

Zeitschrift: Schweizer Soldat : die führende Militärzeitschrift der Schweiz
Herausgeber: Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat
Band: 83 (2008)
Heft: 1

Artikel: Brücken bauen
Autor: Staffelbach, Bruno
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-714331>

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>

Brücken bauen

Mit den folgenden Gedanken wandte sich Brigadier Bruno Staffelbach, der Kommandant der Infanteriebrigade 4, an die Soldaten, Unteroffiziere und Offiziere seines Kampfverbandes.

BRIGADIER BRUNO STAFFELBACH, KDT INF BR 4

Menschen lieben Bilder. Unsere Sprache ist voll davon. Wir «schmieden» Pläne, haben «Gegenwind» und fahren «volle Kraft voraus». Der Sportclub «formiert die Abwehr», der Verein «setzt die Segel» und die Personalleute «kämpfen um die Talente».

Die Börse «liegt am Boden» oder sie ist «im Hoch» und die Aktie X «bäumt sich auf». In der (Betriebs-)Wirtschaft sind militärische Bilder recht beliebt: zwei Unternehmen «kreuzen die Klingen» und sie «zwingen einander in die Knie». Märkte werden «erobert» und «Brückenköpfe gebaut». Es «tobt ein Preiskampf», man plant «strategisch» und es gibt «Gewinner» und «Verlierer».

Militärische Bilder sind einfach: es geht um Freund und Feind, Angriff und Verteidigung, Sieg und Niederlage, Krieg und Frieden. Aber: ist die militärische Welt so einfach, wie es die Bilder glauben machen? Gibt es in der Raumsicherung nur Freund oder Feind, Angriff oder Verteidigung, Sieg oder Niederlage, Krieg oder Frieden? Die moderne (militärische) Welt ist komplizierter, als viele «Bildhauer» uns meinen lassen. Welches sind unsere Leit-Bilder?

Schubkräfte stärken

Wie können wir den Ausbildungserfolg erhöhen?

1. Je höher die Hierarchie, desto grösser die Wirkungen. Ein Tag Ausbildung auf Chefebene bringt mehr als ein Tag Ausbildung auf nachgeordneter Ebene. Oder: die Schulung der Führung bringt mehr als die Schulung der Ausführung. Konsequenz: Kaderausbildung, Kaderausbildung, Kaderausbildung.
2. Die Schulung des Führungsverbundes bringt mehr als die Schulung von einzelnen Akteuren. Ein erfolgreiches Orchester bildet nicht Solisten aus, sondern übt sich im Zusammenspiel! Konsequenz: Verbandsschulung, Verbandsschulung, Verbandsschulung.
3. Zum Lernen braucht es Feedbacks. Vier zweistündige Übungen bringen mehr



Die Fahne hoch.

- als zwei vierstündige. Konsequenz: Übung, Übung, Übung. Mit Übung erreicht man Professionalität. «Profi» ist nicht das Gegenteil von «Miliz», sondern das Gegenteil von Amateur.
4. Effiziente Verbands- und Stabsausbildung bedingt personelle Kontinuität. Mit Aushilfen und Job-Rotation schafft keine Fussballmannschaft einen Aufstieg. Mit einer schlechten Personalplanung verliert man mehr als man mit der besten Ausbildung wettmachen kann. Konsequenz: Planungs-, Führungs-, Inspektions- und Übungsleitungsteams müssen personell konstant gehalten werden.
2. Die mangelnde Zeitplanung. Eine schlechte Zeitplanung führt zu Zeitknappheit und Zeitknappheit führt zu Stress. Und Stress macht dumm und diktatorisch. Zeit ist wie Geld, also planen wir Zeit wie Geld!
3. Die Verwechslung von Ausbildung und Lernen. Lernen und Ausbildung haben so wenig miteinander zu tun wie lernende Organisation und organisierte Belehrung.
4. Stolperdrähte. Das sind Paradoxien, die das Gegenteil von dem bewirken, was man eigentlich will: weil man Widerstand befürchtet, führt man an eiserner Leine und produziert gerade deshalb Widerstand, und um Zeit zu gewinnen verzichtet man auf das Informieren und verliert gerade deswegen Zeit.

Bremskräfte bekämpfen

Was vernichtet Ausbildungs- und Führungsenergie?

1. Das Positionssyndrom. Leute mit dem Positionssyndrom denken an sich und nicht im Gesamtzusammenhang. Sie sind loyal zu sich und ihrer Position, als wären sie Robinson Crusoe. Eine Mannschaft erträgt keine Robinsons, nur eine Karibikinsel!

Fallen vermeiden

Warum treffen clevere Menschen dumme Entscheide?

1. Sie überschätzen sich, vor allem nach Erfolgen;
2. Sie sind schlechte Informationsverarbeiter, weil sie sich gerne auf die eige-

nen und auf die günstigen Informationen verlassen; was passt ist besser als was stimmt;

3. Sie lassen sich davon leiten, wie ein Problem präsentiert wird; ein Verlust fällt im Vergleich zum Gewinn doppelt ins Gewicht;
4. Sie sind mangelhafte Zeitmanager, weil sie vergesslich sind, weil sie den Aufwand unterschätzen und weil sie die Gegenwart wichtiger finden als die Zukunft.

Handlungsbrücken bauen

Welches sind die Brücken zu «gescheiter» Praxis?

1. Vom Wissen zum Können: In einem Computerplanspiel mussten Studierende in einem virtuellen Markt eine Jeansfabrik aufbauen und führen. Betriebswirtschaftler traten gegen Pädagogen an. Gewonnen haben überraschenderweise nicht die Betriebswirtschaftler, die den Aufbau und die Führung einer Fabrik studierten, sondern die Pädagogen. Warum? Die Einen verloren, weil sie nicht in der Lage waren, das umzusetzen, was sie gelernt hatten. Sie waren Spezialisten. Spezialisten wissen von immer weniger immer mehr, bis sie von allem nichts mehr wissen. Die anderen hingegen gewannen, weil sie zu eigenen Analysen nach dem Muster «Aussage» – «Erkenntnis» – «Konsequenz» gezwungen waren. Die einen wussten es, die anderen konnten es. Die erste Brücke ist also diejenige vom Wissen zum Können.
2. Von der Aktivität zum Wert: Wir leben in einer Leistungsgesellschaft. Eine Leistungsgesellschaft macht das Leistungsprinzip zu einem Verteilungsprinzip. Wenn man an andere Prinzipien denkt – Geburt, Religion, Einkommen der Eltern, politische Zugehörigkeit – ist dieses Prinzip nicht schlecht. Die zentrale Frage ist nur: was heisst Leistung? Man spricht von der Leistung von Mutter Theresa, von Albert Einstein oder von Wolfgang Amadeus Mozart. «Leistung» für sich allein sagt nichts. Es ist ein Hülsenwort, das je nachdem mit anderem Inhalt gefüllt werden kann. Wer nur mit Geld rechnet, kennt von allem den Preis und von nichts den Wert. Die zweite Brücke ist also die Auszeichnung von einer Aktivität als Leistung und von einer Leistung als Wert.
3. Von den Mitteln zum Zweck: Im Ein-



Die Truppe versammelt sich.

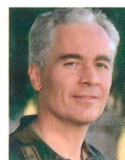
satz können Situationen entstehen, in denen weder Regeln noch Befehle Klarheit schaffen. In solchen moralischen Dilemmas sagt uns niemand, wie man handeln soll, ausser der eigene Kopf der uns im Nacken sitzt. Der wird abwägen zwischen Alternativen und Ziel, zwischen Mittel und Zweck. In solchen Dilemmas sind Kategorien von Grundwerten nützlich:

- die kollektiven Grundwerte von unserer Gemeinschaft als einer kleinen, offenen Eid-Genossenschaft, und
- die individuellen Grundwerte, die als aristotelische Kardinaltugenden vielleicht akademisch und altväterisch tönen aber eine zeitlose Aktualität haben:
- die Klugheit oder die Fähigkeit, die richtigen Pläne und Mittel zu finden, und die Pflicht, zuerst eine richtige Lagebeurteilung zu machen;
- die Gerechtigkeit oder das Vermögen zu recht- und verhältnismässigen Einsatzregeln;
- Tapferkeit und Mut, nicht Übermut, meint Zivilcourage und Selbstverpflichtung;

- Mass, nicht Mittelmass, meint richtige Selbsteinschätzung und Selbstbeherrschung.

«Der Soldat, der nur sein Schwert kennt, kann keine grossen Leistungen vollbringen», soll der französische Marschall und Festungsbaumeister Marquis de Vauban 1706 gesagt haben. Die dritte Brücke ist also die von der Verzweckung der Mittel zur Vermittlung von Zweck.

4. Die vierte Brücke ist die vom Planen zum Machen, vom Wunsch zur Wirklichkeit, von der Powerpoint-Präsentation zur organisatorischen Realisation, vom Wort zur Tat. Dieser Brückenschlag ist ein Weg vom Abstrakten zum Konkreten, vom Mehr- zum Eindeutigen, von der Option zur Bindung. «Es tun!» sind die Schritte auf dieser Brücke. +



Der Autor, Bruno Staffelbach, führt seit dem 1. Januar 2004 die Infanteriebrigade 4 und ist an der Universität Zürich Ordentlicher Professor für Betriebswirtschaftslehre.