

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

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 173 (2007)

**Heft:** 6

**Artikel:** Der Beitrag von Information und Kommunikation in der  
Sicherheitspolitik und der militärischen Führung

**Autor:** Heller, Daniel

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-71059>

### **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:** 15.03.2025

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

# Der Beitrag von Information und Kommunikation in der Sicherheitspolitik und in der militärischen Führung

Jede Organisation muss ihre Mitglieder und Mitarbeiter über Ziele, Sinn und Zweck informieren. Dadurch leistet sie auch Überzeugungsarbeit. Um Veränderungen mitzutragen, müssen die Betroffenen verstehen, wieso sie nötig sind. Ihre Einstellung und ihr Verhalten werden durch die angebotenen Informationen geprägt. Damit wird die Kommunikation entscheidend für die Zielerreichung. Dies gilt in der Unternehmung genauso wie in der Armee. Der Führer, der Kommunikation als Führungsaufgabe versteht, beeinflusst damit vor allem das «Wollen», was unabdingbar für den Erfolg in unserer Demokratie, aber auch in unserer Armee, die die «Auftragstaktik» in den Vordergrund stellt, ist. TD

Daniel Heller

Information und Kommunikation sind heute integrale Bestandteile jeder modernen Unternehmensführung. Aber auch Non-Profit-Organisationen, Behörden sowie Verbände und Parteien aller Art kommen nicht darum herum, Mitarbeiter und Öffentlichkeit laufend über ihre Zielsetzung, den Sinn und Zweck ihrer Tätigkeit zu informieren. Im Lande der direkten Demokratie bedingen erfolgreiche Sicherheitspolitik und Wehrpflicht ausreichend Akzeptanz. Information und Kommunikation sind als Führungsinstrument auch für die schweizerische Sicherheitspolitik intern und extern von zentraler Bedeutung.

Jede Unternehmung, jede Partei und jede Vereinigung steht vor der Aufgabe, gegenüber den Mitarbeitern, Mitgliedern oder gegenüber der Öffentlichkeit ihren Sinn und Zweck festzulegen und zu begründen. Dazu kommuniziert die betreffende Organisation primär mit ihren Mitgliedern oder Mitarbeitern, aber auch mit dem breiten Publikum, um sie über ihre Zielsetzungen, ihren Sinn und Zweck zu informieren. Es geht ihr darum, Vertrauen, Verständnis, Akzeptanz, Goodwill und Unterstützung zu finden.

## Kommunikation ist Informationsaustausch, oft mit Überzeugungsanspruch

Aus diesem Grunde sind Kommunikation und Information integrale Bestandteile einer modernen Unternehmensführung. Auch die Leitung von Non-Profit-Organisationen aller Art und die Behörden aller Stufen kommen ohne sie nicht mehr aus,

wenn sie ihre Ziele erfolgreich um- und durchsetzen wollen. Der Begriff Kommunikation, wie wir ihn verwenden und verstanden haben möchten, lässt sich aus dieser Sicht etwa folgendermassen definieren: Kommunikation ist Informationsaustausch, oft mit Überzeugungsanspruch. Wer keinen bewussten Einfluss auf sein Ansehen in der Öffentlichkeit nimmt, läuft Gefahr, dass sein Image unkontrolliert ge- und verformt wird. Als was und wie eine Institution oder ein Unternehmen im einzelnen Fall angesehen wird, hinge ohne zielgerichtete Kommunikation von vielen Zufällen und Einflüssen ab. Erschwerend kommt der Hang menschlicher Natur hinzu, negative Eindrücke stärker und nachhaltiger als positive wirken zu lassen.

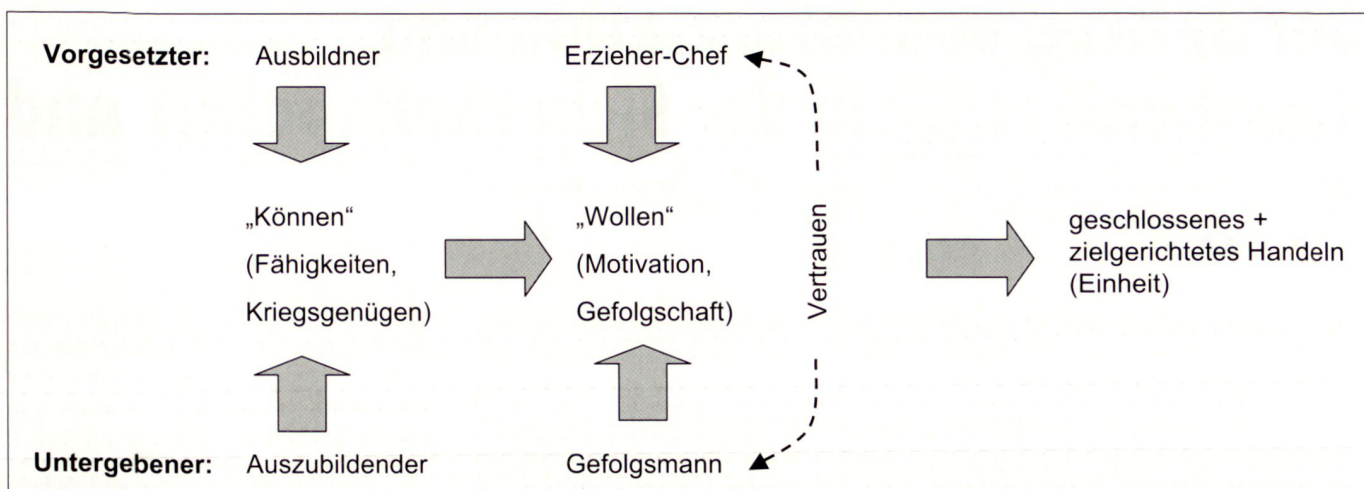
### Ohne Kommunikation keine Motivation

*«Kommunikation mit Mitarbeitern ist erstrangiges Bedürfnis. Ohne Information könnte keiner seine Funktion erfüllen. Ohne Kommunikation wären eine Klärung von Missverständnissen und die Korrektur von Fehlern unmöglich. Ohne menschliche Kommunikation würde die Motivation fehlen.»  
Gustav Däniker*

Verschiedene Ereignisse der letzten Zeit geben uns klare Hinweise, dass im Bereich strategischer Informations- und Kommunikationsführung in der Armee und dem VBS Defizite bestehen. Obwohl sich das VBS im Kommunikationsbereich mit gegenüber den 80er-Jahren stark erhöhten

Ressourcen ausgestattet hat, sind die erzielten Resultate oft ungenügend. VBS und Armeespitze gelang es beispielsweise mehrheitlich nicht, den Entwicklungsschritt 08/11 den Betroffenen und dem Parlament ausreichend zu begründen; über das, was zu den Kernaufgaben von Sicherheitspolitik und Armee gehört, bestehen zunehmend Unsicherheiten. Die zunehmende Unsicherheit deutet auf einen mangelnden sicherheitspolitischen Dialog einerseits, auf revisionsbedürftige rechtliche und sicherheitspolitische Grundlagen andererseits hin. Wenn das gemeinsame Verständnis zu Kernbegriffen – Stichworte: Was umfasst Verteidigung und was nicht? – der Sicherheitspolitik als Fundament fehlt, ist es erst recht unmöglich, eine weiterführende politische Diskussion über den Auftrag und die Struktur der Armee zu führen. Der Nullentscheid von Flims zum Entwicklungsschritt 08/11 ist die Konsequenz eines fehlenden Grundkonsenses der schweizerischen Sicherheitspolitik: Es existiert im Parlament offenbar kein tragfähiger (sprich: mehrheitsfähiger) gemeinsamer Nenner mehr zu den Armeeaufgaben und zu ihrer Gewichtung. Man kann in der plebiszitären Demokratie nicht im Rahmen des Referendums 2003 dem ganzen Volk eine mechanisierte kampfstärke Armee verkaufen und zwei Jahre später aus heiterem Himmel daraus eine infanteriestarke Raumsicherungsarmee machen und sich dann wundern, wieso dieses Konzept nicht verstanden, von vielen zu Recht hinterfragt und als falsch bekämpft wird.

Nur die regelmässige Beschäftigung mit der Lagebeurteilung und möglichen Strategien löst auch Lernprozesse aus. Wenn Reformen mitgetragen werden sollen, muss man verstehen, wieso sie nötig sind. Ein sicherheitspolitischer Lagebeurteilungs- und Strategieprozess kann so in einen Meinungsbildungsprozess und einen neuen breiteren Konsens münden. Das Hauptproblem im Bereich 08/11 liegt in diesem mangelhaften Dialog, der von vielen als Vorbeigehen an Parlament und Volk empfunden wird. Ein neuer sicherheitspolitischer Bericht wäre ein Vehikel für diese öffentliche Auseinandersetzung.



### Information und Kommunikation erhöhen Akzeptanz und Motivation

Zwar stieg gemäss der Studie «Sicherheit 2006» die Akzeptanz der Armee von 65% wieder auf 75%. Dieses Resultat täuscht aber nicht darüber hinweg, dass in Öffentlichkeit und Medien bezüglich der Armee und deren Aufträge gleichzeitig eine Verunsicherung herrscht. Fehler oder Unterlassungen in der Kommunikation verschlechtern Vertrauen und Motivation der Mitarbeiter, was sich wiederum auf die Produktivität niederschlägt. Die gegenwärtig weit verbreitete Verunsicherung nicht nur des Berufs-, sondern auch des Milizpersonals im Bereich Verteidigung rührt nebst anderen Umständen auch daher.

Wir haben eingangs erwähnt, dass für jede Institution, die sich im gesellschaftlichen Umfeld behaupten will, die strategische Informations- und Kommunikationsplanung unabdingbar ist. Ihre Akzeptanz einerseits bei Mitarbeitern, andererseits in der Öffentlichkeit ist auf die Dauer eine unverzichtbare Konstante für den unternehmerischen Erfolg. Das gilt auch für die Armee, wenn auch hier durch die Zwangsmitgliedschaft der Wehrpflichtigen etwas andere Verhältnisse bestehen als bei Wirtschaftsunternehmen oder bei anderen Organisationen mit freier Mitgliedschaft. Es lohnt sich erst recht, auf die Funktion von Information und Kommunikation für die Armee noch näher einzugehen.

Jede Institution steht grundsätzlich vor der Aufgabe, ihren Zweck festzulegen und zu begründen. Das heisst, es stellt sich für alle dieselbe Grundfrage: Was will ich erreichen?

Im Sicherheitsbericht 2000 wird «Verteidigung» aus Sicht der Schweiz als «die Fähigkeit, ihre Souveränität, ihr Territorium, ihren Luftraum und ihre Bevölkerung gegen die Androhung und Anwendung von Gewalt strategischen Ausmasses zu schützen und zu sichern» verstanden. Darauf stützt sich der Armee-

auftrag «Verteidigung», ergänzt um «Beiträge zur internationalen Friedensunterstützung und Krisenbewältigung, die Raumsicherung ... sowie die subsidiären Einsätze zur Prävention und Bewältigung existenzieller Gefahren». Es ergeben sich aus der ersten Frage sofort Anschlussfragen: Wie und mit welchen Mitteln soll das gesteckte Ziel erreicht werden? Wie stehen die Chancen, genügend Sicherheit zu produzieren? Ist die Sicherheit überhaupt gefährdet, und wenn ja, wie stark und durch wen ist sie gefährdet?

Grundfragen solcher Art und Weise und die dafür angebotenen Antworten spielen für das Verhalten und das Mitarbeiten jedes Einzelnen innerhalb einer Organisation eine massgebliche Rolle. Die Beantwortung dieser Fragen, das heisst die zur Beantwortung angebotenen Informationen entscheiden folglich auch im Falle der Armee über Einstellung und Verhalten der Soldaten, Unteroffiziere und Offiziere in der Armee und in ihrem gesamten gesellschaftspolitischen Umfeld. Diese Einstellungen und dieses Verhalten sind damit von fundamentaler Bedeutung für das Schicksal, für den Erfolg oder den Misserfolg auch der Institution Armee.

Betriebsinterne und betriebsexterne Information und Kommunikation bilden heute feste Bestandteile eines modernen Firmenmanagements. Begriffe wie Corporate Identity oder Corporate Culture umschreiben das Ziel dieser Kommunikationstätigkeit: Das Mitarbeiterhandeln muss optimal mit dem Gesamtziel der Firma oder Institution übereinstimmen. Dazu muss sich der Mitarbeiter in hohem Masse mit seiner Firma identifizieren, er muss über ihre Ziele, Chancen und Absichten im Bild sein, um motiviert im Sinne ihrer Interessen mitarbeiten zu können.

Zusätzlich kommt hinzu: Über die Mitarbeiter, in unserem Falle also die Mannschaften und Kader der Armee, erreicht die Institution Armee auch indirekt die Öff-

fentlichkeit. Das heisst, rund 220 000 Angehörige der Armee sind in militärpolitischen Fragen Direktbetroffene, sie gehören damit zur primär betroffenen Interessengruppe. Wenn sie motiviert und gut informiert sind, werden sie als Verbreiter und Multiplikatoren für eine positive Information der breiten, nicht direkt betroffenen Öffentlichkeit wirken.

### Information und Kommunikation sind erstrangige Führungsaufgaben

Auch die militärische Führungslehre hat im Prinzip längst erkannt, dass Information und Kommunikation wichtige Bestandteile der Führung sind. Statt von Corporate Culture spricht die militärische Führungslehre vom Korpsgeist. Leider ist es vielfach bei einer theoretischen Einsicht geblieben, und man bemüht sich zu wenig darum, ihn in den Einheiten und Verbänden zu schaffen. Statt Menschen führen, wozu unabdingbar Kommunizieren und Informieren gehören, wird bei uns allzu häufig nur kommandiert, organisiert und verwaltet.

#### Führung kommt nicht ohne Motivation aus

«Führung ist die Fähigkeit, einen Menschen dazu zu bringen, das zu tun, was man will, wann man will und wie man will, weil er selber es will.»  
Dwight D. Eisenhower

Es geht aus dieser Sicht also darum, eine Sinn- und Beziehungsgemeinschaft zu formen. Eine Gemeinschaft, die zugleich menschen- wie handlungsorientiert ist und in der ein hohes Mass an Übereinstimmung über die zu erreichenden Ziele besteht. Eine Gemeinschaft, die vom Sinn

und Zweck ihrer Existenz und ihrer Tätigkeit auch überzeugt ist. Entscheidend für das Heranwachsen einer derartigen Sinn- und Beziehungsgemeinschaft ist das Zusammenspielen aller Normen, Wertvorstellungen, Denkhaltungen und menschlichen Beziehungen unter ihren Angehörigen. Und das ist zu einem wesentlichen Teil auch eine Angelegenheit von Information und Kommunikation. Die Bewachung von ausländischen Vertretungen, Skipistenstempfen, Parkplatzeinweisen und dergleichen Hilfsdienstaufträge führen immer weniger dazu, dass sich die Milizsoldaten mit der Schweizer Armee und ihren Aufträgen identifizieren. Um Korpsgeist zu generieren, müssen anspruchsvolle Dienst-erlebnisse geschaffen werden: Gefechts-schiessen, Biwakieren, Märsche, realistische Übungen usw. schweissen zusammen, was zusammengehört.

Ziel jeder militärischen Führung muss es sein, mit der anvertrauten Einheit ein zielgerichtetes und geschlossenes Handeln zu erreichen. Und dieses Handeln muss vor allem auch in Krisenlagen zielgerichtet und geschlossen bleiben. Um das zu erreichen, ist der militärische Führer einmal Ausbildner, der das «Können» seiner Untergebenen anzustreben hat. Darin ist der Kaderangehörige unserer Armee in der Regel geübt und erfahren. Das beherrscht er, und das betrachtet er zumeist auch als seine Hauptaufgabe. Eine wichtige Voraussetzung, damit die Einheit in zahlreichen Situationen bestehen kann, ist damit auch tatsächlich gegeben.

Der Menschenführer weiss aber, dass das nicht ausreicht. Zwar ist damit ein Teil des nötigen Vertrauens geschaffen. Vertrauen, das auf der Gewissheit beruht, dank guter Ausbildung fähig zu sein, gestellte Aufgaben zu lösen, und das nötig ist, damit der Untergebene im Sinne des Vorgesetzten handelt. Dieses Vertrauen ist jedoch brüchig, und es reicht nicht aus. Es fehlt dazu

das «Wollen», der Wille und die Einsicht des Untergebenen oder besser des «Geführten», im Sinne seines Chefs und im Sinne des Gesamtzieles zu handeln. Der schlechte militärische Führer beschränkt sich nur auf das «Können»; fehlendes «Wollen» erzwingt er allenfalls durch Repression. Das Militär kennt die nötigen Instrumente dazu. Der Erfolg derartiger Führung ist allerdings mehr als fraglich. Das echte «Wollen» kann nur die Motivation erschaffen. Und um diese Motivation zu schaffen, muss der Führer Beispiel sein, aber auch informieren und kommunizieren. Er muss die Zielsetzungen im Grossen und Kleinen verdeutlichen und den Sinn und Zweck des Handelns darlegen. Er muss den Geführten in die Lage versetzen, die Ziele, die Chancen und Möglichkeiten des eigenen Tuns und Handelns zu erkennen. Er muss Zusammenhänge aufzeigen, Beispiele offen legen und dem Geführten somit durch Information die nötige Orientierung liefern, damit er zielgerichtet und im Sinn und Interesse des Ganzen handeln kann.

### **Sicherheitspolitik und Wehrpflicht bedingen Akzeptanz**

Der Erzieher und Chef ist eben mehr als nur ein Vorgesetzter oder Ausbildner. Er weiss mehr, er gibt aber dieses Mehrwissen auch gezielt weiter. Er übernimmt Leitbildfunktion, er vermittelt Werthaltungen, er ist Sinnvermittler durch seine persönliche Glaubwürdigkeit, durch seine Kommunikations- und Informationstätigkeit. Seine Verantwortung hört nicht beim Können des Untergebenen auf. Im Sinne einer gesellschaftlichen Gesamtverantwortung, die jeder Führer wahrzunehmen hat, muss er auch das Wollen und damit zusammen mit dem Können ein umfassendes Vertrauen der von ihm Geführten anstreben und zu erreichen suchen. Dies alles geht

nicht, ohne dass der Vorgesetzte um den Wert einer zielgerichteten Informations- und Kommunikationstätigkeit weiss. Es geht vor allem auch nicht, wenn er selber nicht den nötigen Informations- und Wissensvorsprung hat, und es geht schliesslich auch nicht, wenn ihm für seine Informationsaufgaben nicht die nötige Zeit eingeräumt wird.

Überzeugende Informations- und Kommunikationsstrategien nach innen und nach aussen, auf unterster und auf oberster Stufe sind im Lande der direkten Demokratie und der Wehrpflicht unabdingbar, um Akzeptanz, Vertrauen und Mitwirken zu erlangen. VBS und die Armeespitze sollten sich für eine neue Art und Qualität des sicherheitspolitischen Dialoges in der Schweiz einsetzen. In Zeiten rascher Veränderungen sind Lagebeurteilung in Form von regelmässigen aufdatierten sicherheitspolitischen Berichten und darauf basierend weiteren Grundsatzdokumenten wie ALB unabdingbar, um den dringend nötigen Konsens zu erreichen. Nur so erreichen wir auch, dass die nötigen Veränderungen und Grossinvestitionen mitgetragen werden, und nur so können wir die Glaubwürdigkeit der Schweizer Armee im eigenen Volk wahren. Denn für die Bewahrung der Freiheit ist Sicherheit weiterhin unabdingbar. ■



**Daniel Heller**  
Partner Farner  
Consulting AG  
Oberstlt i Gst  
Chef Astt 575 im  
Planungsstab der Armee  
5018 Erlinsbach