

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 176 (2010)  
**Heft:** 01/02  
  
**Artikel:** "There is no place for inferior thinking"  
**Autor:** Curtenaz, Sylvain  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-109323>

### **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:** 17.01.2026

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

# «There is no place for inferior thinking»<sup>1</sup>

**Bei meiner Rückkehr Ende Juni 2009, nach vier Jahren in den USA, von denen ich drei Jahre als Verbindungsoffizier beim NATO Headquarters Supreme Allied Command Transformation (HQ SACT) tätig war, bin ich nun wieder unvermittelt in die reale Welt unserer Armee eingetaucht.<sup>2</sup>**

Sylvain Curtenaz

Nach einem so langen Aufenthalt in den USA ist der Kulturschock natürlich gross. Auf der einen Seite diese Grossmacht und die transatlantische Allianz, die sich beide im Krieg befinden und tagtäglich Soldaten im Namen der vielbeschworenen internationalen Sicherheit verlieren, und auf der anderen Seite ein so glückliches und friedliches Land, dass man sich fragt, warum hier alles in so grosser Eile umgesetzt werden muss. Reformen gibt es natürlich auf beiden Seiten, genau wie Haushaltskürzungen. Aber in den USA sind es hauptsächlich die Erfahrungen und die Bedingungen der Einsätze, die für Druck auf die Institutionen sorgen. Genau hier setzt das Allied Command Transformation (ACT) an, das für die Unterstützung der NATO-Staaten bei der Umgestaltung ihrer Streitkräfte verantwortlich ist.

Mit dem Fall der Berliner Mauer hat sich die Notwendigkeit ergeben, die Allianz und die NATO-Streitkräfte zu reformieren. Endgültig eingeleitet wurde der Transformationsprozess beim NATO-Gipfel in Prag (2002). Dort wurde das ACT und die NATO Response Force (NRF), die als Versuchslabor und Träger der Reform angesehen wurde, ins Leben gerufen. Wie sehr die Allianz von dem Transformationskonzept überzeugt ist, wurde während den späteren Gipfeln bestätigt.

Die Entscheidung, ein Kommando auf amerikanischem Boden beizubehalten, war überwiegend politischer Natur und gründete auf dem Wunsch nach der Aufrechterhaltung einer starken transatlantischen Bindung. Für die Militärführung war die Vorstellung einer Präsenz in unmittelbarer Nähe zum U.S. Joint Forces Command (USJFCOM), dieser riesigen Denk-, Entwicklungs-, Versuchs- und Ausbildungsmaschine, die jeden Soldaten ins Schwärmen bringt, natürlich verlockend. Bis zur Übernahme des

Kommandeurspostens durch den französischen General Abrial vergangenen September – die, so sagt man, der Preis für die Rückkehr Frankreichs in die integrierte Kommandostruktur war – unterstand das ACT demselben Kommandeur, der auch dem USJFCOM vorstand. So konnte das ACT von den Synergien mit den USA und deren Entwicklungen profitieren.

## Transformation

Der Begriff «Transformation» kennt zahlreiche Definitionen. In einfachen Worten lässt er sich als fortdauernder Entwicklungsprozess beschreiben, der zum Ziel hat, Konzepte, Doktrin und Fähigkeiten derart miteinander zu verbinden, dass die Effizienz und die Interoperabilität der Streitkräfte der Allianz und ihrer Partner nachhaltig verbessert werden.

Die Transformation muss dabei zwei grosse Herausforderungen bewältigen. Einerseits die schnell wachsende Bedrohung und der langfristige Ausbau der Fähigkeiten als einzige Garantie für die optimale Verwaltung der Ressourcen. Andererseits die mentale Einstellung: Die Transformation muss entmystifiziert werden, um sie für diejenigen, die sie umsetzen müssen, greifbarer zu machen. Da der Kriegsverlauf durch menschl-

ches Handeln bestimmt wird, ist bei der Transformation vor allem Denkarbeit gefragt. Die Reform muss in den Köpfen beginnen und bei der Ausrüstung enden.

Das ACT hat letztes Jahr ein umfangreiches Projekt unter dem Namen «Multiple Futures Project» (MFP) gestartet. Ziel war es, auf Basis einer Trendanalyse Szenarien zu entwerfen, die als Rahmen dienen könnten sowohl für die Überlegungen im Zusammenhang mit dem neuen strategischen Konzept der Allianz, dessen Umsetzung formal mit dem Gipfel in Strassburg/Kehl im April dieses Jahres eingeleitet wurde, als auch für die konzeptuelle Arbeit des ACT. Die Schweiz hat das MFP durch Bereitstellung von Dokumenten, wie dem Sicherheitspolitischen Bericht 2000, und durch die Organisation eines einschlägigen Kolloquiums in Genf unterstützt. In einer sich ständig ändernden Welt sind Referenz- und Planungsszenarien unverzichtbar. Das SACT ist der Auffassung, dass die Allianz neben der erforderlichen Reform der Verteidigungsplanung in Zukunft auch flexibler auf eventuelle «hybride» Bedrohungen reagieren muss. Aber das ist noch nicht alles: Ein gesamtheitlicher Ansatz (comprehensive approach), Expeditionsfähigkeit, aktive Präsenz im Weltraum und im virtuellen Raum sowie im Informationsbereich (Winning the Battle of the Narrative)

Die Schweiz ist 2005 der Einladung nachgekommen, einen Verbindungsoffizier ins HQ SACT zu entsenden. Sein Einsatz und dessen Rahmenbedingungen sind in einem Memorandum of Understanding (MOU) geregelt. Der PNLR untersteht verwaltungstechnisch den Internationalen Beziehungen Verteidigung (IB V) und technisch dem Stab Operative Schulung – Doktrin. Zu den PNLR gehören aktuell Offiziere aus Armenien, Österreich, Aserbaidschan, Georgien, Mazedonien, Finnland, Schweden und der Schweiz. Diese Offiziere ver-

treten, auch wenn sie alle unter einem Dach vereint sind, die Interessen ihres jeweiligen Landes und richten ihre Aktivitäten an diesen Interessen aus.

Finnland und Schweden, die sich besonders im Bereich der Informationsbeschaffung engagieren, sind auch in zahlreichen US-Stäben in der Region, darunter im USJFCOM, vertreten. Dadurch entsteht ihnen ein Nutzen, der noch durch die Vorteile aus ihrem Beitrag zur Arbeit der Allianz und der USA gesteigert wird.



sind weitere wichtige Punkte, die sich aus der MFP-Studie ergeben haben und an deren Umsetzung bereits im ACT und in den Kompetenzzentren der Allianz (Centres of Excellence, COEs) gearbeitet wird.

## Einige Lehren

Der Mehrwert eines solchen Engagements, das hauptsächlich darauf abzielt, Informationen und Wissen zugunsten unserer Streitkräfte zu erlangen, und insbesondere zugunsten der Doktrin, lässt sich, wie jede Geistesarbeit, nur an vergleichbaren Ergebnissen und nicht an Geldwerten messen.

Die Kriege im Irak und in Afghanistan haben die Militärführung wieder auf den Boden der Tatsachen zurückgeholt. Nach Jahren der Verblendung durch «information dominance» und «network centric warfare» musste man sich von der Vorstellung einer solchen Wunsch-Kriegsführung verabschieden. Die alten Denkmuster, die noch aus dem Kalten Krieg stammen, können der Realität auch nicht mehr standhalten, angesichts von Konflikten, bei denen es nicht mehr nur um Aktionen regulärer staatlicher Streitkräfte innerhalb klar definierter geographischer Grenzen geht, sondern um verstreute Aktionen einer Vielzahl von Gegnern mit unterschiedlichsten Mitteln und Operationsformen, die über den gewohnten militärischen Rahmen hinausgehen.

Vor diesem Hintergrund bilden Krieg und Frieden eine Kette der Gewalt auf unterschiedlichen Ebenen. Der moderne Konflikt entpuppt sich als «Krieg ohne Grenzen»,<sup>3</sup> der seine Wirkung auf sämtlichen Operationslinien entfaltet, wie solche der Information und die Bereiche Elektromagnetik und Weltall. Im Mittelpunkt dieses Konflikts stehen nicht mehr unbedingt die Streitkräfte, sondern der gesamte Staat mit seinen Schwachstellen und besonders seine Unfähigkeit, eigene Machtinstrumente wirkungsvoll aufeinander abzustimmen. Der gesamtheitliche Ansatz ist daher nicht ohne Grund zum Credo für die Reformmassnahmen auf strategischer Ebene geworden. Die synchronisierte Lenkung der Gesamtheit der Machtinstrumente zur Erzielung kohärenter Ergebnisse bleibt ein Geduldsspiel, das auf internationaler Ebene wie die Quadratur des Kreises anmutet. In einer multipolaren Welt, die von verschiedenen Treuepflichten be-

stimmt ist, bleibt der Staatengemeinschaft keine andere Wahl, als eine Lösung zu finden. Der gesamtheitliche Ansatz bedeutet in erster Linie ein Umdenken bei der Anwendung militärischer Gewalt, denn Krieg ist immer noch Teil des politischen Instrumentariums.

Die Interoperabilität, die heute nicht mehr als Ziel, sondern als andauernder Prozess aufgefasst wird, ermöglicht eine rasche Anpassung und den erfolgreichen Einsatz der nötigen Fähigkeiten zur Abwehr einer gegebenen Bedrohung. Die Bedeutung der «non technical interoperability», aufgrund derer Personen kommunizieren und sich gegenseitig verstehen können, ist eine der wichtigsten Lehren, die aus den aktuellen gemeinsamen Operationen gezogen wurde. Schliesslich hat sich bei den aktuellen Einsätzen gezeigt, dass viele Länder – mit Ausnahme der USA – nicht mehr im Stande sind, die erforderlichen Fähigkeiten bereitzustellen; das multinationale «Pooling» der Fähigkeiten ist zum Merkmal moderner Operationen geworden. Es liegt daher im Interesse der Allianz, dafür zu sorgen, dass nicht nur die Fähigkeiten ihrer Mitglieder, sondern auch die ihrer Partner eine möglichst hohe Interoperabilität erreichen.

Das HQ SACT hat aber bei aller Zukunftsorientierung auch den schwierigen Auftrag, sich den aktuellen Herausforderungen zu stellen. Improvised Explosive Devices (IED), Luftnahunterstützung (Close Air Support, CAS) zugunsten der taktischen Führung der unteren Ebene, freundliches Feuer und «blue on white» (wobei «white» für die internationalen Organisationen und NGOs steht), strategische Information, Interoperabilität der Führungsinstrumente (C2) und des Individuums, CIMIC usw. sind nur einige Elemente, die eine schnelle Lösungsfindung erforderlich gemacht haben und für die Notwendigkeit stehen, diese Lösungen in eine langfristige Betrachtung zu integrieren.

Im Hintergrund wird das gesamte Vertrauen in die Technik in Frage gestellt sowie die Fähigkeit der Verantwortlichen, sich anzupassen und Lösungen für die neuen und häufig unerwarteten Probleme zu finden. Die Auftragstaktik ist das Herz der Architektur, die nun «leader centric net enabled» werden sollen. Für das SACT lauten die drei Schlüsselbegriffe der Führung im Informationszeitalter «Train, trust, and cohesion»<sup>4</sup>. Die

Anführer und Truppe müssen ausgebildet werden, mit Ungewissheit umzugehen und sich nicht von ihr lähmen zu lassen. Eine so trainierte Führung reagiert schneller, nutzt die Gelegenheiten, die sich ihr bieten, und motiviert ihre Truppe. Sie nutzt die Technik zu ihren Gunsten und ist nicht von ihr abhängig.

Die mentale Starre des Kalten Kriegs hat angesichts einer flexiblen und fließenden Bedrohung ihre Bedeutung verloren. Militär und Politik müssen sich auf Ungewissheit einstellen. Die Auffassung von Sicherheit und somit von Verteidigung muss hinterfragt werden und braucht einen politischen Konsens, damit der gesamtheitliche Ansatz seine Wirkung entfalten kann. Dafür ist eine Verteidigungsstrategie erforderlich, die sich als Basis für eine seriöse doktrinale Betrachtung eignet, um Fragen aufzuwerfen und zu debattieren, auf deren Grundlage Antworten entwickelt und erprobt werden können, bevor sie ausgewählt, verfeinert und erneut erprobt werden und schliesslich zur Einsatzdoktrin werden können.

Vor diesem Hintergrund, dessen Komplexität durch den finanziellen Druck erhöht wird, ist es wichtiger denn je, in doktrinale Betrachtungen zu investieren und diese, im Gegensatz zu unserer Gewohnheit – Material in den Mittelpunkt zu stellen – zur Priorität zu erheben. Um mit dem SACT zu sprechen: «There is no place for inferior thinking.» ■

## Nützliche Links:

ACT: <http://www.act.nato.int/>  
MFP: <http://www.act.nato.int/content.asp?pageid=994727583>

- 1 MATTIS, James N., in seiner Grundsatzrede, Joint Warfighting Conference 09, 12.05.09.
- 2 Übersetzung aus dem Französischen. Es gilt der auf Französisch geschriebene Text.
- 3 Qiao Liang und Wang Xiangsui, Unrestricted Warfare (PLA Literature and Arts Publishing House, Peking 1999), [www.c4i.org/unrestricted.pdf](http://www.c4i.org/unrestricted.pdf).
- 4 MATTIS, James N., in seiner Grundsatzrede, NNEC Conference, 17.03.2009.



Oberstlt i Gst  
Sylvain Curtenaz  
Operative Schulung/Doktrin  
SC Geb Inf Br 10 (Miliz)  
3003 Bern