

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

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 188 (2022)

**Heft:** 1-2

**Artikel:** Voneinander lernen

**Autor:** Müller, Peter

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-981366>

### 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:** 24.01.2026

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

# Voneinander lernen

**Die Fachhochschule Graubünden startet diesen Februar mit der Militärakademie an der ETH Zürich ein neuartiges Weiterbildungsangebot. Im Fokus stehen die Entwicklung sowie Umsetzung neuer Geschäftsmodelle in Zeiten dynamischen Wandels. Wichtig ist die ausgewogene Herkunft der Teilnehmenden aus zivilen und militärischen Kreisen mit ihren spezifischen Problemlösungsansätzen.**

## Peter Müller

Die Ausgangslage kommt wohl vielen bekannt vor: In einem komplexen und dynamischen Umfeld muss das Geschäftsmodell der eigenen Organisation überdacht sowie wahrscheinlich angepasst werden. Eine der Hauptherausforderungen besteht darin, die möglicherweise radikalen Veränderungen erfolgreich umzusetzen. Vernetztes Denken, Agilität sowie eine zweckmässige Kommunikation gegen Innen und Aussen werden zu entscheidenden Erfolgsfaktoren. Die Fachhochschule Graubünden (FHGR) nimmt diesen Ball auf und lanciert ein neues Weiterbildungsangebot «Strategy with Impact – Strategische Erneuerung erfolgreich managen».

## Anstoss durch den Chef der Armee

Der Anstoss dazu stammt aus militärischen Kreisen: Als Vater des Gedankens gilt der Chef der Armee, KKdt Thomas Süssli. Der anspruchsvolle Prozess zur Weiterentwicklung der Armee sei noch nicht abgeschlossen und schon zeichne sich die nächste grössere Baustelle ab, nämlich die Umsetzung der Vision «Armee 2030». Der Chef der Armee ist sich bewusst, dass mit der Transformation ein weiterer Change-Prozess verbunden sei. Er suchte deshalb nach einem neuartigen Weiterbildungsangebot, um günstige Voraussetzungen für die anstehenden Veränderungen zu schaffen.

Konzipiert ist die Veranstaltung als «Certificate of Advanced Studies» (CAS), mithin also als zivile Ausbildung. Sie erfolgt nach den Regeln des «European Credit Transfer System» (ECTS): Die erfolgreichen Absolventinnen und Absolventen erhalten nicht bloss ein international anerkanntes Diplom, sondern auch zwölf ECTS-Punkte gutgeschrieben. Dies entspricht einem gesamten Arbeitsaufwand für Präsenzunterricht,

Selbststudium, Gruppenarbeiten und Zertifikatsarbeit von geschätzten 360 Stunden.

## Alleinstellungsmerkmal

Schulungsangebote zum Change-Management existieren schon lange auf dem Markt. Es gilt somit, sich von anderen zu unterscheiden und Mehrwerte zu schaffen. Zudem stehen die Akteure, unbedacht ihrer Herkunft und Tätigkeit, oft vor vergleichbaren Herausforderungen. Deshalb wählt die Fachhochschule Graubünden einen neuen Ansatz: Es wird ein «ausgewogener Mix aus zivilen und militärischen Teilnehmenden angestrebt». Im Idealfall bedeutet dies nach Auskunft der Organisatoren ein Verhältnis von eins zu eins, damit «alle Seiten voneinander profitieren können».

Auf diese Weise sollen die unterschiedlichen Herangehensweisen zur Lösung von Problemen und die verschiedenartigen Erfahrungen der Teilnehmenden genutzt werden. So kennt beispielsweise das Militär

bewährte Instrumente, wie man in unsicheren Lagen zu durchführbaren Entscheidungen gelangt. Umgekehrt nutzen auch zivile Management-Modelle erprobte Methoden, wie umfassende Change-Prozesse zu führen sind. Die Teilnehmenden können somit voneinander lernen und nach Auffassung der Organisatoren «dank eines Perspektivenwechsels neue Lösungswege erkennen».

## Partnerschaft Zivil/Militär

Zu diesem Teilnehmerkreis gesellt sich ein weiteres Alleinstellungsmerkmal: Die Fachhochschule Graubünden zeichnet für den Studieninhalt sowie die Studienassistenz und die Administration verantwortlich. Sie stützt sich dabei aber auch auf eine enge Partnerschaft und Zusammenarbeit mit der Militärakademie an der ETH Zürich (MILAK). Die Höhere Kaderausbildung der Armee (HKA) ist damit direkt involviert und sie öffnet ihren Teilnehmenden ein neues, «ergänzendes Weiterbildungsangebot im Zuge des Konzepts Lebenslanges Lernen».

Diese enge Zusammenarbeit zwischen zivilen und militärischen Stellen äussert sich auch in der Wahl der Durchführungsorte: Eines der drei Module findet in Chur (FHGR), ein zweites in Birmensdorf (MILAK) statt. Das dritte Modul ist an alternierenden Standorten angedacht, je nach zu behandelndem «Living Case» (Anschauungsbeispiel). Im ersten Kursjahr 2022 wurde aus naheliegenden Gründen Andermatt gewählt: Dort kann man einen schon fast einzigartigen touristischen Change-Prozess gewissermassen Live miterleben, wo sich ein eher verschlafener, ehemaliger Trup-



Strategischer Wandel in Andermatt. Bild: Andermatt Swiss Alps

penort dank Weitsicht und Mut einzelner Investoren zu einer internationalen Destination wandelt.

### **Unterstützung aus der Wirtschaft**

Die Mehrheit der Dozierenden stammt von der Fachhochschule Graubünden. Gemäss Auskunft der Organisatoren ist die MILAK für jene Studieninhalte verantwortlich, in denen «die Armee oder auch die Bundesverwaltung besondere Kompetenzen und/oder Erfahrungen vorweisen können». Hinzu kommen aber auch externe Dozierende.

### **«Für zivile wie militärische Kader sind die heutigen Herausforderungen anspruchsvoll und vergleichbar.»**

KKdt Thomas Süssli, Chef der Armee

de aus der Wirtschaft und weiteren Kreisen, die ihr Fachwissen einbringen. Ähnlich zusammengesetzt ist der Kreis der Coaches, welche die Kurs-Teilnehmenden während deren Selbststudium unterstützen. Hier denkt man insbesondere an ausgewiesene Führungspersönlichkeiten mit entsprechender Managementerfahrung.

Die breite Verankerung des neuen Weiterbildungsangebots, namentlich in der Wirtschaft, ist auch in einem anderen Bereich offensichtlich: Für das Studium «CAS Strategy with Impact» werden strategische Partnerschaftsmöglichkeiten angeboten, die sich laufend erweitern lassen. So sprechen sich in der Studienbroschüre beispielweise reputierte Führungspersönlichkeiten wie Urs Berger (VRP der Mobiliar), Dr. Rolf Dörig (VRP Swiss Life) oder Susanne Bolt (CEO Olma Messen) mit Bild und markanten Statements für den Nachdiplom-Lehrgang aus.

### **Konkrete Anwendungen**

Das Schwergewicht der Weiterbildungsveranstaltung liegt nach Auskunft der Organisatoren «nicht auf der Wissensvermittlung». Einerseits werden für jedes der drei Module Vor- und Nachbearbeitungsaufträ-

### **■ ORGANISATORISCHES ZUM CAS «STRATEGY WITH IMPACT»**

#### **▫ Zielpublikum**

Führungskräfte von privaten sowie öffentlichen Unternehmen und Organisationen an der Schnittstelle von Wirtschaft, Militär, Politik und Gesellschaft.

#### **▫ Zulassungsbedingungen**

Zivil: Hochschulabschluss und Führungsfunktion ab Stufe Abteilungsleitung.  
Militär: In der Regel Höhere Stabsoffiziere.

#### **▫ Studiendauer**

Insgesamt elf Monate.

Drei Module à drei Tage, dazwischen Selbststudium und Gruppenarbeiten.

#### **▫ Zertifikatsarbeit**

Individuelle Zertifikatsarbeit zu einem Thema aus der aktuellen oder zukünftigen beruflichen Situation.

#### **▫ Abschluss**

«Certificate of Advanced Studies FHGR in Strategy with Impact». Es werden zwölf ECTS-Punkte vergeben.

#### **▫ Studienorte**

Chur, Birmensdorf und Andermatt.

Jedes der drei Module findet an einem anderen Ort statt.

#### **▫ Unterricht**

Tage: Präsenzunterricht jeweils Dienstag bis Donnerstag.

Sprache: Grundsätzlich Deutsch; einzelne Teile Englisch.

#### **▫ Studienkosten**

Gesamtes Weiterbildungsangebot: 8000 CHF.

Zusätzlich individuelle Kosten für Anreise, Übernachtung und Verpflegung.

Quelle: Fachhochschule Graubünden, Studienbroschüre ([www.fhgr.ch/cassiwi](http://www.fhgr.ch/cassiwi))

### **■ STUDIENINHALTE**

#### **▫ Modul 1**

Zeitpunkt: Februar 2022

Thema: Strategisches Verständnis

Ort: Birmensdorf

#### **▫ Modul 2**

Zeitpunkt: Mai 2022

Thema: Strategie-Definition

Ort: Andermatt

#### **▫ Modul 3**

Zeitpunkt: August 2022

Thema: Strategie-Umsetzung

Ort: Chur

#### **▫ Zertifikatsarbeit**

Zeitpunkt: Bis Ende November 2022

Thema: Aus eigener beruflicher Situation

Ort: Individuell

Quelle: Fachhochschule Graubünden

ge im begleiteten Selbststudium erteilt. Im Zentrum stehen andererseits sogenannte «Living Cases» und Transfereinheiten in Form von Gruppenarbeiten (Teams). Parallel dazu ist eine individuelle Zertifikatsar-

## **«In einer gemeinsamen Strategie-Ausbildung von Armee und Privatwirtschaft kommen Denkansätze aus den beiden Welten zusammen.»**

Div Germaine J. F. Seewer, Kdt HKA

beit zu verfassen. Sowohl die Gruppen- wie auch die Zertifikatsarbeiten sollen aus dem Unternehmensalltag und Verantwortungsbereich der Teilnehmenden stammen. So kann ein direkter Nutzen für die eigene berufliche Situation entstehen.

Der Weg zum Abschlussdiplom «CAS Strategy with Impact» führt über vier einzelne Zwischenschritte: Es werden zwei Gruppenarbeiten und die Zertifikatsarbeit benötigt. Ferner ist zum dritten Modul eine schriftliche Prüfung abzulegen. Es ist somit durchaus möglich, dass erfolglose Absolventinnen und Absolventen den Kurs am Schluss ohne Diplom beenden. Den zentralen Nutzen des gemeinsamen Erfahrungsaustausches nehmen jedoch alle mit.

### **Überblickbare Teilnehmerzahl**

Erfolgreiche Executive-Weiterbildung basiert erfahrungsgemäss zu einem wesentlichen Teil auf der Zusammensetzung und der Grösse der Klasse, denn Lern-, Umsetzungs- und Vernetzungsprozesse erfolgen innerhalb dieser Gruppe. Auf diesen Aspekt weist beispielsweise die Schweizerische Gesellschaft Technik und Armee (STA) in ihrem Empfehlungsschreiben zum Kursbesuch hin. Auf den «ausgewogenen Mix aus zivilen und militärischen Teilnehmenden» wurde bereits hingewiesen. Die Organisa-

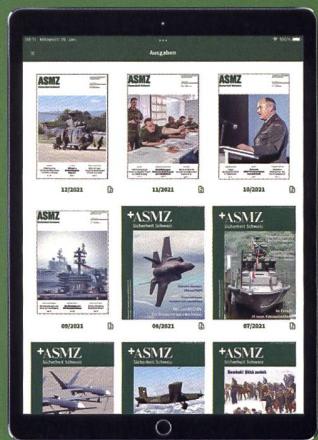
ren sprechen ergänzend bei 14 bis 18 Kursabsolventen und -absolventinnen von einer «guten Grösse».

Nach dem soeben anlaufenden Prototyp-Kurs im Jahr 2022 sind ab 2023 weitere regelmässige Veranstaltungen geplant. Als Nadelöhr für künftige erfolgreiche Durchführungen könnte sich das Kriterium «Höhere Stabsoffiziere» herausstellen, denn dieser Markt für freiwillige Weiterbildungsveranstaltungen in einem neuen Umfeld scheint doch eher überblickbar. Das «Gegenstück» aus Wirtschaft, Politik, Gesellschaft oder auch Verwaltung und Polizei wirkt demgegenüber deutlich grösser. Man darf gespannt sein, wie sich diese strukturelle Herausforderung meistern lässt. ■

**Ein gemeinsames Abzeichen verbindet!**



# Die digitale ASMZ



## App

Jetzt verfügbar im Apple Store  
und Google Play

## Website

Online lesen auf [www.asmz.ch](http://www.asmz.ch)  
> Digital-Archiv > Digital



## Archiv

[www.asmz.ch](http://www.asmz.ch) > Digital-Archiv  
> ASMZ-Sammlung



## Facebook

Folgen Sie der ASMZ  
auf Facebook