

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

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 174 (2008)

**Heft:** 11

**Artikel:** Brigadier Bruno Staffelbach : Ordianrius und Brigadekommandant

**Autor:** Beck, Roland / Staffelbach, Bruno

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-71491>

### **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:** 02.02.2025

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

# Brigadier Bruno Staffelbach: Ordinarius und Brigadekommandant

Roland Beck, Chefredaktor ASMZ

*Herr Brigadier Staffelbach, alt Brigadier Rolf Dubs fordert, dass jetzt Professoren das Heft in die Hand nehmen und die Armee aus der «Sinnkrise» führen müssten. Was halten Sie von dieser Forderung?*

Ich interpretiere sie nicht wörtlich, sondern als Metapher. Professoren haben die Aufgabe zu forschen und zu lehren. Als Forschende sollen sie sich konzeptionell und analytisch mit wichtigen Fragen auseinandersetzen und den «Dingen» unabhängig auf den Grund gehen. Und als Lehrende sollen sie andere fürs disziplinierte Studium von Fragen und Antworten gewinnen, damit sie in den «Dingen» Sinn und Bedeutungen erkennen. Professorale Qualitäten sind also: Unabhängigkeit, disziplinierte Problemerkennung und Situationsanalyse und diskursive Entwicklung von Lösungsalternativen. Solche Qualitäten sind für die Führung einer Armee aber auch von Unternehmen und Verwaltungen wichtig. Es geht also um Qualitäten, nicht um Berufe – genauso wie generalstabsmässige Präzision eine Qualität ist, die nicht nur bei Generalstabsoffizieren monopolisiert ist.

*Können wir wirklich von einer «Sinnkrise» sprechen? Welches sind Ihre diesbezüglichen Erfahrungen aus dem praktischen Truppendienst?*

Tatsächlich befinden wir uns in einem Paradigmawechsel. Stichworte sind: Strukturbruch der Armee XXI, Erweiterung des militärischen Aufgabenspektrums über die klassische Abwehr eines militärischen Angriffs hinaus, Kooperation statt Autonomie. Die Erfahrungen in meinen Truppendiensten zeigen, dass dieser Wechsel gut aufgenommen worden ist und mit Engagement gelebt wird.

Grundlage bilden die Armeeaufträge. Sie sind klar, aber abstrakt. Deshalb haben wir sie 2005 unter Aufnahme eines Konzeptes von Professor Lendi von der ETH Zürich für unsere Brigade wie folgt konkretisiert: Wir müssen erstens die Fähigkeit verkörpern, den Kampf der verbundenen Waffen auszubilden, zu führen und weiterzuentwickeln, und zweitens müssen wir in der Lage sein, zusammen mit Partnern

- Räume und Achsen in der Schweiz zu sichern,
- den Schutz des Grenzraumes zu verstärken,
- die Sicherheit der international exponierten Stadt Genf, die politische Führung ab Bern und/oder die Funktionstauglichkeit der Wirtschaftsmetropole Zürich inklusive Flughafen bei Bedrohungen und Erpressungen zu gewährleisten,
- gefährdete lebenswichtige Objekte von Verkehr, Energie, Wasser, Lebensmittelversorgung und Kommunikation zu schützen,
- den Schutz von bedrohten öffentlichen und politischen Einrichtungen und Zentren zu verstärken, und/oder
- die Integrität eines Landesabschnittes vor Übergriffen zu schützen.

Diese konkreten Szenarien bilden die Grundlage für unsere Stabs- und Truppenübungen.

*Die Herbstsession hat gezeigt, dass ein überzeugender sicherheitspolitischer Konsens unter den Parlamentariern fehlt. Wie sollen aus Ihrer Sicht die Akzente im neuen sicherheitspolitischen Bericht gesetzt werden?*

Ich sehe Akzente im Zeitlichen, im Organisatorischen und im Inhaltlichen. Zum Zeitlichen: die sicherheitspolitische Lage wird sich auch in Zukunft weiter verändern. Deshalb sollte ein sicherheitspolitischer Bericht rollend aktualisiert werden. Zur Organisation: sie sollte so gestaltet sein, dass ein tragfähiges Commitment des Parlamentes eingeholt werden kann. Inhaltlich wird der Bericht die sicherheitspolitischen Grundlagen, Ziele, Strategien und Mittel thematisieren müssen. Dabei wird man um fundamentale Fragen nicht herumkommen wie z.B. Wehrform, Abgrenzung/Vernetzung innerer und äusserer Sicherheit und internationale Kooperation. Die Armee ist dabei nicht primär als Institution, sondern als Erbringer von Leistungen im Verbund mit anderen sicherheitspolitischen Trägern zu sehen.

*Wie wichtig ist es Ihrer Meinung nach, dass die Schweiz am Milizcharakter ihrer Armee festhält?*

Das Milizsystem ist nicht ein Charakteristikum nur der Schweizer Armee. Auch grosse Teile der Politik, des Sportes,

Uni und TAZ – Bücher und Karte.

Bild: ZEM VBS



der Kultur oder von karitativen Organisationen leben vom Milizprinzip. «Miliz» ist kein Selbstzweck, sondern ein Mittel. Der Milizcharakter unserer Armee ist eng mit der Wehrpflicht verbunden. Umgekehrt haben die Wehr- und Organisationsform der Armee den sicherheitspolitischen Anforderungen zu genügen. Dies erfordert fallweise massgeschneiderte Anpassungen, Abstufungen und Mischformen zwischen Miliz- und Berufskomponenten.

**«Profis ist nicht das Gegenteil von Miliz, sondern von Laie oder Amateur.»**

*Sie sind nicht nur Brigadier, sondern auch Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Zürich. Ergeben sich da keine Interessenkonflikte; mit anderen Worten, können Sie eine Milizarmee als Ökonom überhaupt gutheissen?*

Tatsächlich wächst in der Politik und im Ausland die Zahl der Rufer nach einer Berufsarmee. Diese sind der Meinung, dass Freiwillige, d.h. Berufssoldaten, im Durchschnitt bezüglich Motivation und Ausbildung bessere Soldaten sind, und dass deshalb zur Produktion einer bestimmten militärischen Leistung eine geringere Anzahl von Freiwilligen nötig sei als von Wehrpflichtigen. Zudem werde zur Unterstützung einer kleineren Armee auch ein kleinerer logistischer Apparat gebraucht. So gesehen ist eine Berufsarmee günstiger, motivierter und qualifizierter. Umgekehrt aber ist eine Berufsarmee relativ zu einer Milizarmee mit hohen fixen Kosten für die Bereitschaft verbunden. In Ländern mit Berufsarmeen sind diese hohen fixen Kosten ein Preis für die Fähigkeit, ausserhalb der Landesgrenzen rasch nationale Interessen durchzusetzen. Eine (Miliz-)Armee, welche erst im Bedarfsfall (stufenweise) zur Landesverteidigung aktiviert wird, ist in dieser Hinsicht entscheidend günstiger. In der Realität geht es aber nicht um ein «entweder – oder» zwischen Miliz- und Berufssoldaten. Es gibt auch Zwischen- und Mischformen. Und noch viel weniger gefällt mir die Dichotomie Profiararmee – Milizarmee. «Profis ist nicht das Gegenteil von Miliz, sondern von Laie oder Amateur».

*Seit dem Georgien-Krieg hat sich die Bedrohungslage wesentlich verändert. Es sind plötzlich nicht mehr nur die militanten Islamisten, die uns mit Terroranschlägen bedrohen, sondern zunehmend auch Grossmächte, die wiederum hemmungslos Politik mit Einmischung militärischer Gewalt betreiben. Müssen wir angesichts der verschärften Bedrohungslage die Militärausgaben erhöhen?*

Die allgemeine Bedrohungslage hat sich mit dem Georgien-Krieg meines Erachtens nicht verändert, wohl aber die Wahrnehmung einer bestimmten Bedrohung. Denn die Muster sind immer die gleichen: arm gegen reich, gross gegen klein, die Gläubigen gegen die Ungläubigen, die einen gegen die anderen. Und auch die militärische Welt ist seit Jahren unverändert. Sie ist – wie die Wirtschaft – globalisiert, ökonomisiert und privatisiert. Terrorismus und Waffenhandel sind grenzenlos. Sprengköpfe und Granaten kann man kaufen. Billige Waffen und schmutzige Bomben hier, Wettrüsten dort. Kriegsfürsten und Bandenchefs mit ihren Anhängern leben vom Krieg und Mächte verfolgen ihre Interessen mit militärischen Mitteln. Krieg wird geführt, wo es etwas zu holen gibt, bei den Tankstellen, Rohstofflagern und Pipelines der Welt, und wo man nichts verlieren kann, bei den Menschen ohne Eigentum, ohne Perspektiven, ohne Zukunft. Die private Kriegsführung ist eine weltweit tätige Industrie mit Hunderten von Militärfirmen. Die Grössten haben so viel Personal wie eine Division. Sie sind lufttransportiert, operieren ausserhalb des Völkerrechts und haben keine Informationspflichten.

Konflikte können rasch auch die Schweiz betreffen, als Bugwelle, wenn Grossmächte politische Ziele mit militärischen Mitteln verfolgen, oder weil hier Angehörige von Konfliktparteien leben. Informationen sind innert Sekunden, Geld innert Stunden und Waffen und Kämpfer innert Tagen überall auf der Welt verfügbar. Und Anschläge auf Bahnhöfe oder Kommunikationseinrichtungen führen dazu, dass die Kantone einander keine Polizisten zur Verstärkung schicken können, weil sie ihre eigenen Bahnhöfe und Plätze schützen müssen.

Zwischen Bedrohungslage und Militärausgaben sehe ich einen Zusammenhang, aber nicht einen direkten. Es kommt auf den Typ von Bedrohung an und darauf, wie die Militärausgaben konkret investiert werden. Und zudem ist das Militär zwar ein notwendiger, aber nicht der ein-



**Bruno Staffelbach**

Brigadier  
Professor, Dr. oec.publ.  
Jahrgang 1957  
verheiratet  
Lesen, Jogging, Traktorfahren

**Beruf**

**1976** Maturität Typus A in Luzern, anschliessend Studium Wirtschaftswissenschaften an der Universität Zürich  
**1981** Lizentiat, anschliessend Doktorandenstudium  
**1984** Promotion (Thema: Strategisches Personalmanagement)  
**1989** Lehrbeauftragter an der Université de Fribourg  
**1991** Habilitation (Thema: Management-Ethik: Ansätze und Konzepte aus betriebswirtschaftlicher Sicht), anschliessend Forschungsaufenthalt in den USA  
**seit 1992** Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Zürich  
**1992–2001** Direktor Management Weiterbildung und 2001–2005 Präsident Executive MBA Universität Zürich

**Militär**

**1978** Artillerieoffiziersschule Bière  
**1984–1988** Kommandant einer Panzerhaubitzbatterie  
**1989–1991** Generalstabsoffizier im Stab der Felddivision 8  
**1992–1995** Kommandant einer Panzerhaubitabteilung  
**1996–1998** Unterstabschef Logistik Felddivision 8  
**1999–2003** Kommandant eines Artillerieregimentes  
**2004–2008** Kommandant Infanteriebrigade 4  
**2008** Kommandant 1. Multinationale Brigade PfP-Stabsrahmenübung VIKING 08

zige sicherheitspolitische Akteur, um Bedrohungen abzuwenden.

*Zurück zu den Verhältnissen in Ihrer eigenen Brigade. Wie steht es um den Nachwuchs an Offizieren im Allgemeinen und um den Nachwuchs an Staboffizieren im Besonderen?*

Wir konzentrieren uns auf die Gewinnung von Einheitskommandanten und von Offizieren für die Bataillons- und Abteilungsstäbe. Diese sind Voraussetzung für die weitere Kaderentwicklung auf Stufe Brigade und höher. Im Zentrum stehen Informationsveranstaltungen, Direktansprachen, Schnuppertage und Assessment Centers. Das Assessment Center wurde vor 4 Jahren im Infanteriebataillon 11 entwickelt und wird jetzt in allen Truppenkörpern umgesetzt. Es ist ein wichtiges Mittel, um den Interessen Qualität und Respekt zu signalisieren. Vom 1. Januar 2007 auf den 1. Januar 2008 reduzierte sich die Zahl der Vakanzen in den Truppenkörperstäben von 18 auf 12, und gleichzeitig nahm die Zahl der Offiziere in Ausbildung von 31 auf 35 zu. Im Moment fehlen uns in den Truppenkörperstäben vor allem Armeeseelsorger und Ärzte. 44 von 46 Einheiten werden von ausgebildeten Hauptleuten und Majoren geführt (zwei Vakanzen in einem Bataillon der Reserve) und per 01.01.08 waren 23 Offiziere in der Ausbildung zum Einheitskommandanten.

*Wie hoch ist die Einrückungsquote bei Truppendiensten in Ihrer Brigade? Sehen Sie eine Möglichkeit, diese insbesondere bei Kaderleuten zu verbessern?*

Die Einrückungsquote entspricht dem schweizerischen Schnitt. Die Studienpläne der Hochschulen und Universitäten haben einen erheblichen Einfluss, vor allem bei den Zugführern. Aus Kommandantensicht ist es unglücklich, dass das Dispensationswesen bei den Wohnortkantonen liegt und nicht beim Patenkanon des jeweiligen Truppenkörpers. Ich habe Einheitskommandanten, die erhalten von bis zu 15 verschiedenen kantonalen Behörden Dispensationsentscheide. Das ist aufwändig, und es können keine persönlichen Beziehungen wachsen.

*In unserem Land sind grössere Manöver nicht nur wieder möglich, sondern sogar von höchster Stelle erwünscht. Wie sehen Ihre diesbezüglichen Pläne aus?*

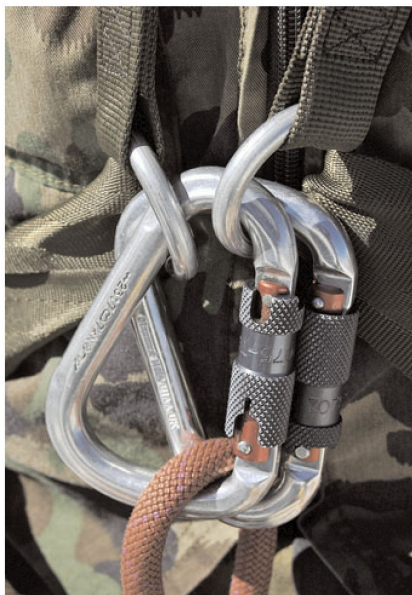
Truppenübungen prägen von allem Anfang an unsere Arbeit. Im Jahre 2004



... es auf den Punkt bringen ... Bild: B. Märki

setzten wir uns das Ziel, 2008 als Brigade in der Lage zu sein, an einer Truppenübung im In- oder Ausland teilnehmen zu können. Zu diesem Zweck haben wir seit 2004 jährlich Bataillons- und Abteilungsübungen durchgeführt. 2006 und 2007 folgten unter den Namen «4PLEX 06» und «4PLEX 07» Brigadetruppenübungen. Dieses Jahr festigen wir auf Stufe Truppenkörper und für nächstes Jahr ist mit «4PLEX 33» die dritte Brigadetruppenübung – zusammen mit dem Lehrverband Flab 33 – vorgesehen. Im Zentrum der Brigadetruppenübungen steht der Führungsverbund, denn eine Brigade ist kein LEGO von Modulen. Die Ausbildung des Führungsverbundes

**Führungsverbund – ein Verbund von Menschen.** Bild: B. Staffelbach



kann nur durch Praxis erfolgen. «Es tun, ist der einzige Beweis für das Können!» ist ein Leitsatz unserer Brigade.

*In nicht allzu ferner Zukunft wird Ihre Brigade im Rahmen des Entwicklungsschritts 08/11 aufgelöst. Wie stellen Sie sicher, dass Ihr wertvollstes Potenzial, die ausgebildeten Soldaten, Unteroffiziere und Offiziere eine angemessene Weiterverwendung in der Armee finden?*

Als wir vernahmen, dass die Infanteriebrigade 4 – ein mit der Armee XXI neu geschaffener und heute einsatzfähiger, interoperabler Grosser Verband mit eingespieltem Führungsverbund und personellem Vollbestand – nach nur dreieinhalb Jahren ohne militärische Beurteilung aufgelöst werden soll, waren wir geschockt. Für uns bedeutet der Entwicklungsschritt 08/11 Abbau. Im Aufbau unserer Brigade stützten wir uns auf einen Leitsatz von Antoine de Saint Exupéry: «Wir bitten nicht um Wunder und Visionen, Herr, sondern um Kraft für den Alltag. Lehre uns die Kunst der kleinen Schritte.» Nun bekam dieser Leitsatz auf einmal einen dramatisch neuen Sinn. Wir wollten professionell und mit Stil weitermachen. Das hatte auch persönliche Konsequenzen. Bei meiner Ernennung zum Kdt Inf Br 4 im Mai 2003 wurde festgelegt, dass ich die Brigade bis Ende 2007 führe. Angesichts der besonderen Lage verlängerten der Bundesrat und die Universität Zürich mein Vertragsverhältnis um ein Jahr bis Ende 2008. In diesem Zusatzjahr ging es nun darum, günstige Perspektiven für die Zeit

ab 2011 zu schaffen. Unter der Leitung meines langjährigen Stellvertreters, Oberst i Gst Franz Nager, bildeten wir eine entsprechende Arbeitsgruppe. Der Stab der Inf Br 4 wird auf den 01.01.2011 mit dem Stab der Inf Br 5 fusioniert und der junge Stab des FU Bat 4, das auf «Reserve» gesetzt wird, wird ein neues Richtstrahlbataillon aufbauen. Eine Lösung müssen wir noch für die Kommandanten und den Stab des aktiven Pz Sap Bat 4 finden, das auch aufgelöst werden soll. Die übrigen Truppenkörper werden anderen Brigaden unterstellt. Sie bleiben als Truppenkörper erhalten.

*Sie sind als Brigadekommandant mit einigen Offizieren in der multinationalen Übung VIKING 08 engagiert. Welches sind Ihre wichtigsten Erfahrungen und Lehren?*

2005 waren 9 Offiziere der Inf Br 4 in der Übung VIKING 05. Dabei war Oberst i Gst Philipp Bühler, Stabschef Inf Br 4, Chief of Staff der 1. Multinationalen Brigade (1. MNB). Dieses Jahr nehmen 18 Milizkameraden aus der Inf Br 4 an VIKING 08 teil, und ich selber werde die 1. MNB führen. Die VIKING-Übungen sind Stabsrahmenübungen. Unser Engagement ist freiwillig. So wie Soldaten im Schiesskino üben, trainieren wir zusammen mit ausländischen Offizieren im Stabskino VIKING. Die 1. MNB wird am Armee-Ausbildungszentrum in Luzern stationiert sein, und sie ist elektronisch mit den anderen Brigaden (zum Beispiel in Irland, Österreich oder Finnland) und der vorgesetzten Kommando-stelle in Schweden verbunden. VIKING ist also eine Plattform zur internationalen Kooperation in der Ausbildung und hat mit Auslandeinsätzen nichts zu tun. So wird es möglich, uns mit ausländischen Stabsoffizieren zu vergleichen und von



Br Bruno Staffelbach als Leiter einer Bataillonstruppenübung. Bild: J. Birri

ihnen zu lernen. Dabei handelt es sich um Berufsoffiziere mit Erfahrung aus echten Einsätzen. Von ihnen zu profitieren ist günstiger, als die Erfahrungen selber machen zu müssen! Die wichtigsten Lehren und Erfahrungen kann ich erst

### «Eine Brigade ist kein LEGO von Modulen.»

nach Abschluss der Übung ziehen. Bis heute konnte ich aber feststellen, dass die Schweizer Milizoffiziere mit ihrer militärischen Fach- und Führungsausbildung im internationalen Vergleich «bei den Leuten» sind. Wir können zwar nicht im gleichen Mass mit Erfahrungen von Auslandeinsätzen aufwarten, wir beeindruckten ausländische Offiziere aber mit dem

beruflichen Know-how und den Netzwerken, die wir in die Stäbe hineinbringen. Interessant war auch zu erkennen, wie wir im «Stabskino VIKING» unseren nationalen militärgesetzlichen Regelungen treu bleiben konnten und wie das Wort «Miliz» sinngenaue und damit auch politisch korrekt ins Englische zu übersetzen ist, nämlich mit «active reserve» und nicht mit «militia». «Militia» bezeichnet «Milizen», und diese haben in von Bürgerkriegen geplagten Ländern oder in Ländern des Ostens, wo Milizen Truppen des Innenministeriums sind, einen mehr als zweifelhaften Ruf.

*Zum Schluss zurück zu Ihrer Doppelaufgabe «Ordinarius» und «Brigadekommandant». Wer profitiert nun von wem? Bringen Sie mehr akademischen Wind in das hierarchisch geführte Offizierskorps der Armee, oder werden die Wirtschaftsstudenten verstärkt mit Fallbeispielen aus der militärischen Stabsarbeit konfrontiert?*

Die Armee und die Universität unterscheiden sich nicht diametral. Auch die akademische Welt ist sehr hierarchisch und in der militärischen Stabsarbeit sind die für wissenschaftliches Arbeiten typischen Prozesse und Methoden des Induzierens, Deduzierens und Überprüfens ebenso wichtig. Wenn ich etwas von meiner zivilen Kompetenz in die Armee einbringe, so ist dies ein Effekt, den man von mir als Milizoffizier erwarten kann, darf und soll. Militärische Fälle in den betriebswirtschaftlichen Unterricht einzubringen scheint mir umgekehrt nicht sinnvoll, da hier in der Regel das erforderliche Vorwissen fehlt. Das schliesst nicht aus, dass ein Curriculum strategisch durchdacht, generalstabsmässig organisiert und taktisch geschickt geführt ist. ■

www.edak.com

Schutz in rauer Umgebung  
MILEX 19" Traggehäuse und STANEX Transportkisten

Was immer die Anforderungen sind,  
EDAK bietet eine individuelle Lösung