

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 173 (2007)  
**Heft:** 6

**Artikel:** Kommunikation, zentrale Führungsaufgabe der Armee - aber auch der Politik  
**Autor:** Rickenbacher, Ivan  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-71064>

### **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:** 15.04.2026

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

# Kommunikation, zentrale Führungsaufgabe der Armee – aber auch der Politik

Während zu Zeiten des Kalten Krieges die Kommunikation im Wesentlichen die Form betraf, sind heute die Inhalte mindestens so wichtig. Ähnlich massive Veränderungen sind auch in der Wahrnehmung der Armee sowohl in der Politik als auch in der Öffentlichkeit, bei der persönlichen Einstellung und in den Medien erfolgt. Deshalb ist gerade die zielgruppenspezifische Information wichtig geworden. Nur dadurch kann die Armee langfristig wirksame Einstellungen ihres Zielpublikums beeinflussen. Dazu gehören verständliche Botschaften, glaubwürdige Botschafter und die notwendige Voraussicht. TD

Iwan Rickenbacher

## Zur Fragestellung

Wie ich 1966 als junger Leutnant der Gebirgsinfanterie in den ersten Wiederholungskurs einrückte, war für meine Schwyzer und mich die Ausgangslage klar. Die meisten rückten ein, weil sie mussten und weil die Alternativen zum Nichteintrücken weder militärisch noch zivil berauschend waren. Vorgesetzte hatten noch weitgehend allein das Sagen, bis hin zur Pflege persönlicher Marotten (ständiger Mützenbefehl, persönliche Interpretationen des zulässigen Haarschnitts usw.). Die Begründungen, mit denen Offiziere militärische Übungen und Forderungen legitimierten, waren identisch mit der vorherrschenden Meinung der zivilen Eliten, der Behörden und eines grossen Teils der Medien. Das militärpolitische Umfeld war geprägt vom Kalten Krieg und von der Möglichkeit eines bewaffneten Konfliktes in Europa, in den auch die Schweiz hätte einbezogen werden können. Dies war der gemeinsame Hintergrund für die öffentliche und die militärische Diskussion von Sicherheitsfragen. Schwierigkeiten handelten sich Führer allenfalls dann ein, wenn sie in ihren Dispositionen augenfällig versagten und die Truppe die Konsequenzen von Fehlentscheidungen mehr oder weniger schmerzhaft ausbaden musste. Die Kommunikation war tauglich, wenn der Untergebene die Anordnung («ich wiederhole...») quittiert hatte. Da hat sich einiges verändert unterdessen.

Ein junger Leutnant der Infanterie, der heute seinen ersten Wiederholungskurs antritt, weiss, dass kaum die Hälfte seines Jahrgangs noch Dienst leistet. Seine zivilen Vorgesetzten vermitteln in vielen Fällen nicht den Eindruck, sie würden seinen Dienst als wichtigen Beitrag zur kollekti-

ven Sicherheit schätzen, und einig sind sich nicht einmal die militärisch geschulten Kader, welche Ausrichtung militärische Formationen, Ausrüstungen und Übungen nehmen sollen. Und die Medien verstehen sich längst nicht mehr als Eckpfeiler der geistigen Landesverteidigung. Vorbei sind die Zeiten, wo sich Chefredaktoren in ihrem Büro vor dem Einrücken ins Pressebataillon ihre Mitarbeitenden noch kurz und stolz in der Ausgangsuniform zeigten. Und Marotten als Mittel zur persönlichen Profilierung sind nicht mehr sehr en vogue.

Wo Sinn und Zweck der Armee öffentlich zur Debatte steht, kann sich Führungskommunikation nicht auf das Quittieren der Anordnung beschränken. Der Kommunikationsinhalt ist mindestens ebenso wichtig geworden wie dessen Übermittlung.

## Das Ende des Meinungsmonopols

Um 1605 erschien in Strassburg unter dem Titel «Relation aller fürnehmen und gedenckwürdigen» Historien die erste Zeitung und damit ein erstes Massenmedium (die älteste, noch erhaltene Ausgabe stammt von 1609 und wurde im Kloster Salem am Bodensee gefunden – die Mönche gehörten wohl zu den Abonnenten). Dieses Ereignis war unter verschiedenen Gesichtspunkten revolutionär.

Mit der Zeitung konnte eine Nachricht für alle, die lesen und verstehen konnten, über weite Strecken verbreitet werden. Nachrichtenübermittlung war nicht mehr primär mündliche Überlieferung, und der Erfahrungsraum des Einzelnen erweiterte sich über den Gesichtskreis, der nicht ohne Not überschritten wurde, hinaus.

Die nächste Umwälzung erfolgte 200 Jahre später. Mit den ersten Signalen des Telegrafens wurde die beinahe zeitgleiche Wahrnehmung von Nachrichten über

grosse Distanzen möglich. Die weiteren Entwicklungen bis zum Internet waren letztlich Applikationen der Möglichkeit, Nachrichten unverzüglich und überall verfügbar zu machen.

Die dritte und jüngste Veränderung ist die Entkoppelung der Medien von der Politik, von den Mächtigen in der zweiten Hälfte des vorigen Jahrhunderts, die Ausrichtung medialer Angebote auf Marktbedingungen. Zu diesen Marktbedingungen gehört auch, für den tragenden Anzeigenmarkt möglichst wenig Streuverluste zu produzieren, was wiederum die zunehmende Segmentierung der Medien auf ihre spezifischen Publika bewirkt.

Dies hat Folgen auch für die persönliche Führung, im Staat, in Verbänden und Unternehmen. Niemand mehr kann Auffassungen, Meinungen, Informationen auf Dauer monopolisieren. Wer andere überzeugen will, steht in permanenter Konkurrenz mit andern, auch mit virtuellen Meinungsbildnern, nicht nur inhaltlich, auch formal, und die Geführten haben die Gewohnheit entwickelt, die Meinungen ihrer Führer mit den Auffassungen anderer zu vergleichen. Dieser Vergleich findet auch im öffentlichen Raum statt, der durch die Medien fast unbegrenzt geworden ist.

## Die Zielgruppe und ihre Informationsgewohnheiten

Die Individualisierung, die unsere Gesellschaft auszeichnet, hängt auch mit dem Tatbestand zusammen, dass die unterschiedlichsten Informationen, Erklärungen, Deutungen der Welt über die Medien allgemein zugänglich geworden sind. Dies bedeutet, dass Institutionen und ihre Repräsentanten mehr investieren müssen, um zu ergründen, wer ausser ihnen auf die Einstellung dieser Menschen Einfluss nimmt, in welchem Informationsumfeld die Zielgruppen stehen.

Die jungen Männer, die jungen Frauen, die sich der militärischen Eignungsprüfung stellen, verfügen gegenüber dem möglicherweise anstehenden militärischen Dienst über ein buntes Patchwork an Prädispositionen in Form von Wissensbeständen, Einstellungen, Vermutungen, Erfahrungen aller Art. Diese Prädispositionen, so unvollständig und ungenau sie sein mögen, entscheiden darüber, wie erste konkrete und persönliche Erfahrungen mit dem System akzeptiert und vielleicht sogar

internalisiert werden. Es ist ein Verdienst von Sozialwissenschaftlern wie Karl W. Haltiner, immer wieder Daten über Einstellungen und Präferenzen junger Menschen zur Armee zu erfassen und publik zu machen.

Diese Einstellungen werden ausserhalb der relativ kurzen medialen Thematisierungsfenster aufgebaut. Beteiligt sind Eltern, Nachbarn, Lehrkräfte, Gleichaltrige, zivile Vorgesetzte, die Vorgänger, die von ihren Erfahrungen berichten. Nicht dass Medien in ihrer Kurzlebigkeit überhaupt keinen Einfluss hätten. Spektakuläre, aufwühlende Ereignisse können im Zeitpunkt einer persönlichen Entscheidung durchaus eine Rolle spielen. Für junge Deutsche sind am Tage der Entscheidung für oder gegen den Zivildienst jüngste Ereignisse im Irak, in Afghanistan sehr präsent. Schweizerinnen und Schweizer hingegen dürften in ihrer Einstellung zur Armee weniger durch solche Einzelereignisse und aktuelle politische Geschehnisse beeinflusst sein als vielmehr durch die Meinungslage, wie sie von ihren Meinungsführerinnen und Meinungsführern über längere Zeit geprägt wird.

## Meinungsbildung braucht Zeit

Aus den bisherigen Überlegungen dürfte klar geworden sein, dass militärische Führbarkeit von Menschen stark von ihren über lange Zeit erworbenen Dispositionen abhängt. Die Kommunikation der militärischen Führung muss die Zielgruppen lange vor der eigentlichen Dienstleistung erreichen, und sie muss sich inhaltlich mit diesen Dispositionen auseinandersetzen. Da ist darüber nachzudenken, wie und mit welchen Inhalten traditionelle Gefässe wie der staatsbürgerliche Unterricht in der Schule oder Truppenbegegnungen für Berufsschul- und Gymnasialklassen ergänzt werden können.

Wenn die schweizerische Stromwirtschaft meint, die sich abzeichnende Stromlücke in 10, 15 Jahren sei weiterhin durch den Beitrag der Kernenergie zu schliessen, dann muss sie in der Tat jetzt mit der Argumentation einsetzen, will sie die Prädisposition der mitentscheidenden Bürgerinnen und Bürger für einen Zeitpunkt 2010 und später beeinflussen. Ein späteres Rentenalter wird nicht in einem Jahr entscheidungsreif, und bis stereotype Vorstellungen von Geschlechterrollen korrigiert werden können, verstreichen grosse Zeiträume. Vom Augenblick an, wo die Möglichkeit des Staates, Militärdienst zu erzwingen, zu erodieren begann, ist die Entwicklung einer Motivations- und Akzeptanzstrategie zwingend geworden. Diese neue Strategie ist für mich noch nicht erkennbar.

Vom Augenblick an, wo die Möglichkeit des Staates, Militärdienst zu erzwingen, zu erodieren begann, ist die Entwicklung einer Motivations- und Akzeptanzstrategie zwingend geworden.

Das Zielpublikum hat neue Informationsgewohnheiten entwickelt und zeitliche wie örtliche Räume definiert, wo sie für ihre Botschaften erreichbar bzw. nicht erreichbar ist. Diesen Gegebenheiten hat sich die Armee zu stellen, wenn sie mit ihren Botschaften ankommen will.

## Die Botschaften

Die Botschaft selbst – eigentlich das Naheliegendste – läuft oft Gefahr, zu wenig beachtet zu werden. Was für eine Institution und ihre Repräsentanten verständlich, einleuchtend, klar und sinnstiftend wirkt, muss es für die Zielgruppe nicht in gleichem Masse sein. Genau so, wie Produkte vor ihrer eigentlichen Marktreife auf «Herz und Nieren» getestet werden, sollten auch Botschaften auf Verständlichkeit und hinsichtlich ihrer möglichen (Neben-)Wirkungen geprüft werden. Das Wecken von Aufmerksamkeit alleine genügt nicht – je nach Ziel der Kommunikation (affektiv, kognitiv, Verhaltensänderung) muss die Botschaft erst eine Reihe von Hürden überwinden, um die beabsichtigte Effektivität zu erzielen. Deshalb gilt es, auch aus erfolgreichen und weniger erfolgreichen Kommunikationsversuchen, aus gescheiterten und geglückten Kampagnen und Marketingstrategien zu lernen.

Die Überprüfung von Botschaften auf ihre Wirkungen gestaltet sich anspruchsvoll – Meinungsänderungen finden sehr oft in kleinen Schritten statt, «grosse Würfe» sind selten. Es müssen geeignete Instrumentarien zur Verfügung stehen, damit diese kleinen Schritte erfasst werden können. Dabei muss es jederzeit möglich sein, die Strategie aktuellen Entwicklungen anzupassen.

Botschaften stehen in den seltensten Fällen isoliert da. Sie bewegen sich in einem stark frequentierten Kommunikationsraum bzw. in einem Kontextumfeld, wo sie mit anderen Botschaften inhaltlich kollidieren, wo sie «überlappt» oder gar verdeckt werden können. Kenntnisse hinsichtlich der in diesen Räumen vorherrschenden Inhalte und Thematisierungen, aber auch der wichtigen Absender sind unabdingbar, wenn Botschaften ankommen sollen. Dabei ist in Rechnung zu stellen, dass sich die politische Elite in der Beurteilung wesent-

licher sicherheitspolitischer Fragen uneinig ist und ihrerseits beiträgt, die Informationslage für die möglichen Empfänger höchst unübersichtlich zu machen.

## Die Botschafterinnen und Botschafter

Die wichtigsten Botschafterinnen und Botschafter sind und bleiben die militärischen Kaderpersonen, nicht nur im unmittelbaren militärischen Kontakt mit ihren Untergebenen, sondern in unserem Milizsystem auch in ihrer Funktion als Meinungsführerinnen und Meinungsführer im zivilen Umfeld. Ihre Glaubwürdigkeit beruht einerseits auf ihrer militärischen Kompetenz, andererseits auf der Reputation, welche sie sich in den Augen ihrer Zielgruppen erworben haben. Während die Qualität der Führungsausbildung seit meiner aktiven Dienstzeit ohne Zweifel zugenommen hat, ist die Zuordnung gesellschaftlicher Reputationswerte an militärische Führungspersonen für Dritte sehr schwierig geworden. Die Entkoppelung militärischer Verbände von Herkunftsregionen hat dazu geführt, dass militärische Einsätze nicht mehr zum gesellschaftlichen Thema einer Talschaft, eines Kantons werden. Die Zahl von Medienberichten über Wiederholungskurse und Truppeneinsätze mit der Präsentation der wichtigsten Protagonisten entfällt. Es ist schon fast Zufall, wenn im zivilen Umfeld die militärische Funktion einer Person zum Thema wird. Es wäre darüber nachzudenken, wie das Reputationspotenzial, das Angehörige der Miliz auf Grund ihrer ausserdienstlichen Funktionen und Leistungen einbringen, wieder sichtbar gemacht werden könnte. Politiker oder Wirtschaftsführer gründen einen Teil ihres Ansehens auf unternehmensfremde Qualifikationen, die sie im gesellschaftlichen Umfeld einbringen und pflegen.

Die genannten Meinungsführer sind nicht automatisch gute Botschafter für die Anliegen der Armee. Auch ihre persönlichen Dispositionen und Erfahrungswerte spielen eine grosse Rolle hinsichtlich derjenigen Botschaften, die sie an die übrigen Militärdienstleistenden weitergeben. Das Milizkader nimmt nicht nur eine Meinungsführerposition ein, es ist für die oberste Armeeführung gleichzeitig Gradmesser für die Akzeptanz derjenigen Botschaften, welche sie vermitteln möchte. Ist diese Akzeptanz bereits auf dieser Stufe nicht oder nur ungenügend vorhanden, muss davon ausgegangen werden, dass entsprechende negative Einstellungen weitervermittelt werden.

## Nicht alles lässt sich kontrollieren

Gelegentlich ist es so, dass öffentliche Aufmerksamkeit entsteht, wenn es einer Institution und deren Reputation weniger gefällt. Die Gerüstfirma, deren Snowboardrampe einbricht, ist sich der Öffentlichkeit gewiss, auch die Drogerie, deren Lehrtochter Brennsprit an Stelle eines Desinfektionsmittels herausgegeben hat. Die Armee wird auch im Zusammenhang mit Fehlleistungen ihrer Angehörigen thematisiert.

Es lohnt sich, von Zeit zu Zeit jene Risiken zu orten, die eine Institution auf Grund ihres Auftrages, ihrer Konfiguration, ihres Umfeldes birgt und die entsprechenden Vorbereitungen zu treffen, wie in solchen Situationen zu handeln und zu kommunizieren ist. Gute Kommunikation besteht zu einem nicht unerheblichen Teil aus Voraussicht.

## Gute Kommunikation besteht zu einem nicht unerheblichen Teil aus Voraussicht.

Krisensituationen bergen oft Potenzial für eine positive öffentliche Wahrnehmung: Nebst der Krise oder dem Schaden an sich geht es immer auch um die Art und Weise, wie damit umgegangen wird. Es ist wichtig, dass aus solchen Erfahrungen Lehren gezogen werden.

## Schlussbemerkungen

Kommunikation war in der Armee immer schon ein wesentliches Führungsinstrument. Schon längst darf diese Kommunikation nicht mehr als eingeleisige «Befehlsverlautbarung» verstanden werden. Der Dialog mit unterschiedlichen Ziel- und Anspruchsgruppen führt nur dann zu guten Resultaten, wenn die Voraussetzungen der Dialogpartner bekannt sind und sich die Art und Weise der Kommunikation auf diese Prädispositionen ausrichtet – sowohl in formaler Hinsicht als auch inhaltstechnisch. Es gilt, Zielgruppen zu identifizieren, sie in denjenigen Kommunikationsräumen abzuholen, wo sie sich aufhalten, Botschaften so zu formulieren, dass sie auf die Lebenswirklichkeiten, Sorgen und Anliegen der Armeeangehörigen Bezug nehmen und Botschafterinnen und Botschafter in Kaderpositionen so zu alimientieren, dass sie ihrer Funktion als Meinungsführer entsprechen können.

Mit dem letztgenannten Punkt, dem Bedeutungszuwachs der Botschafterinnen und der Botschafter, sind wir wieder dort, wo der mittelalterliche Kurier die Wahrheit der überbrachten Botschaft durch seine Legitimationsschreiben ausweisen musste, wo Führerinnen und Führerpersönlichkeit auf dem Marktplatz auftraten. Die Tatsache, dass vorab in den elektronischen Medien durch die Bildauswahl und die Bildfolge neue Realitäten geschaffen oder, um beim Bild zu bleiben, «gerahmt» werden, verschärft die Glaubwürdigkeitsfrage in den

Dies spricht dafür, dass Chefs selber, persönlich, Identifikation ermöglichen.

Augen der Rezipientinnen und Rezipienten. Nur in den seltensten Fällen ist es den Zuschauerinnen und Zuschauern möglich, auf Grund eigener Kenntnisse und Erfahrungen die Glaubwürdigkeit einer Information zu prüfen. Sie verfahren darum so, wie der Empfänger des Briefes im Mittelalter handelte, sie prüfen den Überbringer, den Vermittler der Nachricht. Dies spricht dafür, dass Chefs selber, persönlich, Identifikation ermöglichen. Nachhaltige, von Vertrauen geprägte, langfristige Beziehung lohnt sich erst recht wieder. ■



**Iwan Rickenbacher**  
Prof. Dr.,  
Kommunikationsberater  
Rickenbacher Kommunikation und Beratung  
ehem. Generalsekretär  
CVP Schweiz  
Oberst i GSt  
6431 Schwyz