

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 180 (2014)  
**Heft:** 3

**Artikel:** Kultur als "passage obligé"  
**Autor:** Müller, Thomas A.  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-391382>

### **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:** 13.07.2025

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

# Kultur als «passage obligé»

**Neue Einsatzformen wie Counterinsurgency fordern westlichen Truppen und Kadern viel ab. Sie müssen das Waffenhandwerk genauso im Griff haben wie die Kommunikation mit Menschen aus anderen Kulturen. Tee trinken mit Stammesältesten, Mütter in Gesundheitsfragen beraten, Fussball spielen mit Halbwüchsigen: lauter Dinge, von denen in der Grundausbildung nie die Rede war.**

Thomas A. Müller

Die Verfasser von Doktrinen kommen nicht mehr um das Thema Kultur herum. So sind entsprechende Trainings ins Leben gerufen worden, und die US Army versteht sich im Hinblick auf sie als lernende Organisation. Die Kultur im Einsatzgebiet muss kennen, wer dort Erfolg haben will. Das ist zwar nichts Neues, hat aber deutlich an Brisanz gewonnen. Es hat eine Wende hin zu den kulturellen Aspekten von militärischen Engagements stattgefunden. Am vierten Kultur Gipfel des US Army Training and Doctrine Command im Jahr 2010 hat der Chef der Adviser Forces in Afghanistan, Generalmajor David Hogg, gar von der «Kultur als einem Waffensystem» gesprochen und damit eine Tendenz angesprochen, die mit den Einsätzen in Irak und Afghanistan immer mehr an Bedeutung gewonnen hat.<sup>1</sup> Ein deutliches Indiz für diese Entwicklung ist das Counterinsurgency Field Manual (COIN FM) aus dem Jahr 2006.<sup>2</sup> Im Index nimmt der Themenkreis Kultur an die 50 Hinweise ein.

## Force multiplifier

Dem asymmetrischen Gegner Paroli zu bieten, verlangt nicht nur «hard power» (Waffeneinsatz). Ebenso notwendig ist «soft power», und dazu zählt das Bewusstsein für die fremde Kultur. Der amerikanische Marine-General Anthony Zinni hat bereits in den 1990er Jahren von der «cultural awareness» gesagt, sie sei ein «force multiplier»<sup>3</sup>. Aus dieser Vervielfachung ergibt sich eine «smart power». Da sich die Aufständischen inmitten der Bevölkerung bewegen und auf diese auch mehr oder weniger starken Druck ausüben, gilt es, die Zivilisten auf die eigene Seite zu bringen. Die Formel des «winning the hearts and minds», im Vietnamkrieg geprägt, hat noch lange nicht ausgedient. Im COIN FM wird betont, dass

das kulturelle Bewusstsein bis zum Gruppenführer hinunter entscheidend sein kann. Der Unteroffizier kann zum «strategic corporal» werden, dessen Tun und Lassen nicht nur von den Menschen vor Ort, sondern auch von der Weltöffentlichkeit wahrgenommen und beurteilt wird.

## Ungewohnte Perspektiven

Es geht bei der «cultural awareness» in einem ersten Schritt darum, Fehler zu vermeiden. So soll man in islamischen Ländern z.B. nie die linke Hand benutzen, wenn es um den Kontakt mit Fremden oder das Essen geht. Fehler vermeiden



Asymmetrischer Gegner: Taliban in Afghanistan Bild: picture alliance

reicht aber nicht. Vielmehr geht es darum, ins Handeln zu kommen, den kulturellen Code des Gegenübers so gut wie möglich zu beherrschen. Um diese Anforderung kommt niemand herum; sie bildet einen «passage obligé». Die «pocket card» auf Mann hat ihren guten Grund. Der Schritt von den «don't's» zu den «do's» erfordert allerdings Wissen und Fertigkeiten, die nicht von vornherein gegeben sind. So müssen sich die Militärs gegenüber zivilen Anthropologen, Ethnologen und Soziologen öffnen. Das bedeutet den Kontakt mit einer anderen, intellektuell geprägten und häufig kritisch agierenden Welt. Umgekehrt müssen die Wissen-

schaftler ihren Elfenbeinturm verlassen und auf Leute zugehen, gegenüber denen oft Animositäten bestehen. In den Lehrplänen finden sich Fächer wie Geographie, Geschichte, Volkskunde, Sprache, Religion, Gesellschaft und Normen, Verhalten und Etikette.

Dabei kommen grosse Unterschiede zu Tage. Eine Gegenüberstellung der amerikanischen und der arabischen Kultur zeigt fundamentale Unterschiede. Zu diesen etwa die folgenden Gesichtspunkte:

- Handlungsorientiert (USA) vs. wortorientiert (arabischer Kulturraum);
- Rationale Erklärungsmuster vs. Allegorien, Geschichten und Vergleiche;
- Denken in politischen Grössen wie dem Staat vs. Clandenken;
- Materialistische Sicht vs. spirituelle Sicht.<sup>4</sup>

## Die konkrete Umsetzung

So schön die «cultural awareness» in der Theorie klingt, so komplex ist deren konkrete Umsetzung. Das beginnt bereits beim Schlagwort «Kultur». Es wäre naiv und wenig zielführend, etwa nur von «der» islamischen Kultur zu sprechen. Vielmehr existieren nebeneinander teils gut, teils schlecht verträgliche Subkulturen. Die westlichen Akteure können den Eindruck gewinnen, angesichts von Kämpfen zwischen Warlords aussen vor gelassen zu sein. Die Besonderheit der jeweiligen Ansprechpartner kann nicht bis ins Letzte berücksichtigt werden. Für die Trainings zu Hause gilt dasselbe wie für jedes militärische Curriculum. Es sollen in kurzer Zeit viele Leute einheitlich viel Stoff erlernen, und das mit kontrollierbaren Zielen. Im Einsatz vor Ort, etwa in Afghanistan, geht das Ganze weit komplizierter und unberechenbarer vor sich. Die entscheidenden Lernfortschritte stellen sich erst im konkreten Szenario ein.

Und hier sind wir bei einem weiteren entscheidenden Punkt. Man kommt um

sogenannte «key leaders» nicht herum. Das sind die Chefs von Stämmen oder sonstigen Gemeinschaften, bis hinunter zur Familie. Das «human terrain» kann ohne sie nicht betreten werden. Entsprechend ausführlich sind die Handlungsanweisungen.

So soll man Respekt zeigen und lächeln, statt sich geschäftig und ernst zu geben. Das ist der erste Schritt zu einer nachhaltigen Beziehung.

Es begegnen sich fremd anmutende Denk- und Verhaltensmuster. So ist Rache etwas Selbstverständliches, wenn man sich in seiner Ehre verletzt sieht. Bestechung und Schmiergelder sind die normalsten Dinge auf der Welt, Frauen werden in einer Weise behandelt, die im Westen verpönt ist. Der mitunter schwierige Zugang zu diesen Schlüsselpersonen kann mit Geschenken, erleichtert werden.

Ein wichtiger Personenkreis sind die Dolmetscher. Da gilt es Fragen zu stellen. Übersetzen diese adäquat? Verfälschen oder unterschlagen sie Teile des Gesprächs? Gewichten Sie die Aussagen anders? In welchem Verhältnis stehen sie zum einheimischen Gesprächspartner?

**Gemäss COIN FM ist Kultur ein System:**

- Von Glaubensinhalten, Werten, Bräuchen, Verhaltensweisen und Gegenständen, mit denen sich eine Gruppe gegenüber der Umwelt und unter sich selbst definiert (...)
- Das einer Gruppe von Leuten gemeinsam ist (es gibt keine Einmann-Kultur)
- Welches das soziale Leben und Denken von Leuten in gewisse Muster bringt (...)
- Das verinnerlicht ist und damit als selbstverständlich betrachtet wird.<sup>7</sup>

Von wem nehmen sie Bezahlung entgegen? Im COIN FM wird ausführlich auf dieses Thema eingegangen.

**«Ziel: den kulturellen Code beherrschen.»**

Anforderungsreich ist auch der Umgang mit der «host nation», also der einheimischen Regierung. Das gilt besonders für die Ausbildungsprogramme für die Polizei und das Militär. Mancher westliche Ausbilder erlebt Situationen, die ihn aus dem Konzept bringen mögen – man denke nur an den weit verbreiteten Analphabetismus.

**Eine lernende Organisation?**

Die US-Streitkräfte müssen, so die «Joint Vision 2020», stark auf intellektuelle und technische Innovation ausgerichtet sein. Dazu soll ein Denken entwickelt werden, das sich dem betriebswirtschaftlichen Modell der «lernenden Organisation» anpasst. Auch im COIN FM ist von einem «learning imperative» die Rede.<sup>5</sup> Gänzlich unbestritten ist die Übernahme dieses zivilen Ansatzes zwar nicht.<sup>6</sup> Doch die Instrumente, deren sich gerade die US-Streitkräfte in Übersee bedienen, können einen stetigen Lernprozess ermöglichen. Dazu gehören die «global scouts», die sich für eine längere Zeit in einen Kulturraum begeben und dort zu den Einheimischen ein Vertrauensverhältnis aufbauen sollen. «Human terrain teams» übernehmen die Aufklärungs- und nachrichtendienstliche Aufgabe, die Verhältnisse vor Ort zu sondieren und dem Kommandanten Bericht zu erstatten.

Lernschlaufen mit After-action-reviews, Briefings und Debriefings können den

kontinuierlichen Verbesserungsprozess unterstützen. Folgt man allerdings dem COIN FM, so ist die grösste Hürde, welche die US-Truppen zu nehmen haben, hausgemacht. Kommandanten, heisst es dort, müssen erkennen, dass die Haltung eines «The

American way is the best» wenig hilfreich ist.<sup>8</sup> So ist denn – wie in jeder zivilen und militärischen Organisation – die eigene Kultur selbst eine Herausforderung, und bei weitem nicht die kleinste. ■

- 1 Davis, Rochelle: «Culture as a Weapon». In: Middle East Research and Information Project Nr. 255. Abgerufen am 13.12.2013 unter <http://www.merip.org/mer/mer255/culture-weapon>
- 2 Publikumsausgabe: Petraeus, David und Amos, James (Vorwort): U. S. Army / Marine Counterinsurgency Field Manual. Konecky & Konecky, Old Saybrook 2006. Im Folgenden angeführt als «COIN FM».
- 3 Jandora, John W.: Military Cultural Awareness: From Anthropology to Application. November 2006. (= Landpower Essay. An Institute of Land Warfare Publication No. 06-3). Abgerufen am 12.12.2013 unter <http://www.ansa.org/SiteCollectionDocuments/ILW%20Web-ExclusivePubs/Landpower%20Essays/LPE06-3.pdf>
- 4 Jandora, a. a. O., S. 4.
- 5 COIN FM 7-45
- 6 Gerras, Stephen J.: The Army as a learning Organisation. US Army War College. 2002. Abgerufen am 13.12.2013 unter <http://www.google.ch/search?client=safari&rls=en&q=Gerras,+Stephen+J.:+The+Army+as+a+learning+Or+ganisation.+US+Army+War+College>
- 7 COIN FM 3-37ff.
- 8 a. a. O., 6-11.



Major a D  
Thomas A. Müller  
Dr. phil.  
ehem. C Medien/stv. C  
Kommunikation Log Br 1  
8703 Erlenbach ZH



**Gripen: Der richtige Entscheid für unsere Sicherheit?**

Montag, 24. März 2014, 17.00 bis 19.00 Uhr

Podiumsdiskussion mit

- Hans Georg Schlatter**, Gesellschaft der Offiziere der Luftwaffe (AVIA)
- Peter Merz**, Kommandant Flugplatzkommando Meiringen, designerter Chef Einführung Gripen
- Dr. Franz Betschon**, langjähriger Industriemanager, ehemaliger USC Logistik der FF Trp
- Mike Helmy**, Saab AB, Defence and Security

Weitere Informationen und Anmeldung unter [www.lilienberg.ch](http://www.lilienberg.ch)

Lilienberg Unternehmerforum, Blaurortstrasse 10, 8272 Ermatingen, Telefon +41 71 663 23 23, E-Mail: [info@lilienberg.ch](mailto:info@lilienberg.ch)