

**Zeitschrift:** Schweizer Soldat : die führende Militärzeitschrift der Schweiz  
**Herausgeber:** Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat  
**Band:** 95 (2020)  
**Heft:** 9

**Artikel:** Zurück in die Herzen der Bevölkerung  
**Autor:** Besse, Frederik / Süßli, Thomas  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-914415>

### **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:** 09.01.2026

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

# Zurück in die Herzen der Bevölkerung

Vom Di-Visionär zum Chef einer «Armee für alle». KKdt Thomas Süssli nimmt im Interview mit dem SCHWEIZER SOLDAT Stellung zur Alimentierung der Armee, gibt Einblicke in seine Führungsmethodik und gibt erste Details zur Schweizer Armee der Zukunft preis.

Hptm Frederik Besse

✚ *Sehr geehrter Herr Korpskommandant. Danke, dass wir Sie interviewen dürfen. Über Sie wurde in letzter Zeit viel geschrieben. Ich möchte Ihnen daher das Wort geben mit der Frage: Wie definieren Sie sich in Ihrer Rolle als Chef der Armee?*

KKdt Thomas Süssli: Meine Rolle besteht darin, die Schweizer Armee auf die neuen Bedrohungen und Gefahren auszurichten

sowie die Armee und die Militärverwaltung in die Digitalisierung zu führen. Zusätzlich will ich eine Kultur schaffen, in der Innovationen angenommen werden können. Wir wollen mutig sein, auch einmal Fehler machen und diese dann korrigieren können.

✚ *Und abseits Ihrer Funktion?*

Süssli: Ich bin ein Gestalter und definiere gerne Vision und eine Strategie, die dann

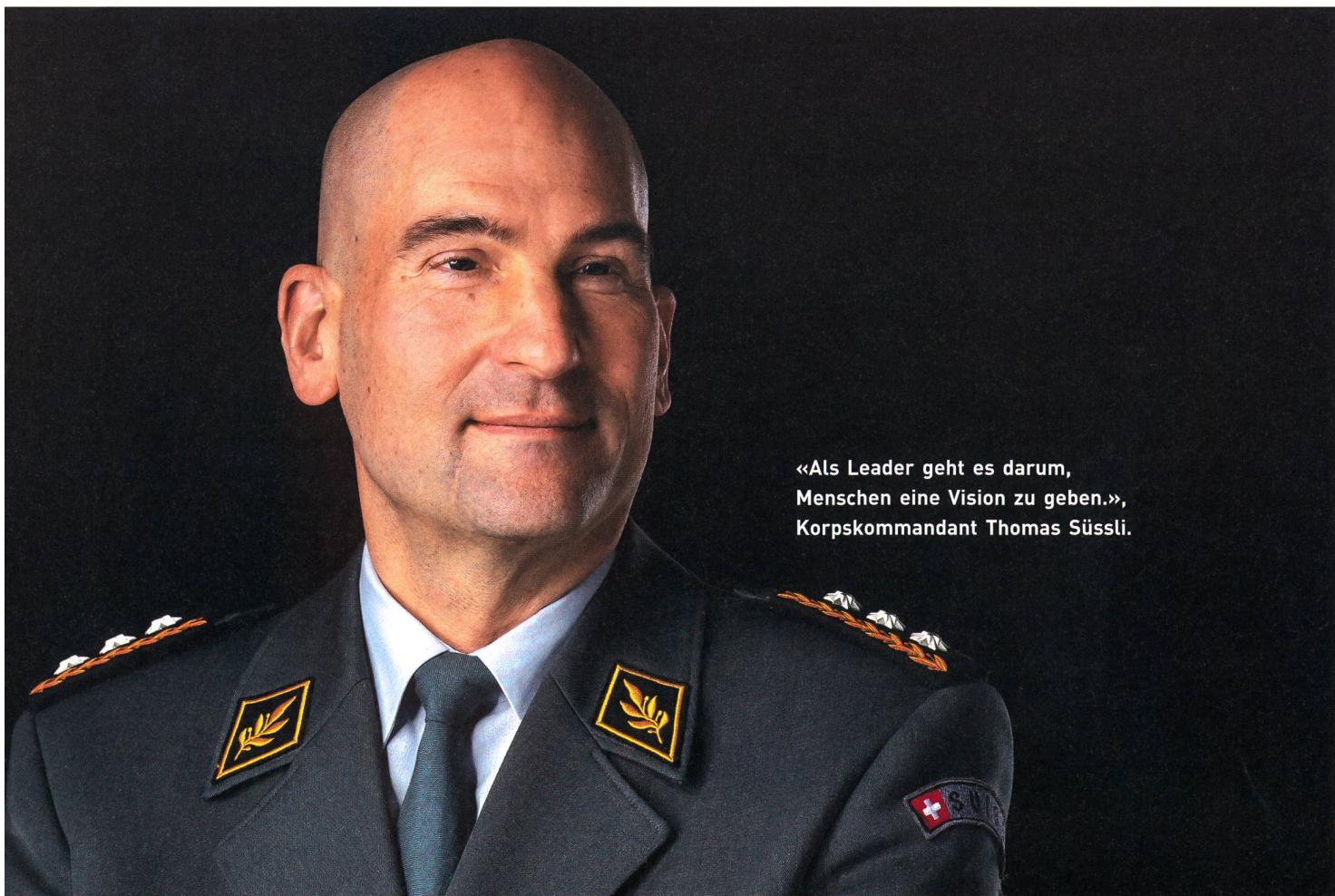
eisern und konsequent umgesetzt wird. Ich sehe mich als integrativ und ich habe nie Schwierigkeiten gehabt, einen Schritt auf andere zuzumachen.

✚ *Als ich letztes Jahr an einem Ihrer Vorträge war, wurden Sie noch als Di-Visionär vorgestellt. Sie haben es bereits mehrmals erwähnt, wie wichtig Ihnen Visionen sind. Nun sind sie aber nicht mehr Chef der FUB, sondern der Chef der Armee. Welche Rolle spielen Visionen dort?*

Süssli: Kürzlich hat die Armeeführung die Vision für die Gruppe Verteidigung und Armee für das Jahr 2030 erarbeitet. Meine Erfahrungen als Chef FUB bei der Erarbeitung der Vision «FUB 2022» haben mir dabei geholfen. Es nützt aber nichts, lediglich die beste Vision zu haben - am Schluss muss man sie auch umsetzen.

✚ *Apropos Umsetzung: Ich habe gelesen, dass Ihre zivilen Projektmanagementfähigkeiten ein entscheidendes Kriterium für Ihre Wahl zum Chef der Armee waren.*

Süssli: Als Leader geht es im zivilen wie auch militärischen Bereich darum, Men-



schen eine Vision zu geben. Dafür muss man die Herzen der Mitarbeitenden gewinnen und ihnen die nötigen Mittel geben, um die gemeinsamen Ziele zu erreichen.

- ✚ Welcher Rolle spielt dabei das Vertrauen? Sie waren lange ein Profi im Bankensektor. Spielt Vertrauen dort die gleiche Rolle wie in der Armee?

Süssli: Vertrauen ist an beiden Orten wichtig, aber in der Armee ist es eine andere Art von Vertrauen. Eine Bank erbringt Dienstleistungen. Diese werden jeden Tag geleistet. Die Bank kann man auch jederzeit wieder wechseln. Bei der Armee ist das anders. Wir müssen jeden einzelnen Dienstag nutzen, um die Einsatzbereitschaft zu erreichen. Wir drängen uns nicht auf, aber wenn es uns braucht, dann sind wir bereit.

- ✚ Bleiben wir beim Thema Unterschiede. Was kann man Ihrer Meinung nach nur im Militärdienst erleben?

Süssli: In der Armee werden in einem Team äusserst anspruchsvolle Situationen gemeistert. Diese können die Soldaten und Kader an körperliche und mentale Grenzen führen. Dabei entsteht eine Kameradschaft, die in dieser Form wahrscheinlich einzigartig ist

- ✚ Herr Korpskommandant, ich stimme Ihnen zu. Jedoch bereitet die Alimentierung der Armee dem SCHWEIZER SOLDAT grosse Sorge. Sie haben oft erwähnt, dass Ihnen 2030 bis zu 30 000 Soldaten fehlen. Damals wussten Sie aber noch nicht, dass die Zivildienst-Revision scheitern würde.

Süssli: Wir müssen jetzt vorwärtschauen. Es ist eine Tatsache, dass jedes Jahr etwa 3000 Angehörige der Armee zu viel verloren gehen. Fakt ist aber auch, dass von den sieben Massnahmen der Revision nur ein kleiner zweistelliger Prozentsatz der jährlichen Abgänge betroffen gewesen wäre.

- ✚ Wie geht es nun weiter?

Süssli: Zu Beginn des Jahres 2023 erscheint der WEA-Schlussbericht, mit dem wir detailliert aufzeigen werden, wie es um die Alimentierung steht. Dann gilt es, der Politik mögliche Lösungswege aufzuzeigen. Klar ist jedoch auch, dass die Alimentierung der Armee den gesamten Sicher-

heitsverbund Schweiz betrifft – also auch die Kantone und den Zivilschutz. Eine Lösung zugunsten unserer Sicherheit ist nur gemeinsam möglich.

- ✚ Die Stimmung scheint in diesem Bereich angespannt zu sein. Sie wurden in einem Interview mit einer «Armee für alle» zitiert. Das rief Kritiker auf den Plan - was haben Sie genau damit gemeint?

Süssli: Die Aussage stimmt so und ist Teil der bereits angesprochenen Vision. Wir wollen eine Schweizer Armee für alle, die wollen und können – unabhängig von Sprache, Religion und Geschlecht. Wir wollen Diversity. Ich habe jedoch immer betont, dass unsere Milizarmee aus Schweizer Bürgerinnen und Bürgern besteht, die einen besonderen Dienst für die Sicherheit von uns allen leisten.

- ✚ Aber zwischen wollen und können gibt es doch ein Spannungsfeld. Beeinträchtigt diese Vision nicht die Rekrutierung?

Süssli: Heute ist die Tauglichkeit das erste Kriterium der Rekrutierung. Diese wird sehr stark nach körperlichen Standards gemessen. Das zweite Kriterium für die Auswahl einer Funktion ist der Sporttest. In vielen Funktionen hat die körperliche Leistungsfähigkeit aber nicht die gleiche Bedeutung wie bei den Kampftruppen. Es braucht also in Zukunft nicht nur eine Spitzensportler-RS, sondern vielleicht auch eine Spitzendenker-RS

- ✚ Sie haben Diversity, also die Vielfalt, angesprochen. Das ist ein recht umfangreicher Begriff - was würde das für die Armee konkret bedeuten?

Süssli: Unsere Milizarmee ist ein Spiegelbild der Gesellschaft. Konkret geht es darum, in der Armee eine Kultur zu etablieren, in der Vielfalt als Vorteil aufgefasst wird.

- ✚ Die Stimmhörerinnen gehören da sicher auch zur Vielfalt. Ich habe diesbezüglich sogar von einer 10% Zielsetzung gelesen. Können Sie das bestätigen?

Süssli: Das kann ich absolut bestätigen und hoffe, dass wir in fünf Jahren bereits merken, dass wir zu tief gezielt haben. Bei

Auslandseinsätzen im Friedensförderungsdienst haben wir einen Frauenanteil von bis zu 20%. Wir dürfen aber Frauen nicht als Lösung für unsere Herausforderungen in der Alimentierung sehen. Ich komme aus den Sanitätstruppen, wo schon immer viele Frauen Dienst geleistet haben, und daher weiss ich: Frauen bringen eine besondere Motivation und andere Fähigkeiten mit, und das tut uns gut.

- ✚ Natürlich unterscheidet sich die Kultur je nach Truppengattung. Doch ist diese «Armeekultur» überhaupt kompatibel für einen grossen Aufwuchs im Bereich Frauen in der Armee?

Süssli: Ja, durchaus. Immer mehr Frauen leisten auch Dienst bei Kampftruppen und übernehmen Verantwortung auf der Stufe Kompanie und Bataillon. Das funktioniert gut. Frauen sind auch Vorbilder für weitere Frauen in ähnlichen Funktionen – denken Sie nur an Hauptmann Fanny Chollet, die F/A-18-Pilotin. Es muss also möglich sein, die nötige Infrastruktur zur Verfügung zu stellen.

- ✚ Was die Armee bei der Infrastruktur leisten kann, scheint klar. Ist es auch so klar in Bezug auf die Kultur? Erforschen Sie Lösungen?

Süssli: Ja, wir erarbeiten eine Konzeption namens «Eine Schweizer Armee für alle». Es geht auch um die Gender-Perspektive, und wir analysieren den gesamten militärischen Lebensweg der Angehörigen der Armee.

- ✚ Das hört sich alles vielversprechend an. Die Armee ist jedoch mit einem Bestand an 100 000 AdA kaum noch in der Bevölkerung verankert. Wie gehen Sie damit um?

Süssli: Es muss uns gelingen, die Armee in die Herzen der Bevölkerung zurückzubringen. Dafür müssen wir auch in den sozialen Medien präsent sein, generell breit informieren und auch noch mehr in der Bevölkerung präsent sein und uns zeigen.

- ✚ Sie führen als Chef der Armee einen Blog über Leadership und nun sehe ich auf Ihrem Tisch ein Leadership-Buch ausgelegt. Zufall?

Süssli: Es sind sogar vier Leadership-Bücher.



Bild: VBS

«Unsere Milizarmee ist ein Spiegelbild der Gesellschaft», KKdt Thomas Süssli.

- Mir springt das Buch «menschenorientierte Führung» ins Auge. In ihrem Blog und in Referaten heben Sie die Auftragstaktik besonders stark hervor. Sollte das nicht jedem Kaderangehörigen der Armee stets präsent sein?

Süssli: Die praktische Leadership-Ausbildung inklusive Menschenführung und Auftragstaktik ist ein Alleinstellungsmerkmal und eine Stärke der Armee. Das ist eine Stärke, die wir beibehalten müssen.

- In Ihrem Blog haben Sie mich überrascht, Herr Korpskommandant. Sie schrieben in einem Warnhinweis, dass ihr Blog eine Sprache und Konzepte verwende, die man nicht vom Militär erwarten würde. Was würde ein Leser nicht vom Militär erwarten?

Süssli: Ich stelle immer wieder fest, dass Militär mit Befehlen assoziiert wird. Meine Einleitung im Blog war eine Anspielung auf diese Vorstellung, die jedoch nicht stimmt. Wir geben ein Ziel vor, und der Unterstellte entscheidet, wie er dieses Ziel erreicht. Das ist Auftragstaktik. Bei einem Befehl würden wir auch den Weg ins Ziel im Detail vorgeben. Und genau das wollen wir nicht.

- Sie haben aber nicht nur Schweizer Autoren gelesen. Sondern auch ein Buch von Ex ISAF-Chef US-General Stanley McChrystal. Er gilt als Leadership-Ikone. Was haben Sie von ihm mitgenommen?

Süssli: Sein Buch «Team of Teams» hat mich sehr beeindruckt. In einem sehr komplexen Bedrohungsumfeld im Irak hat er Einsätze geführt, ohne immer ein genaues Bild der Lage zu haben. Also etablierte er einen «Commanders Call», einen raschen Austausch von Informationen, und war somit agiler als die Gegenseite.

- Während Corona haben wir im SCHWEIZER SOLDAT über Ihren Commanders Call berichtet. Wie kam das bei den Kommandanten an?

Süssli: Es wurde geschätzt. In einer Krise tendiert man als Chef dazu, möglichst alle Informationen an sich zu nehmen, um zentral entscheiden zu können. In einer komplexen Situation funktioniert das aber nicht – die Kommandanten aller Stufen brauchen einen Informationsvorsprung. Deshalb führte ich den «Commanders Call» ein.

- Bei Sinnvermittlung kommt zuerst der Gedanke, dass es meistens vom Kader zur Mannschaft geht. Ist die Sinnvermittlung bei dem höheren Kader also genau so wichtig?

Süssli: Selbstverständlich! Es gab im Corona-Einsatz Informationsbedarf aus verschiedenen Bereichen wie Politik, Medien und Gesundheitsweisen. Jedem Kommandanten hilft es, wenn er die Gesamtsituation kennt und versteht.

- Wir haben viel über Leadership gesprochen. Doch als letzte Frage möchte ich Sie etwas für unsere jungen Unteroffiziere fragen. Welchen Rat geben Sie den Wachtmeistern in ihrer ersten Führungsrolle mit auf den Weg?

Süssli: Zuerst gilt es, ein Vorbild zu sein. Dann geht es darum, seinen Unterstellten zu vertrauen. Und schliesslich muss der Unteroffizier seine Soldaten verstehen – was treibt diese an, was bereitet ihnen Sorgen? Kurz zusammengefasst also: Vorbild, Vertrauen und Verständnis.

- Herr Korpskommandant, vielen Dank für das Interview.

