

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

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 170 (2004)

**Heft:** 7-8

**Artikel:** Geführte Armeekommunikation

**Autor:** Zahno, Philipp / Liechtti, Heinz

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-69258>

### **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:** 11.01.2026

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

# Geführte Armeekommunikation

## Die Professionalisierung der Kommunikation in der neuen Schweizer Armee

Obwohl entsprechende Studien andere Resultate zeigen, wird immer wieder behauptet, das Image der Armee in der Bevölkerung und bei der Truppe sei so schlecht wie nie zuvor. Die Wichtigkeit einer zentral geführten und strategisch ausgerichteten Armeekommunikation wird dabei genauso unterstrichen, wie deren reale Existenz insbesondere von externen Kommunikationsspezialisten in Frage gestellt wird.

Philippe Zahno und Heinz Liechti\*

Zu behaupten, die restrukturierte Kommunikation Verteidigung verlief nach dem Kriterium der Wirksamkeit bereits optimal, wäre schon allein gemessen am Ausmass der Armeereform gelinde gesagt falsch. Am 1. Januar dieses Jahres, also vor gerade einmal knapp sechs Monaten, hat begonnen, wozu die Kommunikation ebenfalls gehört und was im Sinne der sich anpassenden, lernenden Organisation im Prinzip nie zum Stillstand kommen darf: Die umfassendste Reorganisation unseres Wehrwesens, die es je gab. Die Kommunikation spielt für die Glaubwürdigkeit und das Image der Armee eine entscheidende Rolle.

Mit dem Ende des Kalten Krieges hat die Armee in den Augen vieler zu einem guten Teil ihre Rechtfertigung und Existenzberechtigung verloren. Die Empfindlichkeiten und Bedürfnisse der Bevölkerung haben sich verändert, und es haben sich andere Sensibilitäten und ein anderes Informationsverhalten entwickelt.

Dem Grundsatz einer sehr selektiven und reaktiven Informationstätigkeit blieb die Armee bis 1989 treu. Erst 1990 wurde mit einer eigentlichen Informationspolitik begonnen. Im Laufe der letzten Jahre begann sich diese Informationspolitik zu einer Kommunikationspolitik zu entwickeln. Das sich weiter verändernde Umfeld und die sich stetig wandelnden Umwelt- und Umfeldbedingungen zwingen zu einem weiteren Schritt und erfordern eine geplante, geführte, proaktive Kommunikation. Feststellungen zum Grad der Informiertheit über Belange der Armee bei Armeangehörigen im Zivilleben wurden anlässlich einer erstmals breit angelegten Umfragestudie im Jahr 2002 bestätigt. Es zeigte sich insbesondere, dass die Information/Kommunikation reaktiv vom «Tagesgeschäft» getrieben war, sich häufig durch Widersprüchlichkeiten kennzeichnete und die Emotionalität der Betroffenen nicht

\* Philippe Zahno, Chef Kommunikation Verteidigung, 2800 Delémont.

Heinz Liechti, Wissenschaftlicher Mitarbeiter Verteidigung, 3631 Höfen bei Thun.

ansprach. Eine übergeordnete Koordination und Führung der Kommunikation wurde vermisst. Es existierte zwar eine Fülle an Informationen, diese wurden jedoch schlecht wahrgenommen. Die einzelnen Organisationseinheiten der Armee produzierten professionelle Information, dies jedoch ohne koordinierte Kommunikationsführung, in einem wenig bis gar nicht einheitlichen formalen Erscheinungsbild, zeitlich schlecht aufeinander abgestimmt und teilweise doppelspurig, mit hohen und sinnlosen Zusatzkosten. Darunter litten Glaubwürdigkeit und Vertrauen in die Armee gleichermaßen. Eine klare strategische Positionierung der Armeekommunikation stellte ein absolutes Muss dar.

### Integrierte Unternehmenskommunikation Verteidigung

Unter integrierter Kommunikation wird ein Prozess aus Planung, Organisation und Kontrolle verstanden, der darauf ausgerichtet ist, aus den differenzierten Quellen der internen und externen Kommunikation ein für die Zielgruppen der Kommunikation konsistentes Erscheinungsbild über ein Unternehmen zu vermitteln. Eine wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche integrierte Kommunikation ist die strategische Verankerung im Unternehmen. Es ist vor allem zu verhindern, dass die Kommunikation in operativen Einzelmaßnahmen verzettelt erfolgt. Innerhalb der bestehenden Strategie sind die zentralen Ziele, die Zielgruppen sowie die Kommunikationsinhalte und -instrumente definiert. Obwohl die Positionierung des Departementsbereichs Verteidigung dem Primat der Politik einerseits und der Führungsverantwortung der hierarchischen Linie andererseits obliegt, muss die Kommunikation starken Einfluss darauf nehmen.

Ausgehend von der Formulierung eines zentralen Leitsatzes für die Kommunikation Verteidigung insgesamt und eines Positionierungsziels für die «Marke» Schweizer Armee wurden im Rahmen der strategischen Leitlinien der Kommunikation V für die anstehende Legislaturperiode Kernbotschaften und Kommunikationsziele er-

arbeitet. Bei der Definition der Zielgruppen geht es auf strategischer Ebene darum, alle für die Armee relevanten Zielgruppen im Sinne der «Stakeholderschaft» zu identifizieren. Eine wechselseitige Beeinflussung von Kommunikationsziel und Zielgruppe ist dabei insbesondere auch darum möglich, weil sich eine kommunikative Reaktion (beispielsweise gegenüber den Medien) auf ein Vorkommnis unterschiedlicher Tragweite sehr kurzfristig entwickeln kann.

Kommunikation ist Führungsaufgabe, und Kommunikation muss geführt werden. Die Struktur der Kommunikationsführung wird mit der Struktur der Liniensführung in Einklang gebracht. Die strategische Kommunikationsführung erfolgt auf Stufe Stab des Chefs der Armee, die operative auf den Stufen der unterstellten Organisationseinheiten (OE). Die Kommunikationsführung über den gesamten Departementsbereich Verteidigung (V) wird unter der Leitung des Chefs Kommunikation V durch ein Kommunikationsführungsteam, zusammengesetzt aus allen Komm-Chefs der OE, sichergestellt und im Sinne der lernenden Organisation weiterentwickelt. Das Gros der Kommunikationsressourcen wird in einer Kommunikationsbasis gebündelt. Diese arbeitet als interner Dienstleister nach dem Prinzip des Auftragsmanagements.

### Zentrale Führung der Kommunikation

Die Führung der Kommunikation, deren strategische Entwicklung und die Umsetzung der Integration erfolgen zentral. Gleichzeitig befinden sich in allen dem Armeechef direkt unterstellten Organisationseinheiten dezentrale Führungs- und Umsetzungsstrukturen, speziell für Massnahmen im Bereich der operativen Umsetzung. Eine effiziente und effektive Kommunikation wird in der Bedeutung für marktorientierte Unternehmenspolitik stetig wichtiger. Dies gilt in zunehmendem Masse auch für die öffentliche Verwaltung, obwohl gerade im Rahmen der New-Public-Management-Hysterie der letzten Jahre eindeutige Unterschiede zwischen ökonomischen Unternehmungen und Einrichtungen der öffentlichen Hand schonungslos aufgezeigt worden sind. Ob extern oder intern – ob ökonomisch oder NPO; nur einwandfreie Abläufe auf der einen Seite und optimale Motivation andererseits werden zum Erfolg gleich welcher Definition führen. Der aktuelle Umsetzungsprozess der Armeekommunikation wird vor Rückschlägen nicht bewahrt bleiben, es wird weiterhin Kritik geben, und «kommunikative Unfälle» werden geschehen, speziell aus Sicht derer, die es besser wissen oder anders möchten.