

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

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 168 (2002)

**Heft:** 6

**Rubrik:** Forum und Dialog

### **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:** 13.04.2026

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

Editorial und Artikel Iwan Rickenbacher «Anforderungen an die Kommunikation», ASMZ 4/2002

## Klare Kommunikation gefordert, spätes Erkenntnis zur rechten Zeit!

Zwei Obristen des ASMZ-Redaktionsteams haben die Alarmglocke gezogen und titeln in der ASMZ 4/2002 «Nun ist klare Führung und Kommunikation gefragt.» Gleichzeitig stellen sie proaktiv und mutig verschiedene Fehlentwicklungen der bisherigen Kommunikation an den redaktionellen Pranger.

So das Verhalten pensionierter Heeresinhaltskommandanten und Offiziere, die in der Militärgesetzabstimmung, bei der UNO und nun bei der technischen und politischen und öffentlichen Debatte über die Armee XXI ihre individuellen Angriffe auslösen und ihre rückwärtsorientierten, wenig anpassungsfähigen Sonderzüge fahren, sei es aus Frustration oder anderen nachvollziehbaren Syndromen. Selbst leitende Mitarbeiter des Generalstabes verlautbaren in ausländischen Publikationen ihre Meinungen imageschädigend und kontraproduktiv.

Wenn zudem noch höchste Chargen, die wenig begriffen haben von «Servir et disparaître», ihre pointierte Sicht der Dinge preisgeben, so sind Fragen berechtigt und Reaktionen nötig.

Das Editorial der beiden Obristen fordert im Titel klare Führung und Kommunikation, und sie halten damit implizit fest, dass Kommunikation eines der wichtigsten Führungsmittel in Unternehmen, Politik und Armee ist, und das Erreichen der strategischen und operativen Ziele mit ermöglicht. Erfolge oder Misserfolge von Unternehmen-, Polit- oder Armeeführung ist direkt abhängig, ob und wie es gelingt, die Beziehungen zu den internen und externen Gruppen überzeugend herzustellen, zu vertiefen und auszubauen.

## Komplexeres Umfeld in schwierigerem und bewegtem «Öffentlichkeits- und Mediengelände»

Wirtschaft, Politik und die Armee insbesondere in einer Milizarmee befinden sich heute in der modernen Informationsgesellschaft in einem überaus komplexen Beziehungsnetz, das gegenläufige Interessen, Kräfte und Akteure und atomisierende Tendenzen aufweist, in dem es gilt,

mit Leadership, Mut und Überzeugungskraft anzutreten.

Das Editorial macht deutlich, dass gerade hier in den letzten Jahren ein ausgesprochen grosser Handlungs- und Führungsbedarf entstanden ist. Offensichtlich ist zudem, dass diesem wachsenden Führungsbedarf in der Kommunikation weder ideell noch personell nachgelebt worden ist. In der Information, und das wird im Editorial nachgezeichnet, häuften sich die «roten Zahlen». Verschiedene Akteure in der Sicherheits- und Armeepolitik betrieben eine fragwürdige, von Eigeninteressen getriebene Profilierungshetke.

Auch wenn nach 1989 die klassische Armeepolitik an Bedeutung verloren hat, der 11. September 2001 erhellt, dass jedes Land im Sinne eines Machtmonopols über Führung, Strukturen und Mittel verfügen muss, um Katastrophen, die ihre Ursachen nicht einmal im hausgemachten Umfeld haben, entsprechend meistern zu können.

## Welche Kommunikation brauchen, welche wollen wir?

Statt auf die divergierende und polarisierende Standpunkte auslebenden und interessenabhängigen Medien zu schimpfen, sind ernsthafte Anstrengungen nötig, um die gefährliche Spirale eines negativen Images zu durchbrechen. Not tut eine Informationspolitik, die sich gerade in der Milizarmee klar profiliert und positioniert, ohne das frühere Hü und Hott, sich konsequent um die Rückgewinnung der öffentlichen Meinung bemüht und die zeigt, dass jetzt wieder Ordnung im Hause ist.

Diffuse «dienstliche und ausserdienstliche» Akteure, die aus welchen Motiven auch immer, weder koordiniert noch loyal wenigstens zur Sache stehen, aber nicht notwendigerweise zu Personen, nicht fähig sind, ihre Standpunkte der übergeordneten «Causa» unterzuordnen und die sträflich militärische Grundregeln verletzen, indem sie die Verzettelung der Kräfte ausleben, gehören als Informationsträger versenkt. Klare Botschaften, handlungsorientierte Eckwerte sind in Zeiten der Verunsicherung nötig. Vorgestrichene Antworten sind auf heutige Fragen zu vermeiden.

Das Tempo und die Allgegenwart der Medien haben die Rahmenbedingungen und Mechanik der Kommunikation fundamental verändert. Colin Powell sagte in der Schweiz am 5. Mai 1998 in einem Referat, dass er sich in der Kom-

munikation der Streitkräfte mit 1,8 Millionen Experten in Armeepolitik und Sicherheitsfragen auseinander zu setzen hatte. Im schweizerischen Milizheer sind es insgesamt immerhin über 700 000.

Wer nicht in der Lage ist, sich proaktiv, aber auch antizipierend, vorausdenkend und vorbereitet reaktionsfähig auf dem Meinungsmarkt zum richtigen Zeitpunkt mit der richtigen nachhaltigen Botschaft aktuell und konstant zu präsentieren und einzumischen, um Inhalt und Message im Meinungsmarkt konsequent aufzubauen und zu zementieren, wird mit Desinteresse bestraft und erreicht seine Informationsziele kaum.

**Politmarketing** ist für die Interessen der Armee von grösster Bedeutung und muss wesentlicher Bestandteil aller Kommunikationsbemühungen sein. Die Entwicklung einleuchtender Botschaften hat entscheidende Bedeutung, ist aber nur eine Seite überzeugender Kommunikation. Die Vermarktung auf dem Meinungsmarkt ist das andere. Die Erwartungshaltung der Öffentlichkeit ist hoch, zumal gute Information auch mit guter Führung gleichgesetzt wird. Diese Gleichung mag zuweilen gefährlich sein, da eine gute Kommunikation vielfach auch vertuschend und verzögernd wirken kann und gewachsene Probleme überstrahlen kann.

## Anforderungen an unsere Information und Kommunikation

Visionen und Projekte der Sicherheits- und Armeepolitik müssen *miliztauglich, mehrheitsfähig* und *verständlich* umgesetzt werden. Dies immer auch in klarer Abgrenzung alternativer Angebote und Kräfte. Die schweizerische Politstruktur verlangt eine *offene* und *offensiv geführte* Informations- und Diskussionskultur. Das bedeutet, den Konsens nicht gleich von Anfang an zu suchen, sondern in Parlament, Öffentlichkeit und Medien zu kämpfen und den Mut zu haben, auch einmal eine Niederlage hinzunehmen. **Herzblut** ist heute ebenfalls nebst rationalem Kommunizieren mehr denn je gefragt.

Insbesondere sind unsere eigenen Defizite und Schwächen möglichst zeitgerecht zu erkennen, und es gilt zu handeln, damit die Medien nicht als «vierte Gewalt» dunkle Biotope, die durch führende Mandatsträger errichtet und ausgebaut

**In der nächsten Nummer:**  
– Gespräch mit dem Bundespräsidenten  
– Armeereform  
– Beiheft: «Organisierte Kriminalität und Terror»

wurden, auszuleuchten haben und damit der Mechanik der Boulevardisierung in der Politik Tür und Tore öffnen, weil die Marktdürfnisse der Medien Fortsetzung der Geschichten und Skandale nötig haben.

Für eine erfolgreiche Kommunikation ist das Personal auf allen Stufen von entscheidender Bedeutung. Gefragt sind profilierte, sachkundige, glaubwürdige und überzeugungskräftige Führungspersönlichkeiten, die im «Ring» zu bestehen vermögen und geeignet sind, auch persönlich das zu verkörpern, wovon die Rede ist. Persönlichkeiten, die weniger selbstbezogen sind, weniger den Medien gefallen wollen, als den eigenen Überzeugungen treu bleiben, weil dieses Label mittelfristig immer honoriert wird, keine Windfahnen und Angsthasen, die vor persönlichem Imageverlust im Voraus erstarren, die bei jeder Zuckung des Zeitgeistes in Deckung gehen und einer aussitzenden Schützengrabenmentalität nachleben.

Persönliche Integrität, einwandfreie moralische und ethisch verbindliche Werte müssen nicht nur formuliert, sondern täglich in Führung und Kommunikation vor- und gelebt werden. Zu viele solcher individueller Fehlleistungen sind gerade im Führungsbereich der Armee zu Imageschäden für das Ganze durch die Medien flächendeckend ausgenutzt worden. Zivilcourage, Verantwortungsethik mit Blick auf Auftrag und Ziele, mehr Mut zur Konzentration der Kräfte auf das Wesentliche, geleitet weniger von Selbstdarstellung als vom Betreiben, führungs-mässige und politische Probleme möglichst effizient und sachlich überzeugend zu lösen.

Wenn man den Kommunikationsprozess der Armee XXI seit Jahren analysiert, dann ist das Ergebnis diffus. Als überzeugte Demokraten stehen wir uneingeschränkt hinter dem Primat der Politik über die Armee. Wenn aber Politiker und Politikerinnen, anderthalb Jahre vor den nächsten Parlamentswahlen anlässlich der Parlamentsdebatte über die Armee XXI in ein vorhandenes Defizit hineinstossen, dann ist das mehr als verständlich. Sicherheits- und Armeepolitik liessen in letzter Zeit wenig Spielraum, andere Themen

auf der Politagenda waren belebter. Wenn wieder Politmarkt-Profilierungsmöglichkeiten ersichtlich sind, dann ist mit entsprechenden Akteuren zu rechnen. Nur wenige treue «Schlachtross-Parlamentarier» oder «gescheite Linkspolitiker» hielten den Diskurs auf dieser thematischen Durststrecke auf diesem Politfeld durch, publizierten und bezogen profiliert Stellungnahmen, auch wenn es nicht die unsrigen waren. Das ergibt überdies für uns nur neue Möglichkeiten der Information und Kommunikation. Dass eine solche wiederbelebte Debatte mehr politisches Interesse findet, ist kein Nachteil. Ein angeheizter politischer Diskurs über die Armee beinhaltet enorme Chancen, die es ohne Berührungsgänge auf allen Stufen zu nutzen gilt.

### Personen – Alpha und Omega der Kommunikation

**Personen** entscheiden und leben die Kommunikation. Das macht der neue Chef VBS deutlich. Auch wenn er mit Blick auf die in der Frühlingssession behandelte Armee-XXI-Debatte über 60 Parlamentarier persönlich vorgängig zu diesem parlamentarischen Geschäft begrüsste, Informations-, Kommunikations- und Lobbyingarbeit durch einen Minister kann nicht in Monaten wettmachen, was Jahre zuvor sträflich versäumt wurde und in Monaten alle parlamentarischen und ausserparlamentarischen Kräfte so einzubinden, um in der Parlamentsdebatte keine Abstriche machen zu müssen. Es wird offensichtlich, dass der neue Chef VBS durch sein Vorbild, die Grundlagen einer professionellen Führung der Kommunikation sicherzustellen in der Lage ist, klare verbindliche Spielregeln für alle Akteure im VBS für die Kommunikation definiert, um die uns so intensiv beigebrachte «*unité de doctrine*» gegen aussen wahrnehmen zu können.

Insofern stimmt diese Voraussetzung für die Realisierung von Armee XXI und VBS XXI mehr als nur zuversichtlich. Es ist eine Binsenwahrheit, auch im veränderten sicherheitspolitischen Umfeld beschäftigen wir uns immer noch mit Waffen.

«Information als Waffe, aber wahr muss sie sein», so der Titel eines hohen Offiziers, Experten und Autors eines bemerkenswerten Buches von Dr. Peter Forster, Kdt Info Rgt 1. Wir verfügen über bestehende vielfältige Informationsinstrumente, -kanäle und Personal, das im Milizsystem aus dem

Vollen schöpfen kann, haufenweise Konzepte, Heftchen, Broschüren und Papiere. Aber wie setzen wir diese Instrumente ein, werden die geführt, koordiniert und auf die gemeinsamen Ziele genügend ausgerichtet? Es darf wieder einmal an die alte Erfolgsregel erinnert werden: Der richtige Mann, zur richtigen Zeit, am richtigen Platz.

Nachfolgende Reminiszenz drückt dies aus: Bei einer Medienkonferenz des Verteidigungsministers Rumsfeld vor einigen Monaten, ist mir eine symbolhafte Antwort dieses erfahrenen und erfolgreichen Politikers aufgefallen. Ein junger aggressiver Journalist stellte dem alten Fuchs Rumsfeld die Frage, wo denn morgen die Angriffe in Afghanistan zu erwarten seien. Dieser antwortete kurz und bündig: «Ich gehöre noch zur alten Garde, aber ich pflege zuerst zu denken, bevor ich mein Mundwerk brauche!»

Es schafft Zuversicht, dass wir auch in der Schweiz einen solchen Armeeminister bekommen haben, auch wenn aus nachvollziehbaren Gründen vor Zeiten auch noch der Sport zu diesem Ministerium gekommen ist und wegen dieser Konstellation bei ausländischen Militärkontakten auf höchster Ebene immer wieder Erklärungsbedarf aufkommt.

Roger Schärer, Oberst  
Armeestab  
Alt Präsident Offiziersgesellschaft Zürichsee rechtes Ufer  
8704 Herrliberg

### Gedanken zur Armee XXI

(Veranstaltung der  
Glerner Offiziersgesellschaft vom  
24. April 2002)

Mit unvorstellbarem Eifer wird allerorten diskutiert, wie lange eine Rekrutenschule dauern muss. Aber selten wird über die Qualität der Ausbildung ein Wort verloren. Wir wissen seit langem, dass die Führungsausbildung in der Wirtschaft diejenige in der Armee längst überholt hat. Wir wissen auch, dass wir zu wenig Instruktoren in unserer Armee haben. Und wir wissen, dass viele junge, gut ausgebildete Profis die Armee bald auch wieder verlassen. Dem Instruktorenberuf geht es heute wie dem Pfarrer und dem Lehrer und dem Polizisten: Ihr Berufsstand wird wenig bis schlecht respektiert. Über die Dauer der Ausbildung sollte doch eigentlich erst diskutiert werden, wenn die Qualität der Ausbildung

sichergestellt ist. Und dabei wird man feststellen, dass für den Instruktorenberuf viel zu wenig getan wird und dass das Modell der Führungsausbildung vom Rekruten zum Milizoffizier unbrauchbar ist.

Mit ebensolchem Eifer wird über die Grösse unserer Armee diskutiert. Man übernimmt aus linken Kreisen die Meinung, die Vorwarnzeit betrage zehn Jahre. Und dafür hat man keinerlei Grundlagen. Jahr für Jahr hat die ehemalige Zentralstelle für Gesamtverteidigung eine vertrauliche «Risiko-Analyse Schweiz» erarbeitet. Sie wurde vom Bundesrat Jahr für Jahr schubladisiert. Weil darin Jahr für Jahr die Bedrohung durch Massenvernichtungsmittel eine vorrangige Stelle einnahm. Einen Tag vor dieser GOG-Veranstaltung referierte Prof. Dr. Peter Scholl-Latour in der Uni Zürich über den Kampf gegen den Terror. Er, der zwei Tage vorher in Bagdad mit dem irakischen Aussenminister Tarik Aziz zusammentraf und vom zu erwartenden Schlag der USA gegen den Irak sprach, warnte Europa vor den Massenvernichtungsmitteln und kritisierte angesichts der dramatischen Entwicklung im Nahen Osten die äusserst mangelnde militärische Stärke Europas deutlich.

Zu Recht hat Brigadier Fred Heer darauf hingewiesen, dass bis Anfang dieses Jahres sich beinahe niemand zum Armeeleitbild und zum Reformprozess geäussert habe. Zu Unrecht hat aber das VBS und die Politik die seit 1999 geäusserte konstruktive Kritik der Miliz einfach negiert. Und wenn es bestimmten Kreisen zu Recht gelingt, eine dritte Gebirgsbrigade zu fordern, dann muss auch den Spezialisten von der Offiziersgesellschaft der Mechanisierten und Leichten Truppen richtigerweise zugestanden werden, dass ihre Forderung nach einer dritten Panzerbrigade vollständig berechtigt ist. In jeder Luftwaffe gilt die Dreierregel: ein Flugzeug im Einsatz, eines in der Retablierung und eines in Reserve.

Ebenfalls zu Recht hat ein Mitglied der GOG reklamiert, getäuscht worden zu sein. Der jährliche Rekrutierungsbestand beträgt tatsächlich 20 000 Rekruten. Aber es ist noch nicht gesagt worden, dass der neue Bevölkerungsschutz davon 6 000 für seinen Dienst beanspruchen will! Das ist keine ehrliche Kommunikation. Und darin liegt die Krux der Armee XXI: die fehlende Glaubwürdigkeit ihrer obersten Planer. Hier

schliesst sich der Kreis zu den Gedanken von Brigadier Fred Heer über die «Milizfähigkeit unserer Gesellschaft».

Felix Meier  
8824 Schönenberg/ZH  
(Oberst im Stab Ter Div 4,  
ehemals Präsident der VSN)

### Wird die SOG diktatorisch geführt?

Anlässlich der Zürcher KOG-Veranstaltung in Kloten wurde der SOG-Präsident massiv angegriffen. Zum Vorwurf, er führe diktatorisch, meinte er, das müssten andere beurteilen. Dazu Folgendes: In der ASMZ 2/2002 ergreift der Präsident gleich viermal das Wort. Das ist an und für sich sein gutes Recht. Mit seinem UNO-Werbeartikel verlässt er jedoch den Pfad der Tugend. Er missbraucht eine militärische Fachschrift für seine politischen Zwecke. Dass im Militärdienst nicht politisiert wird, lernten wir schon in der Rekrutenschule.

Der Präsident hat mit seiner politischen Stellungnahme Leser und OG-Mitglieder mit anderer Ansicht verletzt. Er trennt, wo Einheit gefragt ist.

J. Streiff-Schmid  
8607 Seegraben

### Stellungnahme der Chefredaktion

Der Angriff erfolgte nicht von der KOG Zürich, sondern von der Sonntags-Zeitung. An der erwähnten Veranstaltung in Kloten hat kein einziger Teilnehmer die Behauptungen unterstützt oder den SOG-Präsidenten kritisiert. Die Anzahl Wortmeldungen des Zentralpräsidenten in der ASMZ ist unterschiedlich. In Nr. 5/2002 stammte zum Beispiel kein einziger Beitrag von ihm. Je nach sicherheitspolitischer Lage ist aber die Feder des Zentralpräsidenten manchmal nötig. In Nr. 2/2002 waren es die obligate Seite des Zentralvorstandes und die regelmässige kurze «Ecke des Präsidenten». Das Pro zur Erhaltung der Wehrpflicht war als Gegenposition unseres Präsidenten zur SP sehr wichtig. Zur UNO hat er einen persönlichen Artikel geschrieben; die Frage wurde wegen der sicherheitspolitischen Bedeutung von der ASMZ thematisiert; auch der Gegenstandspunkt von Nationalrat Baader war in der gleichen ASMZ vertreten.

Louis Geiger, Chefredaktor ■