

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

**Artikel:** "Gib immer dein Bestes, mehr kann ich nicht, weniger will ich nicht"  
**Autor:** Saxer, Markus / Frey, Thomas A.  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-914426>

### **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:** 09.04.2026

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

# «Gib immer dein Bestes, mehr kann ich nicht, weniger will ich nicht»

Brigadier Thomas A. Frey führt die Führungsunterstützungsbrigade 41 / SKS (Systeme, Kaderausbildung und Support) seit dem 1. Januar 2020. Im Gespräch mit dem SCHWEIZER SOLDAT blickt er auf seine Karriere zurück, erklärt seine Rolle als Brigadekommandant und legt seinen speziellen Wunsch für die Armee dar.

Hptm Asg Markus Saxer

✚ *Herr Brigadier, Ihre Ernennung zum HSO (Höherer Stabsoffizier) und zum Kdt Führungsunterstützungsbrigade 41/SKS erfolgte per 1. Januar 2020. Wie haben Sie angefangen?*

Brigadier Thomas Frey: Mit Elan und Freude! Zuallererst verschaffte ich mir im Sinne einer Problemerkennung einen Überblick über die gelebte Kultur, die bestehenden Werte und die erbrachten und weiter zu erbringenden Leistungen der FU Br 41/SKS. Wichtig waren mir freilich auch die Projekte, Organisation und Prozesse sowohl der Berufskomponente (Kernstab in Bülach, Kdo FU SKS in Rümlang und Frauenfeld) als auch des Miliz Stabes FU Br 41, der Truppenkörper und Kommandanten kennenzulernen und einzuordnen.

✚ *Auf der VBS Seite der FU Brigade 41/SKS habe ich gesehen, dass Sie eine beträchtliche Anzahl Personalentscheide hinsichtlich Kommandantenfunktionen in den Truppenkörpern und Kompanien aber auch in den Stäben der Brigade und der Truppenkörper getroffen haben. War das noch von Ihrer Vorgängerin vorgespurt oder trägt das schon Ihre Handschrift?*

Frey: Gewisse Prozesse sind naturgemäss langfristig angelegt; darauf konnte ich gut aufbauen. In diesem Sinn habe ich die Kommandantenplanung nicht nur fortgesetzt, sondern auch pointiert ergänzt und gemeinsam mit meinem Kernstab daraus resultierend Entscheide getroffen. Die

Gewinnung von Kadernachwuchs auf Stufe Brigadestab, Truppenkörper und Kompaniekommandanten ist für mich in hohem Masse prioritär. Deshalb arbeite ich an einem erweiterten Pool mit möglichen Anwärtern, um für entsprechende höhere Kaderfunktionen kurz- bis langfristige Optionen zu haben. Selektionsprüfungen helfen dabei mit, Eignungen und Neigungen adäquat einzuordnen. Darüber hinaus habe ich die letzten Monate genutzt, um viele Personalgespräche mit der Miliz wie auch mit dem militärischen Berufskader zu führen.

✚ *Sie sind jetzt wieder Kommandant, nachdem Sie in Ihrer Laufbahn das Kommando über eine Rekrutenschule (Inf DD Kdo 14), zwei Waffenplätze und die Bachelorstudienlehrgänge der MILAK an der ETH Zürich innehaben. Haben Sie Überraschungen erlebt, nachdem Sie jetzt auf höherer Stufe ein Kommando übernommen haben?*

Frey: Es sind natürlich durchaus Parallelen zu meinen vergangenen Kommandofunktionen da, aber als Brigadekommandant ist der Druck doch etwas grösser. Einerseits sind es die zwölf und bald dreizehn Truppenkörper, welche in meinem Verantwortungsbereich stehen. Entlang dieser Herausforderung ist mir die Alimentierung, Führung und Ausbildung ein grosses Anliegen, um die hohen Erwartungen unserer Leistungsbezüger über alle Lagen erfüllen zu können.

Zudem sollen Kader und Mannschaft nach einem Wiederholungskurs nach Hause gehen und zu Protokoll geben können: «Es war nicht alles cool, aber ich wurde gefordert und gefördert, mich hat's gebraucht, und ich bin überzeugt davon, mit unserem Können und den Mitteln in unserem Raum gewinnen zu können». Diese Erkenntnis möchte ich zu einer persönlichen Haltung der Angehörigen der FU Br 41/SKS entwickeln. Ein prima Klima in den Einheiten und ein Bekenntnis, dass wir einander trauen und uns viel zutrauen, sollen dieses Vorhaben beflügeln («einer für alle, alle für einen»). Denn das Ziel muss heute und in Zukunft reizen, damit die Jungen überhaupt an den Start gehen.

Deshalb fordere ich von meinen Truppen, in welchen zahlreiche Cracks einen beeindruckenden Job machen, mit kreativen Lösungen einen zusätzlichen Beitrag zum Ganzen leisten. Wieso nicht zum Beispiel Ideen für eine Software einbringen, um das Urlaubsmanagement zugunsten der Einheitskommandanten zu vereinfachen?

✚ *Wie viele Soldaten und Unteroffiziere konnten Sie aufgrund ihrer besonderen Fähigkeiten bisher zu Fachoffizieren ernennen?*

Frey: Das sind im laufenden Jahr vier oder fünf Ernennungen bisher. Einen Soldaten, welcher eine gute Idee hat und sich in einem bestimmten Bereich, zum Beispiel der Informatik, sehr gut auskennt und dabei einen Mehrwert generiert, den ernenne ich gerne zum Fachoffizier. Das ist auch ein Zeichen der Wertschätzung und kann andere Kameraden anspornen.

✚ *Der verstorbene General H. Norman Schwarzkopf schrieb in seiner Autobiografie, dass er bei seiner Beförderung zum Brigadegeneral stapelweise Reglemente zu Dingen, die er als Infanterist nicht kannte, lesen musste. Der Stapel neben seinem Bett war zeitweise 1,5 m*



**Br Thomas A. Frey:** «Die Leidenschaft und das Brennen für den militärischen Beruf waren immer meine Begleiter».

*hoch. Ging es Ihnen ähnlich? Sie waren ja selbst Infanteriegrenadier!*

Frey: Tatsächlich lerne ich jeden Tag dazu und bezeichne das gerne als ein lebenslanges Lernen. Und die Dialoge mit meinem Kernstab, den Chefs der Fachbereiche und Truppenkörperkommandanten, die Inspektionen und Truppenbesuche bieten mir dazu reichlich Gelegenheit. Kader und Mannschaft schätzen die Gelegenheit, dem Brigadekommandanten zu zeigen, was sie draufhaben und zu erklären, weshalb sie den Auftrag derart und nicht anders umgesetzt haben. Das Reglementstudium gehört natürlich schon auch dazu. Allerdings habe ich keinen Stapel neben meinem Bett (lacht).

Dieses Lernen führt jedoch dazu, dass ich von meinem militärischen Umfeld immer wieder herausgefordert werde, neu etablierte oder bestehende Einsatzverfahren und Prozesse, zum Beispiel hinsichtlich Befehlsgebung oder Kadergewinnung, zu hinterfragen und allenfalls zu optimieren.

☒ *Dann würden Sie also sagen, dass Sie mittlerweile eine Richtstrahlanlage aufbauen und bedienen können?*

☒ *Nun sind Sie einige Monate Kommandant. Geht die Reise für die FU Br 41/SKS nun in Richtung Konsolidierung oder einen mehr oder weniger umfassenden Umbau?*

Frey: Beides! Zum einen sind wir hinsichtlich der Auftrags Erfüllung und Leistungserbringung schon auf einem guten Stand, den wir unbedingt beibehalten wollen und müssen. Namentlich dort, wo wir die militärischen und zivilen Leistungsbezüge vernetzen und dadurch Führung auf allen Stufen und über alle Lagen ermöglichen. Konkret zum Beispiel am WEF oder im Rahmen von Verbundsübungen auf Stufe Grosser Verband. Zum anderen steht das Projekt TK A an, in welchem es auch darum geht, neue Mittel der Armee im Bereich der Führungsunterstützung einzuführen, teilweises wieder zu dezentralisieren und näher an den Leistungsbezüge heranzubringen.

Ein begründeter Schwerpunkt der nächsten Jahre wird der Bereich Cyber in allen Facetten sein. Die FUB mit dem Umbau in ein Kdo Cyber ist da gleichermaßen gefordert wie die FU Br 41/SKS mit dem Einbau eines Cyber Bataillons.

Frey: (Lacht) Tja, wohl eher nein, das braucht viel mehr Training als mir vermutlich zeitlich je möglich sein wird. Aber wie schon angedeutet: Für meine Milizsoldaten und Kader ist es motivierend, mir zu zeigen, was sie tun, wie sie es tun, womit und weshalb sie es so tun. Daraus ergeben sich Fragen und Dialoge, welche letztlich die Begegnungen zwischen Kommandanten und Truppen sehr wertvoll gestalten. Nicht zuletzt auch deshalb halte ich die Führungsgrundsätze von General H. Norman Schwarzkopf hoch.

Im Kontext bedeutet dies, dass immer wieder neue Technologien und damit auch neue Mittel und Aufgaben auf uns zukommen werden, deren Anwendungen definiert und trainiert werden müssen.

In diesem Sinn sind wir daran, eine Vision und Strategie zu erarbeiten, in welche Richtung sich die FU Br 41/SKS zu entwickeln hat. Der im Hinblick auf die bevorstehende Digitalisierung der Armee vom Chef FUB initialisierte Operationsplan mit definierten Schlüsselbereichen und dem Ziel, den Wissens- und Entscheidungsvorsprung über alle Lagen zu erreichen, hilft uns dabei, diesen Weg gemeinsam zu gehen. Denn das Ziel der FU ist und bleibt, den Kommandanten in den entscheidenden Momenten die richtigen Informationen zur Verfügung zu stellen.

☒ *Sie haben wohl auch als junger Berufsoffizier Vorstellungen gehabt, wie das sein würde, wenn Sie vielleicht einmal HSO sind. Jetzt haben Sie das erreicht. Wie sieht es aus? Begeistert oder ernüchtert?*

Frey: (Schmunzelt) Begeistert! Mein persönliches Ziel als junger Berufsoffizier war entlang dem Grundsatz «gib immer dein Bestes, mehr kann ich nicht, weniger will ich nicht» einmal als Kommandant eine Rekrutenschule führen und als Milizoffizier als Stabschef eines Grossen Verbandes tätig sein zu dürfen. Darauf habe ich hingearbeitet. Ich bin sehr zufrieden und zugegebenermassen auch stolz, diese Ziele erreicht zu haben. Im Wissen, dass es dazu gelegentlich auch ein wenig Glück braucht und andere meiner Kameraden dieses Glück auch verdienen. So oder anders ist es ein gutes Gefühl, auf 24 Jahre Erfahrung als Berufsoffizier zurückblicken zu dürfen.

Die Leidenschaft und das Brennen für den militärischen Beruf waren immer meine Begleiter: Am Freitag erschrocken darüber zu sein, dass sich die Woche dem Ende neigt und im Hinblick auf die neue Woche am Sonntagabend ein Kribbeln spürbar. Von allen Funktionen, welche ich innehaben durfte, profitiere ich aktuell vor allem von den Erfahrungen als Schulkommandant, Miliz Stabchef und entlang der Projekt- und Testlandschaft von den Erfahrungen als Chef Versuche Heer.

Zudem ermöglichte mir meine letzte Verwendung als Chef Ausbildungsvorga-

ben und Steuerung sowie stellvertretender Stabschef Kdo Ausbildung im Auftrag eines DU CdA viele Projekte auf höherer Stufe mitzugestalten und entsprechende Einblicke zu erhalten. Letztlich durfte ich entlang meiner Laufbahn doch auch vielen HSO über die Schultern schauen, was mir heute als Brigadekommandant zugutekommt.

❑ *Als Schulkommandant haben Sie ja sicher einige Gespräche zum Thema «weitermachen» geführt und dabei nicht selten auch etwas Überzeugungsarbeit leisten müssen. Was sagen Sie heute einem jungen Offizier, den Sie gerne in einem Truppenkörperstab oder sogar im Brigadestab sehen würden, der aber eigentlich das Ende seiner Dienstzeit im Fokus hat?*

Frey: Der Fokus liegt in der Gewinnung und Bindung von zukünftigen Einheitskommandanten und Führungsgehilfen sowie in der deutlichen Reduktion der Zivildienstabgänger und medizinisch begründeten Abgänge.

Bezüglich der Kadergewinnung spreche ich hinsichtlich einer möglichen Weiterentwicklung prioritär mit allen Zugführern, und zwar bereits in ihrem ersten Wiederholungskurs. Jedoch kann ich freilich niemanden verknurren, Kommandant oder Führungsgehilfe zu werden. Eine junge Frau oder ein junger Mann, die oder der Offizier geworden ist, leistet zugunsten von Land und Leuten ja schon erheblich mehr, als dies andere tun. Aber, eine intrinsische Motivation ist auf dieser Stufe natürlich bereits gegeben, deshalb hat sie oder er sich ja auch für eine militärische Kaderausbildung entschieden. Viele Zugführer haben auch erkannt, dass erfolgreiche Führungspersönlichkeiten fordert und die Basis zum nachhaltigen Erfolg ist.

Bezüglich des Zivildienstes ist der Abfluss zwischen dem Ende der Rekrutenschule und den ersten Wiederholungskursen mit rund 35% aller Zivildienstabgänger halt einfach deutlich zu hoch. Auch wenn ich dagegen bin, das eine gegen das andere auszuspielen (Militärdienst und Zivildienst sind beide verfassungskonform), scheint es mir wichtig, diejenigen AdA, welche sich einmal für die Armee entschieden hatten und auch kostspielig ausgebildet wurden, in der Armee halten zu können.



Bilder: VBS

«Denn das Ziel muss heute und in Zukunft reizen, damit die Jungen überhaupt an den Start gehen».

Und doch: Beruf, Weiterbildung, Freizeit, ehren- oder nebenamtliche Tätigkeiten und Militärdienst unter einen Hut zu bringen, manifestiert sich in unserer tempoorientierten Gesellschaft mitunter als grosse Herausforderung. Deshalb verlange ich von meinen Truppenkörper- und Einheitskommandanten persönliche Gespräche mit Betroffenen, zum einen um sie wieder zu Beteiligten zu machen, zum anderen um konkrete Lösungen zu finden.

Zum Beispiel ist eine nachhaltig abgesprochene Urlaubspraxis zwischen Kommandant und AdA aus meiner Sicht die bessere Lösung als den Militärdienst aus zeitlichen Gründen hinzuschmeissen (sich darum kümmern, bevor es Kummer bereitet).

❑ *Was sind Ihre Wünsche für die Zukunft?*

Frey: Einen Wunsch möchte ich speziell beleuchten: Wir tun gut daran, unsere Armee im Lichte der gesellschaftlichen Entwicklung regelmässig zu überprüfen, Innovationen und mutige Lösungen «outside the box» voranzutreiben. Und zwar derart, dass unsere jungen Bürgerinnen und Bürger Militärdienst leisten wollen, weil unsere Ausbildung wichtig ist, Sinn macht, fordernd und gut ist. Deshalb liegt mir ein modernes Ausbildungs- und Dienstpflichtmodell am Herzen, welches kompatibel mit der Gesellschaft ist.

Dem bereits angelaufenen Projekt «langfristige Entwicklung Gruppe Verteidigung und Armee» traue ich absolut kreative Lösungen zu. In diesem Sinn müsste auch das Arbeitszeitmodell des militärischen Berufskorps justiert werden, damit wir im Arbeitsmarkt attraktiv und konkurrenzfähig mithalten können.

In der Bundeswehr hat die politische Vorgabe «family first» im Sinne der Vereinbarkeit von Familie und Dienst eine hohe Priorität. Diese Haltung könnte in der Schweizer Armee ja aus zweierlei Gründen auch eine Stossrichtung sein. Einerseits nicht zuletzt auch deshalb, weil die Frauen unserer Berufsmilitärs zu Recht ihre Ansprüche auf eine berufliche Tätigkeit erheben und eine gewisse Familienpräsenz von uns Männern verlangen (das Gleiche gilt für die weiblichen BM gegenüber ihren Partnern), andererseits aufgrund des neu geltenden Pensionierungsalters 65 für Berufsmilitärs.

Die Gleichstellung zwischen dem zivilen und dem militärischen Rentenalters begrüsse ich, nur sind diesbezüglich auch die Arbeitszeiten in Einklang zu bringen. Das geht nur mit einem Kulturwandel einher, weshalb ich auch dem Projekt «Berufsmilitär 4.0» der Armee viel zutraue.

❑ *Herr Brigadier Frey, besten Dank für das Gespräch, ich bin überzeugt unsere Leser werden das schätzen.* ❑



# IN JEDER SITUATION DEN RICHTIGEN SCHUTZ

[www.sicherheit-ja.ch](http://www.sicherheit-ja.ch)

27. September

## JA zur Beschaffung neuer Kampfflugzeuge

**Jetzt für Kampagne spenden:**

Verein für eine sichere Schweiz | Rubrik Kampagne Air 2030 | 6000 Luzern  
CH33 0900 0000 1546 2725 2 | 15-462725-2

## Unsere Forderungen für eine stärkere Schweizer Armee:

**Milice**   
**OUI** armée  
[www.gruppe-giardino.ch](http://www.gruppe-giardino.ch)

**Miliz**   
**J** armée  
[www.gruppe-giardino.ch](http://www.gruppe-giardino.ch)

**Esercito**   
**S** di milizia  
[www.gruppe-giardino.ch](http://www.gruppe-giardino.ch)

**Armada**   
**GIE** da milissa  
[www.gruppe-giardino.ch](http://www.gruppe-giardino.ch)

Gruppe Giardino,  
Postfach 7701,  
6300 Zug,  
[info@gruppe-giardino.ch](mailto:info@gruppe-giardino.ch)  
IBAN: CH94 8117700002885791



- Mobilmachung der gesamten Armee in 48 Stunden!
- Vollständige Ausrüstung (alle Verbände können gleichzeitig in den Einsatz)!
- 70 Kampffjets mit 4-5 Flugplätzen!
- Min. 200'000 AdA's!



Sie sehen das auch so?  
Setzen sich mit uns für eine glaubwürdige Armee ein!

[www.gruppe-giardino.ch](http://www.gruppe-giardino.ch)