

**Zeitschrift:** Schweizer Soldat : die führende Militärzeitschrift der Schweiz  
**Herausgeber:** Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat  
**Band:** 82 (2007)  
**Heft:** (7-8)

**Artikel:** Ein Juwel der Armee : Interview  
**Autor:** Zwygart, Ulrich  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-717530>

### **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>**

## Ein Juwel der Armee

Die vorliegende Beilage der Zeitschrift SCHWEIZER SOLDAT gilt der Höheren Kaderausbildung der Armee (HKA). Im Interview steht Divisionär Ulrich Zwygart, der Kommandant der HKA, Red und Antwort.

**+** Herr Divisionär, die HKA gilt als die Visitenkarte der Armee, der Chef VBS spricht sogar von einem Juwel. Worauf gründet der Erfolg der HKA?

**Ulrich Zwygart:** Natürlich freut es mich, wenn die HKA als Visitenkarte der Armee bezeichnet wird. Es freut mich vor allem für meine Mitarbeitenden, die sich täglich anstrengen, um Spitzenleistungen anzubieten. In erster Linie müssen unsere Produkte natürlich dem Auftrag der Armee entsprechen. Doch sind wir in der heutigen Zeit vor allem dann erfolgreich, wenn unsere Absolventen sowie ihre militärischen und zivilen Chefs daraus einen direkten Nutzen für sich ableiten können. Dies nennen wir «return on military education».

Dabei denke ich auch an die Partnerschaften, welche wir mit diversen Hochschulen eingegangen sind, sowie an die Arbeitgebertage und die TRANSFER-Kurse für zivile Führungskräfte. Um dem Anspruch an Spitzenqualität gerecht zu werden, arbeiten wir seit Jahren nach dem Qualitätsmodell der European Foundation for Quality Management. Im Jahr 2005 haben wir auf Anhieb 369 Punkte (= advanced level of excellence) erreicht. In diesem Jahr werden wir erneut von externen Experten überprüft. Dabei streben wir 400 Punkte (= recognized level of excellence) an.

**+** Wie beurteilen Sie Luzern als Standort?

**Ulrich Zwygart:** Nehmen Sie es mir nicht übel, wenn ich etwas ins Schwärmen komme, aber Luzern ist für unsere Bedürfnisse einfach optimal. Das Armeeausbildungszentrum Luzern mit seiner perfekten Infrastruktur, die zentrale geografische Lage sowie die Verbundenheit mit den Behörden und der Bevölkerung könnten besser nicht sein. Auch unsere Lehrgangsteilnehmer kommen gerne nach Luzern.

**+** Im Januar führten Sie im Reppischtal eine grosse Tagung mit der Wirtschaft durch. Wie sind die Auswirkungen im Verhältnis der Armee zur Wirtschaft?



Divisionär Ulrich Zwygart, Kommandant Höhere Kaderausbildung der Armee HKA.

**Ulrich Zwygart:** Mit einer höheren Milizausbildung und dem anschliessenden Abverdienen können sich junge Kaderleute in der Armee schon früh geeignete Entscheidfindungs- und Führungsqualitäten aneignen. Lösungsvarianten ausarbeiten, Entscheiden und Führen sind Präferenzen, welche die Wirtschaft verlangt. Bei uns lernt man dies mit erschwerten Rahmenbedingungen und unter Zeitdruck. Die zivile Laufbahn einer jungen Führungsperson ist geprägt durch eine lange Ausbildungsdauer an Hochschulen, ausgedehnte Sprachaufenthalte und rasche Karriereschritte in der Wirtschaft. Zudem kennen viele Firmenchefs, Personalleiter und Direktvorgesetzte aus dem In- und Ausland unser Milizsystem nicht oder nur wenig. Der Leistungsnachweis eines Kompaniekommandanten muss in diesem Fall immer zuerst bekannt gemacht werden. Mit verschiedenen Aktivitäten, Arbeitgebergesprächen usw. begegnen wir diesem Informationsmanko. Umso wichtiger ist es deshalb, dass wir Spitzenqualität anbieten und Spitzenleistungen verlangen. Die Zulassungsbedingungen an einen Generalstabs-Lehrgang sind beispiels-

weise heute sehr anspruchsvoll. Und auch während der mehrwöchigen Kurse müssen die Teilnehmer regelmässig Prüfungen und Assessments bestehen. Nur die Besten werden befördert.

**+** Die Berufsunteroffiziersschule der Armee hat einen guten Ruf. Aus welchen Berufen stammen die Unteroffiziere, die in die BUSA eintreten?

**Ulrich Zwygart:** Die BUSA hat tatsächlich einen guten Ruf, der auf der Kompetenz ihrer Lehrkörper und dem praxisorientierten Lehrplan beruht. Leider ist aber dieser gute Ruf der BUSA nur im Korps der Berufsmilitärs überhaupt bekannt. Die Miliz und die Öffentlichkeit kennen die BUSA noch zu wenig. Die angehenden Berufsunteroffiziere rekrutieren sich hauptsächlich aus handwerklichen Berufen.

**+** Neu können auch Wachtmeister in die BUSA eintreten. Gibt es dazu erste Erfahrungen?

**Ulrich Zwygart:** Tatsächlich sind seit Anfang 2007 alle Unteroffiziere zur Grundausbildung zugelassen, also auch Korpo-

rale, Wachtmeister und Oberwachtmeister. Die Anforderungen blieben jedoch unverändert, weshalb keine Qualitätsunterschiede zu den höheren Unteroffizieren bestehen. Wir haben gegenwärtig einen Wachtmeister, der die zweijährige Grundausbildung im Januar in Angriff genommen hat. Wir können aufgrund der kurzen Zeit und der kleinen Anzahl noch keine generelle Aussage zum System ableiten. Im konkreten Fall haben sich jedenfalls keine gradbedingten Besonderheiten ergeben, die irgendeine Tendenz erkennen liessen.

❑ *Die Militärakademie ist von Au ins Reppischtal umgezogen. Bewährt sich der neue Standort?*

Ulrich Zwygart: Ja, die Ausbildungsinfrastruktur in Birmensdorf ist bedeutend besser. Die Nähe zur ETH Zürich und die gute Erreichbarkeit sind weitere Standortvorteile. Kommt hinzu, dass sich in der gleichen Anlage eine Infanteriekaderschule befindet. Das gibt der Militärakademie auch eine gewisse Truppennähe.

❑ *Auch die Generalstabsschule (Gst S) hat in Kriens neue Einrichtungen bezogen. Wozu dienen diese?*

Ulrich Zwygart: Wir wollen Spitzenlehrgänge anbieten und sind deshalb auch auf eine moderne, leistungsfähige Infrastruktur angewiesen. Das Kommando Führungssimulator innerhalb der Generalstabsschule war in der Armee 95 auf die Stufe Regiment ausgerichtet. Die Brigaden der heutigen Armee benötigen für eine Simulation dreimal so viel Platz. Der moderne Neubau bietet allen Führungsgrundgebieten des Stabes wie dem Führungszentrum, dem sog. TOC, eine optimale Infrastruktur. Und davon profitieren auch alle Generalstabs- und Stabslehrgänge.

❑ *Die Generalstabsausbildung ist unverändert vorzüglich. Was ist das Erfolgsgeheimnis?*

Ulrich Zwygart: Aus vielen kleinen Mosaiksteinen möchte ich drei hervorheben:

- Erstens die Ausbildung in der Kleingruppe, d.h. ein Ausbilder für fünf bis sechs Teilnehmer.
- Zweitens Einzelarbeit unter permanentem Druck, d.h. bis zu 50 Prüfungen innerhalb von vier Wochen.
- Drittens konsequente Leistungsbeurteilung und wöchentliches Feedback an die Teilnehmer.

❑ *Ist die Generalstabslaufbahn begehrt?*

Ulrich Zwygart: Ein Generalstabslehrgang ist für jeden Offizier eine ganz beson-

dere Herausforderung, weil Selektion und Anforderungen auf hohem Niveau sind. Die Generalstabsausbildung der Schweizer Armee genießt seit über 130 Jahren hohe Anerkennung und Respekt, nicht zuletzt auch im Ausland. Wir freuen uns, dass der Anteil an Milizoffizieren in den letzten Jahren gestiegen ist.

❑ *Gleiche Frage zur Ausbildung zum Kompanie- und Bataillonskommandanten: Wie ist das Interesse in der Miliz an dieser Ausbildung?*

Ulrich Zwygart: Das Interesse in der Miliz für die Ausbildung zum Einheits- und Bataillonskommandanten ist nach wie vor gross. Die Teilnehmerzahlen in den Führungslehrgängen (FLG I bzw. FLG II) der letzten drei Jahre decken den jährlichen Nachwuchsbedarf an zukünftigen Einheits- und Bataillonskommandanten (45 bzw. 150) in genügendem Masse ab.

❑ *Warum harzt es beim Interesse für die Positionen der Führungsgehilfen in den Bataillonsstäben?*

Ulrich Zwygart: Die Schweizer Armee hat einen jährlichen Nachwuchsbedarf von etwa 450 Stabsoffizieren auf Stufe Bataillon. Leider konnten in den letzten drei Jahren nur etwa 40% des erforderlichen Nachwuchses in den entsprechenden Lehrgängen (TLG, SLG) ausgebildet werden. Laut Aussagen von Brigade- und Bataillonskommandanten gibt es dafür verschiedene Gründe: Erstens ist die Kommandantenfunktion (Linie) für junge Offiziere attraktiver als eine Stabsfunktion. Verbands- bzw. Menschenführung ist die grosse Herausforderung, nicht die Führung eines Fachdienstbereichs. Auch Statusgründe (Prestige, Grad etc.) spielen natürlich eine Rolle. Zweitens wird der dafür notwendige «Aufwand» von 9 Wochen Weiterausbildung (2 bis 3 Wochen TLG, 4 Wochen SLG, 2 Wochen Praktischer Dienst) als zu hoch eingeschätzt. Es gibt Offiziere, die wohl eine Stabsfunktion übernehmen würden, jedoch nicht bereit sind, die dafür erforderlichen Weiterausbildungsdienste zu leisten.

❑ *Seit 2004 führt die Zentralschule für Offiziersanwärter die zentralen Offizierslehrgänge durch. Wie lautet die Erfahrung nach dreieinhalb Jahren?*

Ulrich Zwygart: Mit dem vierwöchigen zentralen Offizierslehrgang der Führungsschule Einheit in Bern werden allgemeingültige Bereiche der Offiziersausbildung truppengattungsübergreifend vermittelt. Auf

diese Weise kann eine solide und einheitliche Grundlage für die erfolgreiche Weiterführung der Ausbildung in den Lehrverbänden sichergestellt und das gegenseitige Verständnis innerhalb der Armee gefördert werden.

In den dreimal jährlich durchgeführten Lehrgängen mit durchschnittlich 300 Teilnehmerinnen und Teilnehmern sind durchwegs gute bis sehr gute Resultate erzielt worden. Die Organisationsstruktur mit den drei Lehrgangseinheiten GUI-SAN, WILLE und HERZOG hat sich bewährt und sichert die angestrebte Ausbildungsqualität. Die Zusammenarbeit mit den Lehrverbänden des Heeres und der Luftwaffe darf als partnerschaftlich und zielgerichtet beurteilt werden.

❑ *Sie haben für die HKA vor Kurzem Kooperationsverträge mit diversen Hochschulen unterzeichnet. Was versprechen Sie sich davon?*

Ulrich Zwygart: Hauptnutznießer dieser Kooperationen sind die Milizoffiziere: Konkret anerkennen die Hochschule für Wirtschaft Luzern (HSW) und die Hochschule für Technik und Wirtschaft Chur (HTW) die höhere militärische Führungsausbildung. Begründet wird diese Zeit- und Geldersparnis mit sich überschneidenden Fächern.

Die HTW Chur bietet Absolventen von Generalstabslehrgängen die Chance, ein Executive MBA unter Anrechnung von 24 bis 36 ECTS-Punkten und entsprechender Reduktion der Studiengebühren zu belegen. Ab Stufe Hauptmann rechnet die HSW Luzern bei drei Ausbildungsangeboten ECTS-Punkte an. Umfragen bei Lehrgangsteilnehmern und Arbeitgebern zeigen, dass diese Angebote auf grosses Interesse stossen.

Im Rahmen des Campus Luzern besteht auch zwischen der Universität Luzern und der HKA ein «Letter of Intent» bezüglich einer engeren Zusammenarbeit. Solche neuen Partnerschaften ermuntern uns, weiter in diese Richtung zu gehen. Die traditionell bedeutendste Partnerschaft besteht jedoch zwischen der Militärakademie und der ETH Zürich. Dank dieser engen Zusammenarbeit kann ein Berufsoffizier die gesamte akademische Laufbahn (Bachelor- und Masterstudium; Doktorat; Master of Advanced Studies in Security Policy and Crises Management) absolvieren. Um diese Partnerschaft mit einer der renommiertesten Hochschulen in Europa werden wir vor allem im Ausland beneidet. fo. ❑