Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 170 (2004)

Heft: 4

Artikel: Kommunizieren heisst Führen

Autor: Oehen, Stephan

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-69194

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

Kommunizieren heisst Führen

Anforderungen an die Professionalisierung der Kommunikation in der Armee XXI

Mehr noch als in der Vergangenheit spielt in der Komplexität der militärischen Realität die Glaubwürdigkeit der Armee und ihrer Gremien eine zentrale Rolle. Das Image der Armee war noch nie so schlecht wie heute; sowohl in der Bevölkerung, in der Truppe wie auch im Kader.

Stephan Oehen

Dass die Glaubwürdigkeit auch im politischen Bereich arg gelitten hat, zeigt die jüngste mediale Debatte zur Beschaffung eines neuen Kampfflugzeugs. Die aktuelle Struktur der Armeekommunikation und den Leistungsausweis zeichnen eine ganze Reihe von Schwächen aus. Insbesondere die fehlende zentrale Führung der Kommunikation ist problematisch.

Armeekommunikation boomt seit 1995

Eine vertiefende Analyse der heutigen Fakten, zu Beginn der Armee XXI, zeigt aus Kommunikationssicht ein differenziertes Bild. Die Armee verfügt über eine nicht mehr überblickbare Zahl von Kommunikationsinstrumenten. Diese Palette fängt mit Flyers, Veranstaltungen und Informationsschriften von armeenahen zivilen Organisationen und Vereinen an und hört bei der Kommunikation für Kommunikationsspezialisten innerhalb der Armee auf.

Ein vergleichbares Bild lässt sich für das VBS selbst darstellen. Vollständig losgelöst scheint indes der strategische Nachrichtendienst, der selbst wieder Kommunikation nach innen gegenüber dem Departement und der Armeeführung betreibt. Und es versteht sich von selbst, dass jede Organisation, die etwas auf sich hält, auch gegen aussen kommuniziert. Dies bedeutet verwaltungstypisch: Ein interdepartementales Projektteam wird zusammengestellt, eine Hochglanzbroschüre produziert, eine Medienkonferenz durchgeführt.

Hoher Einsatz allein garantiert Erfolg nicht

Vor diesem Hintergrund werden die offiziellen VBS-Zahlen nachvollziehbar: Rund 250 Kommunikationsfachleute mit 127,5 Vollzeitstellen in der Bundesverwaltung verwenden jährlich 80 Millionen Franken für Kommunikation. 46 Mio. gehen zulasten des Personals, 34 Mio. sind Sachausgaben. Wohl dürfte die Heerschar von Beratern, welche sich um die Bundesverwaltung und die Armee angesiedelt haben, dabei nur zum Teil in dieser Bilanz auftauchen.

Tatsache ist, dass kein Unternehmen und keine Organisation in der Schweiz einen vergleichbaren Aufwand mit so wenig Wirkung betreibt. Kritische Stimmen mögen einwerfen, dies sei ein Vorwurf an alle am Kommunikationsprozess Beteiligten und nehme nicht zur Kenntnis, dass Verwaltung und Armee noch nie so professionell kommuniziert haben. Sie vergessen jedoch, dass letztlich einzig das Resultat zählt.

Fehlende Führung der Kommunikation problematisch

Das Image der Armee war noch nie so schlecht wie heute. Sowohl in der Bevölkerung, in der Truppe wie auch im Kader. Dass die Glaubwürdigkeit auch im politischen Bereich arg gelitten hat, zeigt das jüngste Beispiel. Wenn die SP Schweiz über die vorgeschlagene Beschaffung des neuen Kampfflugzeugs eine neue Armeeabschaffungsdebatte zu lancieren versucht, ist dies nachvollziehbar und beinahe ein geschickter Schachzug.

Wenn jedoch am gleichen Tag massgebliche Kreise der SVP verkünden, der Notwendigkeit von neuen Kampfflugzeugen skeptisch bis negativ gegenüberzustehen, sollte die Armeeführung hellhörig werden. Keine andere Partei zeigte sich bisher so armeefreundlich wie die SVP. Ob Kampfflugzeuge finanzierbar sind oder nicht, stand in bürgerlichen Kreisen bisher nie im Mittelpunkt. Genau dies wird in dieser Debatte der Fall sein, weil plötzlich sogar bei Mitterechts ernsthafte Zweifel auftauchen, ob die Argumentation für die Notwendigkeit eines solchen Beschaffungskonzepts glaubwürdig ist. An diesem aktuellen Beispiel lässt sich aber auch exemplarisch darstellen, welche grosse Chance sich der Armee XXI für die Planung und Führung einer neuen Armeekommunikation bietet.

Die aktuelle Struktur der Armeekommunikation weist eine ganze Reihe von Schwächen auf. Insbesondere die fehlende zentrale Führung der Kommunikation ist problematisch und genügt den hohen Anforderungen an die Armeekommunikation nicht. Ebenso problematisch sind die dezentrale Organisation, die Verzettelung der Ressourcen in Miliz und Berufskader sowie in der Bundesverwaltung. Zu nennen ist auch die nur in Ansätzen vorhandene konzeptionelle und strategische Planung der Kommunikation auf Stufe Armee.

Fehlende Glaubwürdigkeit gefährdet Armee XXI

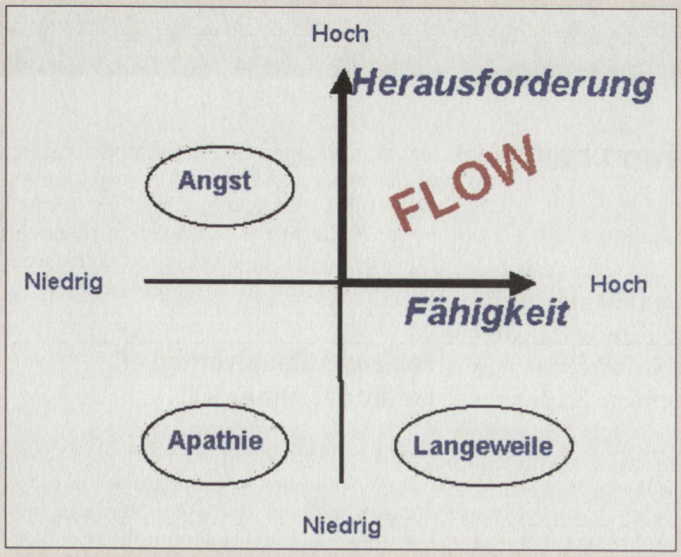
Die bisher sichtbaren Ansätze zur Schaffung einer neuen Organisationsstruktur in der Armee XXI lassen den Verdacht aufkommen, dass das Verständnis über die Bedeutung einer zukünftigen Armeekommunikation als entscheidender Faktor für die langfristige Existenzbegründung einer Armee XXI fehlt. Gelingt es nämlich der Armeekommunikation nicht, die Glaubwürdigkeit der Notwendigkeit einer Reform wie diejenige der Armee XXI zu erhöhen, kommt nicht nur aus dem politischen Feld erhöhter Rechtfertigungsbedarf auf die Armee zu. Vielmehr werden damit auch notwendige Projekte, wie die erwähnte Beschaffung einer neuen Tranche von Kampfflugzeugen, gefährdet. Es versteht sich von selbst, dass damit gleichzeitig auch die Erfüllung des Auftrags der Armee gefährdet wird.

Kommunikation setzt bei der Strategie an

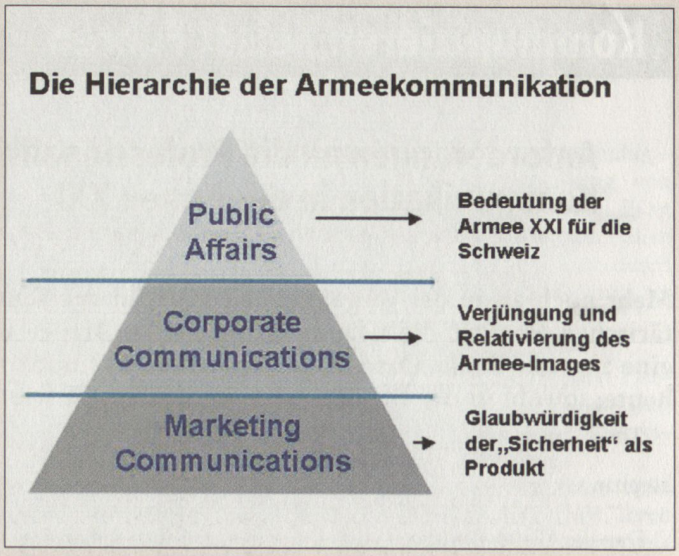
Professionelle Kommunikationsführung bedeutet, dass die Operation der Strategie folgt. Es gilt operative Hektik zu vermeiden und den Anspruch an eine professionalisierte Kommunikationsstrategie und -struktur der Armee XXI sehr hoch anzusetzen. Es wäre deshalb auch falsch – wie bisher in allen Armeemodellen – die Kommunikation fast ausschliesslich auf der operativen Stufe auszugestalten. Oberstes Ziel für die Armeekommunikation muss sein, für die Armee, ihren Auftrag und ihre Auftragserfüllung höchstmögliche Glaubwürdigkeit zu schaffen.

Flow Communications: Führungssystem für Kommunikation

Ein Modell zur strategischen Kommunikationsplanung in der Armee XXI stellt Flow Communications dar. Dieses Struktur-, Management- und Führungssystem definiert Kommunikation als einen Zustand des unablässigen Fliessens von Botschaften und Informationen, die gesteuert und koordiniert eingebracht werden, mit dem Ziel, mit möglichst wenig Energie möglichst grosse Wirkung zu zeigen. Aus dieser Betrachtungsweise ist der bisherigen Armeekommunikation eigen, dass sie mit



Ziel Spitzenleistungen: Echter Flow entsteht in der Kommunikation, wenn die Fähigkeiten und die Herausforderungen an die Kommunikationsteams hoch sind.



Ziel Glaubwürdigkeit: Je komplexer das Umfeld, umso notwendiger wird die Hierarchisierung der Kommunikation, um Glaubwürdigkeit auf allen Stufen zu erreichen.

Grafiken: Klaus J. Stöhlker AG, Zollikon-Zürich

viel Aufwand wenig bewirkt hat. Dies ist naive Kommunikation.

Alle Massnahmen des neuen Ansatzes der Flow Communications haben zwei Ziele gemeinsam:

1. Erreichen von kommunikativen Spitzenleistungen

2. Politische, gesellschaftliche und intellektuelle Kritik an der Armee mit Glaubwürdigkeit besiegen.

Einer strategischen, zentralen Kommunikationsführung in Armee und Verwaltung muss es gelingen, alle am Kommunikationsprozess Beteiligten auf eine Linie zu bringen. Dieser Ansatz steht diametral zu dem, was bisher in der Armeekommunikation galt: Dem Milizgedanken folgend hat jeder auf seiner Stufe mit eigenen Instrumenten nach seinen Bedürfnissen kommuniziert. Die Koordination der Instrumente fehlte jedoch.

Weil die inhaltliche und fachliche Führung fehlte, war eine Vielzahl der verbreiteten Botschaften nach Gutdünken oder überhaupt nicht den Botschaften eines Generalstabschefs, Chefs Heer oder Divisionskommandanten angepasst. Deshalb wurde sowohl auf Seite der Truppe als auch der Verwaltung meist das Ziel der Glaubwürdigkeit der Armee als Ganzes verfehlt. Beinahe grotesk mutet in diesem Zusammenhang die Aktion «Hand-Shake» an, die ohne messbare Wirkung nichts anderes als «Schönwetter-Kommunikation» geblieben ist.

Alle Beteiligten auf eine Linie führen

Mit Flow Communications alle am Prozess Beteiligten auf eine Linie bringen heisst insbesondere, Einklang über die Ziele und Botschaften der Armee herzustellen. Mit dieser Forderung verlässt die Kommunikation die herkömmliche operative Ebene und nimmt für sich einen Platz auf strategischer Stufe in Anspruch. Nur wenn klar ist, welches die Strategie eines Unternehmens ist, lässt sich die Strategie der Kommunikation mit Ableitung der Botschaften und Instrumente zur Umsetzung wirkungsvoll gestalten. Dies gilt auch für die Armee.

Auch wenn die Antworten aufgrund der neuen Bedrohungsszenarien und langfristig schwierig voraussagbaren Entwicklungen im internationalen Umfeld komplex sind: Eine Armee erzeugt nur Glaubwürdigkeit, wenn sie diese Antworten auf einer Linie, abgestimmt und im Einklang auf allen Stufen, über sämtliche Instrumente kommuniziert.

Hierarchie der Kommunikation

Den Flow Communications als neuer strategischer Ansatz der Kommunikation einer Organisation liegt die Hierarchisierung der abgegebenen Botschaften zugrunde:

1. Im ersten Schritt, den **Marketing Communications,** geht es darum, der Miliz und den externen Zielgruppen zu zeigen, wie das Produkt «Sicherheit» erarbeitet wird. Dies impliziert, dass auf dieser Stufe ein kontinuierlicher Informationsfluss entsteht, der auch die Zeiten ausserhalb der eigentlichen Dienstleistungen berücksichtigt. Dabei gelten folgende professionellen Grundsätze für wichtige Zielgruppen: Nur ein gut informierter Soldat ist ein motivierbarer Soldat. Nur ein laufend informierter Parlamentarier ist ein überzeugender Vertreter seiner Meinung über die Armee im Parlament und in der Öffentlichkeit. Nur ein Medienschaffender, der regelmässig und in einer für ihn verständlichen sowie seinen Bedürfnissen entsprechenden Sprache mit dem Produkt «Sicherheit durch Armee» konfrontiert wird, ist ein handlungsfähiger Journalist.

2. Im zweiten Schritt, den **Corporate Communications,** geht es um die laufende Beurteilung und Beeinflussung des Images der Armee und ihrer Verwaltung. Diese Analyse hat schonungslos und unabhängig zu erfolgen. Zentral, da mit dem grössten Aufwand und mit der grössten Breitenwirkung verbunden, ist dabei der Milizgedanke. Das Image «Miliz» ist zu verjüngen, zu relativieren und zu entmythologisieren.

3. Im Zentrum des dritten und wichtigsten Schritts zur Erreichung höherer Glaubwürdigkeit für die Armee stehen die **Public Affairs.** Die politische Führung und die Armee muss definieren, was die Armee für die Schweiz von heute und in der Zukunft darstellen will. Warum braucht die Schweiz eine Armee XXI?, lautet die Frage. Nicht, wie muss eine Armee 95 reformiert werden. Welchen Gesamtnutzen erbringt eine Armee für die Schweiz, heute und morgen – politisch, wirtschaftlich, gegen innen sowie gegen aussen.

Armeekommunikation bleibt verwundbar

Der zentrale Ansatz der Flow Communications – Strategische Führung der Kommunikation und ihrer Umsetzung – kann nur dann durchgesetzt werden, wenn in der operativen Ausführung Realitäten erkannt und damit beeinflussbar werden:

- Jeder und alle kommunizieren.
- Eine Führungskraft muss auf jeder Stufe die Kommunikation leiten und koordinieren.
- Die Botschaften müssen zielgerichtet abgegeben werden.
- Publizität (Medienpräsenz) ist unerlässlich.
- Der rasche Wandel erzwingt Krisenkommunikation.

Die Anforderungen an die Armeekommunikation sind nicht höher oder tiefer als für andere Organisationen. Sie sind jedoch transparenter. Daher ist Armeekommuni-

Gelesen

in einem Schreiben des Präsidenten der SOLOG an die Teilnehmer der USA-Studienreise 2004:

«Zu unserer grossen Enttäuschung und Verbitterung mussten wir zur Kenntnis nehmen, dass das VBS für die von ihm bewilligte Studienreise nun nicht bereit ist, die erforderlichen ‹Visit Requests› zu erteilen. Ohne dieses Dokument ist die Studienreise nicht durchführbar und wir bedauern sehr, sie absagen zu müssen. Sie haben richtig gelesen, die vom VBS im Dezember 2003 bewilligte Studienreise wird Ende Februar 2004 durch eine andere VBS-Stelle, die die Ausstellung des erforderlichen ‹Visit Request› verweigert, verunmöglicht.» G.

kation verwundbarer als andere Kommunikation. Daraus lassen sich Besonderheiten ableiten, welche in der Gestaltung einer neuen professionalisierten Kommunikation besonders wichtig sind.

Zentrale Führung, Gesamtkonzeptionen vermeiden

Die Armeeführung und die Kommunikationsführung der Armee muss sich darauf einstellen, dass sie auf kleinen und direkten Wegen kommuniziert. Die Zeit der grossen Würfe und Gesamtkonzeptionen ist längst vorbei.

Die Persönlichkeit der Armee-Exponenten wird wichtiger. Diesem Aspekt ist bis hin zur Ausbildung der Kader neu Rechnung zu tragen.

■ Dem Aussenbild der Armee muss die Armeekommunikation mehr Sorge tragen. Eine unbestechliche, unabhängige und laufende Überprüfung dieses Aussenbilds ist unerlässlich, um bekannte systemimmanente Mechanismen zu neutralisieren.

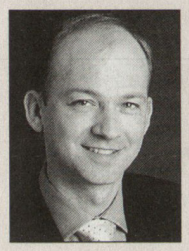
■ Die Armeekommunikation muss dem Fernsehen mehr Rechnung tragen; 80 Prozent der wahrgenommen Botschaften stammen schon heute aus den elektronischen Medien.

■ Die schriftliche Tradition der Kommunikation muss weitergepflegt werden. Nur hat sie aufgrund des Übergewichts der elektronischen Medien nicht mehr die gleiche Bedeutung wie bisher.

Erfolg bezeichnen, Erfolg erzielen

Damit überhaupt Flow Communications entstehen können, müssen Anforderungen und Fähigkeiten derjenigen, welche die Kommunikation in der Armee planen, führen und umsetzen, genau bezeichnet werden. Mit der Kommunikation beauftragte Teams müssen auf allen Stufen – sowohl in der Armee als auch in der Verwaltung – zu einer Einheit verschmelzen können. Die Führung hat die entsprechenden Voraussetzungen zu schaffen. Professionelles Feedback und Controlling sind unerlässlich, ebenso die Konzentration auf jede einzelne Aufgabe.

Jeder am Prozess Beteiligte muss, unabhängig von Funktion und Grad, Misserfolge bezeichnen, seine Befangenheit ablegen können und das Controlling als Optimierung akzeptieren lernen. Schliesslich, dies ist insbesondere auch für Organisationen wie die Armee, auf die der Druck stetig zunimmt, existenziell: Nicht nur Misserfolge sollen intern und extern bezeichnet werden. Dies gilt auch für Erfolge. Nur wer die Erfolge bewusst bezeichnet, erzielt Erfolge. ■



Stephan Oehen, Oblt, Of z Vf Kdt, Stab Pz Br 11, Geschäftsführender Partner Klaus J. Stöhlker AG, Zollikon-Zürich.

iFAS V4

Swiss Quality Business Software

Genial wie die Erfindung des Sackmessers, herausragend wie das Matterhorn und beliebt wie Schoggi...

iFAS V4 – die Schweizer ERP-Gesamtlösung für modernstes Auftrags- und Beschaffungsmanagement, ausgefeilte Produktionslogistik und professionelles Rechnungswesen sowie integriertes CRM, E-Business und Dokumenten-Management!
Zudem ein breites Spektrum an iFAS-Dienstleistungen von Beratung, Schulung über Projekteinführungen und Hotline bis zur Systemrealisierung.

Oder wie wir Schweizer eben sagen: iFAS V4 – Software... und mehr.

Info Nova AG
Europa-Strasse 11 · Tel. +41 (0)1 874 85 00
CH-8152 Glattbrugg · Fax +41 (0)1 874 85 40
E-Mail: info@ifas.ch · www.ifas.ch
Niederlassungen: St. Gallen, Bern

PORETTI-GAGGINI SA
SQS ISO 9002

Lohnarbeit
- Entwickeln
- Konstruieren
- CNC Laserschneiden
- CNC Stanzen
- CNC Abkanten
- Spanabhebende Verarbeitung
- Schweissen
- Montieren
- Lackieren
- Pulverbeschichten

Qualität in Stahl, Aluminium und Rostfrei

PORETTI-GAGGINI SA
Via al Fiume 1 · 6930 BEDANO
Tel. 091 935 20 10 · Fax 091 935 20 26

BOLLHALDER

Industrielogistik AG
Dufourstrasse 25
CH-8570 Weinfelden
Tel. 071 622 60 90
Fax 071 622 60 92

- Generalunternehmer für Fabrikumzüge
- Innenbetriebliche Maschinentransporte
- Montage von Produktionsanlagen
- Engineering von Hebemitteln
- Mobilkranbau

www.bollhalder-autokran.ch