

**Zeitschrift:** Schweizer Soldat : die führende Militärzeitschrift der Schweiz  
**Herausgeber:** Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat  
**Band:** 82 (2007)  
**Heft:** 2

**Artikel:** Kennen, verstehen, überzeugen  
**Autor:** Zahno, Philippe  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-715451>

### **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:** 02.02.2025

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

ERSCHLOSSEN

MF 528 12558

## Kennen, verstehen, überzeugen

Die Kommunikation der Schweizer Armee

**Wie funktioniert die Kommunikation der Schweizer Armee? Welches ist ihre Strategie? Welches sind ihre Bestände und ihre Organisation? Welches sind ihre Ergebnisse und potenziellen Verbesserungen?**

Drei Viertel (75%) der Schweizer akzeptieren die Schweizer Armee so, wie sie 2006 bestand. Im Laufe der letzten zwanzig Jahre hat die Armee nur ein einziges Mal eine solche Popularität genossen. Das war

Philippe Zahno,  
Chef Kommunikation Verteidigung

1995. Diese Zahlen stammen aus der jährlichen Studie 2006 der Forschungsstelle für Sicherheitspolitik (Center for Security Studies, CSS) der ETH Zürich. Von 1987 bis 1994 und von 1996 bis 2005 schwankte die Akzeptanz der Armee zwischen 59% und 73%.

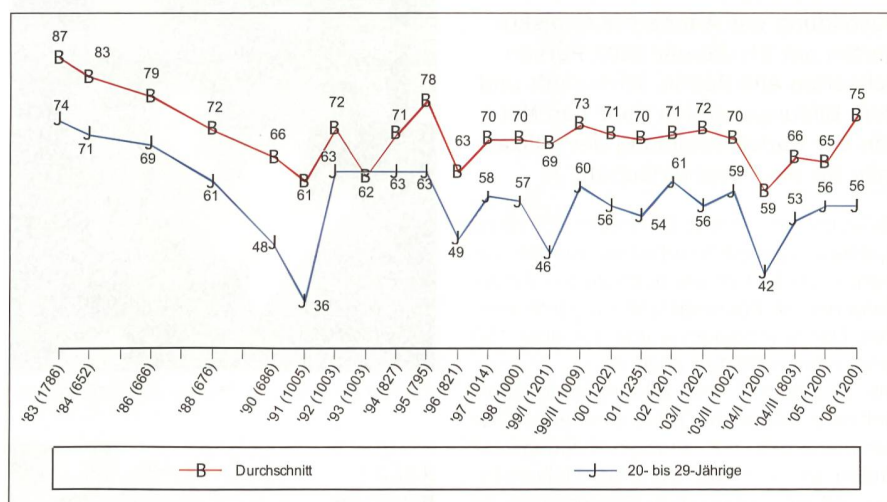
Wer erinnert sich noch daran? Die Umsetzung der Armee 95 hatte einen 15-prozentigen Akzeptanzeinbruch ausgelöst, und es waren vier Jahre nötig, bis sie wieder von 63% auf 73% gestiegen war (+10%). Im Vergleich dazu brach die Armee XXI um 13% ein, und es genügten zwei Jahre für einen Wiederanstieg der Akzeptanz in der Bevölkerung von 59% auf 75% (+16%). Die Leistung der Armee XXI ist weitaus höher als die der Armee 95.

Andererseits sind 81% der Befragten der Ansicht, dass die Armee gut ausgerüstet und gut ausgebildet sein müsse. Dies ist ein Rekordwert. 1996 hatten nur 67% der Bevölkerung diese Frage bejaht, und 57% hatten erklärt, dass die Streitkräfte reduziert werden müssten. 2006 dachten nur noch 38%, dass die Armee zu gross sei.

Von November 2003 bis Februar 2004 verfassten die Medien sehr positive Artikel über die neue Armee. Die Veränderungserwartung war hoch. Im März 2004 liess eine von «Blick» gestartete Kampagne («Chaos in der Armee») zum Thema Bestände in den Rekrutenschulen die Statistiken in den Keller sausen, doch die Probleme wurden schnell gelöst und die Medienakzeptanz stieg erneut bis auf ihren höchsten Stand im Juli.

### Kritisch behandelt

Im August 2004 veröffentlichte eine Sonntagszeitung einen internen Bericht, in dem die Führungskultur im Departement sehr kritisch behandelt wurde. Im August 2004 wurden nicht weniger als 384, in der Hauptsache sehr negative Artikel gezählt. Diese Episode prägte die Medien nachhaltig.



Notwendigkeit der Schweizer Armee («sehr» oder «eher» notwendig in Prozent der Bevölkerung).

Erst im März 2006 wurde der Durchschnitt der beobachteten Artikel wieder positiv. Damit wurde der Beweis erbracht, dass die Reputation des VBS und das Image der Armee eng miteinander verknüpft sind. Das Total der Kommunikationsfachleute im Departementsbereich Verteidigung (interne und externe Kommunikation, Produktion, Ausbildung) beträgt 53. Tatsächlich ist diese Zahl, die oft kritisiert wird, im internationalen Vergleich ausserordentlich niedrig: 140 in Österreich, 400 in Italien, 1400 in Frankreich und 1500 in Deutschland. Auch wenn die Organisationen nicht direkt vergleichbar sind, geben diese Zahlen Hinweise auf die der Kommunikation der Armeen zur Verfügung stehenden Mittel.

### Integrierte Kommunikation

Die Schweizer Armee verfügt seit 2004 und damit zum ersten Mal in ihrer Geschichte über ein allgemeines Kommunikationskonzept einschliesslich strategischer Leitlinien, Leitgedanken, organisatorischer Weisungen und einer Beschreibung der Tätigkeiten auf allen hierarchischen Stufen ([www.armee.ch](http://www.armee.ch)).

Die Armee wendet das Prinzip der integrierten Unternehmenskommunikation an. Gestützt auf dieses, eine Legislaturperiode gültige Generalkonzept genehmigt die Geschäftsleitung Verteidigung jedes Jahr eine Kommunikationsplanung, die im gesamten System, vom Chef der Armee bis zu den Einheiten, anwendbar ist. Diese Grunddokumente, die die Führung und Kohärenz der Kommunikation sicherstellen, werden vom Stabteil Kommunikation und damit von Milizoffizieren initiiert. Dem früheren Truppeninformationsdienst (TID) gehörten 250 Milizoffiziere an. Die

aktuelle Organisation der Kommunikation der Armee umfasst 180 Milizoffiziere (4 je Stab grosser Verband und 1 je Bataillon oder Abteilung, 25 im Stabteil Kommunikation).

### Militärische Verantwortung

Die fachliche Organisation der Kommunikation Verteidigung umfasst heute 23 Personen, vier weniger als 2004, die mit der internen und externen Kommunikation und der Kommunikationsführung der Armee betraut sind (4 auf Stufe Stab Cda, 6 im Heer, 5 in der Luftwaffe, 3 in der Logistikbasis der Armee, 1 in der Führungsunterstützung, 1 im Planungsstab, 2 im Führungsstab, 1 in der Höheren Kadernausbildung).

Neben ihren zivilen Tätigkeiten üben der Chef Kommunikation Verteidigung und die Chefs Kommunikation der Teilstreitkräfte auch militärische Verantwortlichkeiten aus, die früher dem Chef TID der Armee, einem Brigadier, und den Chefs TID der Truppenkörper übertragen waren.

### Kohärente Produkte

Die Kommunikationsbasis Verteidigung stellt zentralisiert die Konzeption und Realisation der Kommunikationsprodukte sowie die Kommunikationsausbildung sicher. Seit 2004 wurden 7,2 Stellen gestrichen, so dass die Basis jetzt noch über 58,8 Stellen verfügt, davon ist die eine Hälfte im Bereich der eigentlichen Kommunikation tätig, die andere kümmert sich um die Produktion von Ausbildungsmaterial. Die Armee verbreitet die Zeitschrift *Armee* aktuell (235 000 Exemplare) in 24 verschiedenen Versionen, nach grossen Verbänden und Sprachen aufgegliedert. Die Angehörigen

gen der Armee erhalten die Zeitschrift zweimal im Jahr. Den Kern der Zeitschrift, die zentral vom Bereich Verteidigung produziert wird, bilden die grossen Themen rund um die Armee, während der Mantel der Publikation den Brigaden für dezentrale Inhalte zur Verfügung steht. Das Personal Verteidigung erhält alle drei Monate die Publikation Intra. Sie wird auch an Pensionierte verteilt. Mit diesen beiden Zeitschriften können alle Armeeangehörigen und das gesamte Personal kohärent und koordiniert zu Hause erreicht werden. Und auch die Familien können darin lesen.

### Gut besuchte Webseite

Die Webseite Verteidigung wird im Durchschnitt von 15000 Personen täglich besucht und enthält zurzeit 35000 Seiten. Die Truppenkommandanten finden im Internet zahlreiche Kommunikationsträger, die sie bei Kursen benützen oder verteilen können, beispielsweise Broschüren oder Musterreferate.

Mehrmals im Jahr organisiert die Kommunikationsbasis die Teilnahme der Armee und ggf. des VBS an Messen oder öffentlichen Ausstellungen (Olma, Bea, Comptoir suisse, Foire du Valais, Cité des Métiers usw.). Alle Veranstaltungen, an denen die Armee in den letzten Jahren teilnahm, verzeichneten Teilnehmerrekorde.

2005 erbrachte die Kommunikationsbasis beispielsweise folgende Leistungen: 58 Produkte Öffentlichkeitsarbeit Verteidigung, darunter die bereits erwähnten Zeitschriften und öffentlichen Veranstaltungen, sowie die für die Rekrutierung bestimmten Produkte (Flyer, Broschüren, Filme usw.), 45 interaktive Elemente für die Ausbildung, 60 audiovisuelle Träger, 15000 Fotos, 250 diverse Druckerzeugnisse.

### Produkte der Kommunikation Verteidigung.



Auch die Ausbildung gehört in den Leistungskatalog der Kommunikationsbasis. 2005 wurden über 200 Kommunikationskurse mit rund 3000 Teilnehmern abgehalten. Am Ende einer Reihe von Modulen stehen auch im Zivilleben anerkannte Zeugnisse. Alle zukünftigen Offiziere erwerben die Anfangsgründe der Kommunikation.

### Operatives Controlling

Das Controlling ist eines der fünf unabtrennbaren Elemente der integrierten Kommunikation. Die Überprüfung der Ergebnisse der Kommunikationstätigkeiten ist von wesentlicher Bedeutung. Die Armee verfügt über mehrere Controllingmittel. Sie führt ein strategisches Controlling durch eine integrierte Analyse der Entwicklung aktueller Themen und ihrer Reputation durch, verfügt über ein internes Controlling der Verwaltung Verteidigung und nimmt ein operatives Controlling der Effektivität der einzelnen Massnahmen und Produkte vor.

Mittels dieser ständigen Evaluierung kann die Armee die Kommunikationsstrategie, -planung, -mittel und -massnahmen so anpassen, dass die im allgemeinen Konzept festgesetzten Ziele besser erreicht werden. Zwei Universitätsinstitute und zwei Fachunternehmen waren oder sind aktuell in das Controlling eingebunden.


Die 2006 in der Bevölkerung und den Medien durchgeführten Meinungsumfragen haben positive Ergebnisse gezeigt. Die Akzeptanz der Armee hat massive Fortschritte gemacht. Trotzdem haben sich im Zuge des dreijährigen Betriebs der Kommunikation XXI zwei konkrete Schwierigkeiten herauskristallisiert.

### Fazit

Erstens wird die Truppe nicht ausreichend versorgt, weil die Kommandanten es sich nicht zur Gewohnheit gemacht haben, sich die Informationen von den Servern zu holen.

Zweitens führt die Linie die Kommunikation nicht mit der gewünschten Intensität in der Meinung, dass es sich nach wie vor nur um eine Begleitmassnahme handle. Diesen beiden Defiziten gilt es ab 2007 abzuhefen. Die höheren Stabsoffiziere sind vorab aufgerufen, mehr öffentliche Präsenz, in den Medien und auf Veranstaltungen, zu zeigen.

In den Kreisen, die sich dem Projekt Armee XXI und seiner Entwicklung widersetzt haben, wird gerne behauptet, die Kommunikation der Armee reiche nicht aus. Tatsächlich sind diese Kreise mehr der Armee böse als deren Kommunikation.

Andererseits reisst die politische Polarisierung in der Schweiz auch die Armee mit. Die Armee könnte Stolz darüber empfinden, in einer Reihe mit den wichtigsten politischen Sorgen zu stehen, in der Praxis kompliziert dies jedoch die Aufgabe der Kommunikation, die zwar prinzipiell berufen ist, langfristig zu arbeiten, oft aber mit beissenden öffentlichen Erklärungen konfrontiert ist. 



Zweimal im Jahr erscheint «Armee aktuell».