser Ko-

operation wurde für die FLG-Teilnehmer ein massgeschneidertes Programm entwickelt, zu dem beide Partner mit ihren spezifischen Stärken beitragen (siehe Grafik unten links). Wie hierbei vorgegangen wurde und was dabei resultiert, soll im Folgenden erläutert werden.

Militärische Inhalte: praxisnah und hochschultauglich

Die Führungsausbildung der Armee punktet seit jeher durch ihren Praxisbezug. Im militärischen Rahmen wird mit «5 + 2» eine Methodik der Führung vermittelt, die über alle Stufen hinweg vergleichbar bleibt. Die Anwendung dieses Handwerks erfolgt an der Zentralschule in kleinen Gruppen anhand zahlreicher Fallbeispiele beziehungsweise Übungen. So können die Absolventen noch vor dem Praktischen Dienst – und dort in der Folge erst recht – konkrete Erfahrungen sammeln. In der Hochschuldidaktik ist die Rede von «case studies»; die Arbeit in Kleingruppen entspricht universitären Seminaren, der Unterricht ist hochgradig interaktiv, Feedback und Coaching werden grossgeschrieben. So erstaunt es wenig, dass der Unterricht an der ZS durch die Unilu als dem Hochschulunterricht ebenbürtig beurteilt wird.

ECTS-Punkte können freilich nur für Inhalte vergeben werden, die einem zivilen Nutzen entsprechen. Für zahlreiche Sequenzen des FLG Einh ist dies der Fall, ohne dass diese Inhalte abgeändert werden müssen, zum Beispiel:

- Grundlagen der Führung;
- administrative Führung;
- Rule of Law;
- Digital Management Tools;
- Stakeholder Management;
- Simulation Based Decision Making;
- Entscheidungsmethodologie.



◀ Die Universität Luzern und die Höhere Kaderausbildung der Armee ergänzen sich gegenseitig. Davon profitieren die Teilnehmenden des FLG Einh.
Grafik: HKA/Unilu

Diese Feststellung ist zentral, denn mit der vorliegenden Kooperation soll keinesfalls der Unterricht von den militärischen Bedürfnissen wegentwickelt werden. Der ausschliessliche Zweck des FLG Einh besteht nach wie vor darin, das militärische Führungshandwerk zu vermitteln, damit die angehenden Kommandanten zur Planung und Führung ihrer Einheit im gesamten Einsatzspektrum der Armee befähigt werden. Leadership, militärische Führungsprozesse und Taktik bilden gestern, heute und morgen den Kern der Ausbildung. Darüber hinaus geht es darum, das bestehende Curriculum gezielt zu erweitern, was in zwei Richtungen erfolgt. Einerseits soll der Transfer ins Zivile vereinfacht werden. Andererseits sollen zusätzliche Fundamente für die militärischen Führungspersonen eingebracht werden.

Der Transfer ins Zivile

Die Entscheidungsmethodologie «5+2» hat sich in vielfacher Hinsicht bewährt. Vom Wachtmeister bis zum Höheren Stabsoffizier beginnt die militärische Planung mit einer Problemerkennung und geht mit der Befehlsgebung in die eigentliche Führung über. In seinen Leadership-Kursen vermittelt das Kommando Management-, Informations- und Kommunikationsausbildung (MIKA) unter dem Dach der Zentralschule dieselbe Methodologie, um damit auch zivile Herausforderungen zu bewältigen. Dieser Transfer geht bis auf die Zeit zurück, als die Zentralschule per 1995 ins werdende Armee-Ausbildungszentrum Luzern überführt wurde.

In den vergangenen Jahren wurde die Aktionsplanung nach Reglement «Führung und Stabsorganisation» FSO 17, wie «5+2» formal bezeichnet wird, im Rahmen von Forschung und Lehre an der Unilu indes eingehend analysiert und weiterentwickelt. Während die Problemerkennung aufgrund ihrer generischen Struktur unverändert übernommen werden kann, benötigen die folgenden Prozessschritte gewisser Anpassungen. Anstelle einer standardisierten Lagebeurteilung «AUGEZ» sind in der Privatwirtschaft eher Markt- oder Umweltanalysen im weiteren Sinne erforderlich; Feuerführungskonzept oder Bewegungs- und Hindernisführungskonzept werden durch ein IT-Konzept oder ein Finanzierungskonzept ersetzt. Indem den Teilnehmern des FLG diese Unterschiede bewusst gemacht und ergänzende Herangehensweisen ver-



Teilnehmerin und Teilnehmer des «CAS in Decisive Leadership» im Rahmen FLG Einh. Foto: HKA/Unilu.

mittelt werden, steigt der zivile Nutzen der militärischen Führungsausbildung unmit- telbar.

Universitäre Beiträge: wissenschaftlich und armeetauglich

Aus ihrer Warte bringt die Unilu jene Inhalte ein, die sie in ihrem Lehrkanon bereits heute führt und die auch für militärische Führungspersonen einen hohen Mehrwert aufweisen. Ihrer Lernkultur entsprechend steht dabei die aktive Reflexion im Vordergrund – eine Vorgehensweise, deren positiver Einfluss auf die Führungskompetenz nachgewiesen ist. Der CAS in Decisive Leadership konzentriert sich dabei auf Inhalte, die dem aktuellen Stand der Forschung

entsprechen und liefert den Absolventinnen und Absolventen damit einen breiten Kontext, der sowohl für die militärische als auch für die zivile Führungsrolle hilfreich ist.

Die zusätzlichen Halbtage decken dabei die folgenden universitären Inhalte ab:

- Negotiations and Multilateral Decision Making;
- Values, Principles and Norms in Decision Making;
- Rationality and its various limits.

Ein Fundament für Kommandanten

Auch wenn in der Armee in den meisten Fällen Einzelpersonen Entscheide treffen, liegt die Bedeutung von Verhandlungen

und multilateraler Entscheidungsfindung auf der Hand. Kaum ein Kommandant wird je komplett konträr zu seinem gesamten Stab und allen Unterstellten entscheiden – und falls doch, so tut er gut daran, über die genannten Kompetenzen zu verfügen. Auch die Bedeutung von Werten, Prinzipien und Normen ist für militärische Chefs kein Novum. Die bewusste Auseinandersetzung mit diesen Grundlagen hilft jedoch nicht nur in Extremsituationen, sondern bildet auch die Führungspersönlichkeiten weiter. Die Grenzen der eigenen Rationalität, der Unterstellten und Vorgesetzten wie des Gegners zu verstehen, kann schliesslich im Einsatz entscheidend sein. Das entsprechende Wissen hilft den angehenden Einheitskommandanten, Fehler im Umfeld zu erkennen und eigene Fehler zu vermeiden.

Eine Win-Win-Win-Win-Situation

Von der erweiterten Kooperation profitieren letzten Endes alle Beteiligten. Für die Zentralschule ist es ein weiteres Qualitätssiegel, dass ihre Ausbildung den universitären Standards genügt. Für die Universität Luzern ist es eine willkommene Gelegenheit, sich als Partner am Hochschulstandort Luzern zu profilieren und auf ihr Weiterbildungsangebot aufmerksam zu machen. Insbesondere besteht die begründete Hoffnung, dass einige Absolventinnen und Absolventen in späteren Jahren den erworbenen CAS zu einem «MAS in Effective Leadership» erweitern werden. Für Absolventen des FLG Einh aus früheren Jahr-

gängen besteht mit dem «CAS in Decision Making and Leadership» eine Alternative, welche die erworbene militärische Führungsausbildung ebenfalls anrechnet (siehe Grafik unten).

Die Teilnehmenden profitieren nicht nur von den zusätzlich vermittelten Inhalten bei vertretbarem zusätzlichem Zeitaufwand, sie erhalten schliesslich auch für minimale Selbstkosten einen vollwertigen universitären Abschluss, was den Nutzen der militärischen Führungsausbildung mittels zivil anerkanntem Zertifikat für den Arbeitsmarkt sichtbar macht (siehe Info-Box «Eckwerte»). Die Wirtschaft schliesslich kann profitieren, da der Transfer der

ECKWERTE DES CAS IN DECISIVE LEADERSHIP

- Der CAS richtet sich ausschliesslich an Teilnehmende des Führungslehrganges Einheit (FLG Einh) ab August 2022 mit Hochschulabschluss (Universität/ETH, FH, PH). Über die Zulassung von Kandidatinnen und Kandidaten ohne Hochschulabschluss entscheidet der Vorstand des Weiterbildungsprogrammes «sur dossier»;
- Transfer der militärischen Führungsausbildung ins Zivile und Vermittlung des wissenschaftlichen Fundamentes für die militärische Praxiskompetenz;
- Abschluss eines universitären CAS (13 ECTS Punkte) während dem vierwöchigen FLG Einheit mit vertretbarem zusätzlichem Zeitaufwand (+5 Halbtage inklusive Leistungsnachweis);
- Minimale Selbstkosten von 2200 Franken für den CAS, welche über die «Ausbildungsgutschrift» aus den bereits geleisteten Beförderungsdiensten verrechnet werden können;
- Vollständige Anrechnung an den «MAS in Effective Leadership» der Unilu (60 ECTS Punkte), falls dieser zu einem späteren Zeitpunkt absolviert wird (vergleiche Grafik MAS in Effective Leadership mit CAS in Decisive Leadership).

erworbenen Fähigkeiten explizit gefördert wird und die angehenden Einheitskommandanten ihre Erfahrungen noch besser in den zivilen Alltag einbringen können.

Die Armee als Leadership-Schule der Schweiz

Mit ihrer wegweisenden Kooperation tragen die Universität Luzern und die Höhere Kaderaus- bildung der Armee zur Umsetzung der «Strategischen Initiative Leadership» des Chefs der Armee, KKdt Thomas Süssli, unmittelbar bei. Bis 2030 soll die Armee wieder als die Leadership-Schule der Schweiz anerkannt sein. Mit der direkten Anrechenbarkeit des Führungslehrganges Einheit an eine Hochschulweiterbildung und durch die Integration eines universitären Abschlusses in eine Weiterausbildung für Milizoffiziere senden die beiden Bildungsinstitutionen auf dem Platz Luzern ein starkes Signal aus – und beide Partner sind überzeugt, dass weitere Projekte folgen werden. ■

Der «CAS in Decisive Leadership» ist eingebettet an den MAS in Effective Leadership und deshalb vollumfänglich an denselben anrechenbar. Grafik: HKA/Unilu

