

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 173 (2007)  
**Heft:** 10

**Artikel:** Informationsoperationen zur Friedensförderung  
**Autor:** Kleiber, Tom  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-71128>

### **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:** 18.04.2026

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

# Informationsoperationen zur Friedensförderung

Friedensförderung beginnt im Kopf. Die Wahrnehmung der Bevölkerung und ihre Einstellung beeinflusst den Friedensprozess massgeblich. Doch wie kommt man in diese Köpfe rein? Und wie bringt man sie dazu, eine Friedensmission zu unterstützen? Eine Informationsoperation für 23 000 Schülerinnen und Schüler im Kosovo zeigt Möglichkeiten und Nutzen.

Tom Kleiber

Der letzte Krieg im Kosovo ist seit acht Jahren Geschichte. Die internationale Gemeinschaft konnte bis heute keine Lösung für den zukünftigen Status dieser Provinz finden. Und noch immer stationiert die NATO eine über 15 000 Soldaten starke Einsatztruppe, die Kosovo Force (KFOR). Seit acht Jahren patrouillieren gepanzerte Fahrzeuge im ganzen Land und werden Checkpoints an allen möglichen Strassen und Wegen eingerichtet.

Dies ist aus Sicht der Militärs verständlich. Denn die Lage ist zwar ruhig, aber nicht stabil. Wie die Unruhen vom März 2004 gezeigt haben, kann die Lage innert weniger Stunden eskalieren, und es kommt zu gewaltsamen Ausschreitungen mit vielen Toten, Verletzten und grossen materiellen Schäden.

Für die kosovarische Bevölkerung ist der langwierige Prozess hin zu einer stabilen und funktionierenden Ordnung mit viel Frustration verbunden. Sie wird nicht nur fremdbestimmt, sondern hat auch fremde Organisationen mit einer hohen Präsenz im eigenen Land. Hinzu kommt, dass sich der schlechte Zustand von der Strom- oder auch der medizinischen Versorgung in all den Jahren kaum verbessert hat. Von der durchschnittlichen Arbeitslosigkeit von um die 50% ganz zu schweigen.

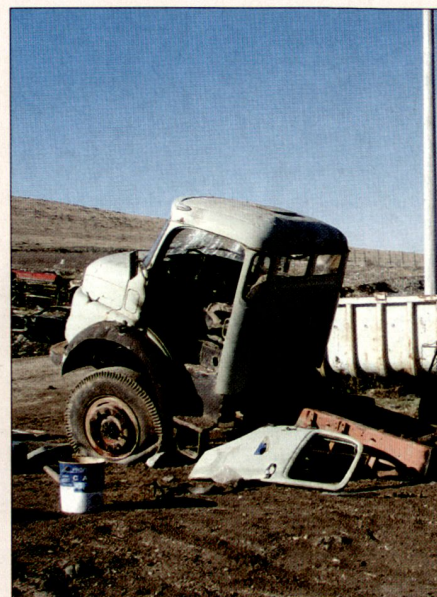
Via Medien, Verwandte und Freunde orientieren sich die Kosovaren schon längst an der modernen westlichen Welt; sie wissen, was sie wollen und wie es sein sollte. Doch ob und wann sich diese Vorstellung erfüllt, ist ungewiss.

## Frustration in Grenzen halten

Neben der organisierten Kriminalität, den Chefs der dominierenden Clans, politischen und ideologischen Drahtziehern muss die KFOR damit ein weiteres Gefahrenpotenzial kalkulieren: Die Frustration der Bevölkerung.

Nimmt diese Frustration zu, wächst auch die Bereitschaft zur Teilnahme an gewaltsamen Demonstrationen und Ausschreitungen. Die KFOR hat den Auftrag, für Ruhe und Sicherheit zu sorgen. Sie ist deshalb daran interessiert, dass sich diese Frustration in Grenzen hält.

Dazu setzt die KFOR auf das Mittel der Kommunikation (NATO-Begriff: Information Operations, INFO OPS). Unter INFO OPS versteht man die koordinierte, aufeinander abgestimmte Informationsführung über alle möglichen Medien und Mittel zur Beeinflussung einer definierten Zielgruppe. Das Verhalten der Soldaten, die öffentlichen Aussagen der Kommandanten und die Gestaltung der eigenen Radio-



Acht Jahre nach dem Krieg: Die Wirtschaft liegt am Boden – die Frustration ist gross.

und Fernsehsendungen sollen ein einheitliches Bild mit klaren Botschaften vermitteln.

In der aktuellen Situation im Kosovo sieht das INFO OPS-Konzept vor, auf drei inhaltlichen Ebenen kommunikativ auf die Bevölkerung einzuwirken.

### Ebene 1: Image

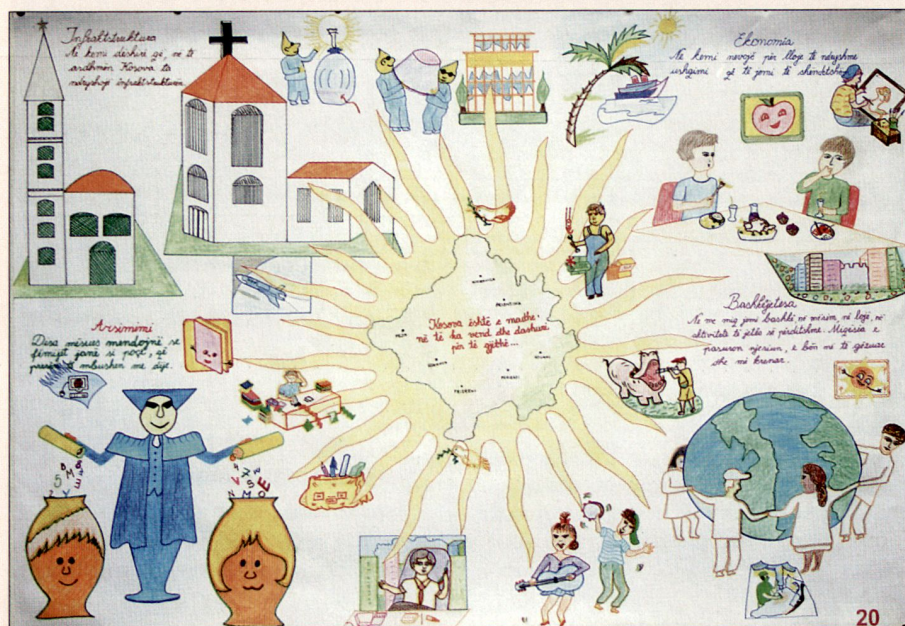
Je grösser die Akzeptanz der KFOR in der lokalen Bevölkerung, desto einfacher kann sie ihre Aufträge ausführen und desto sicherer können sich die Soldaten im Land bewegen. Die aktive Imagepflege ist deshalb ein wichtiger Bestandteil bei fast allen Kommunikationsmassnahmen.

### Ebene 2: Vertrauen

Wenn die Lage ruhig ist, und über einen längeren Zeitraum keine grösseren Einsätze geleistet werden mussten, kommt von selbst die Frage auf, ob denn die Einsatztruppe im Ernstfall überhaupt noch genügend einsatzfähig wäre. Die Leistungsfähigkeit und der Einsatzwille muss also immer wieder betont und demonstriert werden, um glaubhaft zu bleiben und der Gewalt vorzubeugen.

### Ebene 3: Zukunft

Wer mit kleinen, unsicheren Schritten auf einem langen, steinigen Pfad unterwegs ist, nimmt den Fortschritt kaum wahr. Und jeder Schritt, der das Ziel nicht in Sichtweite rückt, rüttelt am Vertrauen gegenüber dem eingeschlagenen Weg. Nach acht Jahren Warten und Hoffen auf einen Neubeginn und eine wirtschaftliche Besserung, ist die Unsicherheit und Frustration der Be-



Vision einer Klasse zur Zukunft des Kosovo.

Fotos: Tom Kleiber



Militärs und Bevölkerung kommen einander näher – Ausstellung der Plakate.

völkerung gross. Aber es gibt sie, die vielen kleinen Verbesserungen und Entwicklungen. Diese müssen sichtbar gemacht werden, um dem Volk Mut und Durchhaltewillen einzuflössen.

Um die Botschaften dieser drei Inhaltsebenen direkt an die Bevölkerung heranzutragen, werden unter anderem eigene Medien eingesetzt. So verfügt die KFOR über einen eigenen Radiosender und verschiedene Gratiszeitschriften. Auch Flugblätter, Zeitungsinserte und TV-Spots sind wichtige und regelmässig genutzte Kommunikationskanäle.

Das folgende Beispiel zeigt, wie innerhalb dieses konzeptionellen Rahmens Informationsoperationen geplant und durchgeführt werden. Im Zentrum steht dabei immer die Wirkungsforderung: Welche Wirkung soll bei welchem Zielpublikum erzielt werden?

## KOSOVISION CONTEST

Im Februar 2007 wurde der Vorschlag von Martti Ahtisaari zum zukünftigen Status des Kosovos bekannt gemacht und in den darauf folgenden Wochen heftig diskutiert. Die KFOR führte in diesem Zeitraum im Südwesten des Kosovos die Operation «KOSOVISION CONTEST» durch. Die Absicht war es, der Bevölkerung bewusst zu machen, dass unabhängig von den aktuellen Geschehnissen weiter an der Zukunft gearbeitet werden muss. Auch wenn der gewünschte Status heute und morgen nicht kommt, lohnt es sich, ruhig

zu bleiben und den eingeschlagenen Weg nicht zu gefährden. Die Wirkungsforderung lautet: Die Bevölkerung bleibt ruhig, es gibt keine Ausschreitungen und die KFOR wird weiterhin unterstützt.

Die Grundidee war, die Kinder in den Mittelpunkt zu stellen. Denn sie sind die Zukunft, und erst sie werden es sein, die von den heutigen Anstrengungen profitieren werden: Für viele Erwachsene wird der Aufschwung zu spät kommen.

Die Operation hatte 23 000 Kinder zwischen neun und zwölf Jahren in 105 Primarschulen im Fokus. Die Kinder mussten sich im Klassenrahmen und in Gruppenarbeiten intensiv mit der Zukunft ihres Landes und ihrer eigenen Rolle auseinandersetzen. Jedes Kind führte ein persönliches Schulheft mit den erarbeiteten Ideen und Vorstellungen.

Am Schluss dieses Denk- und Arbeitsprozesses konnte jede Klasse auf einem Plakat darstellen, wie sie die Zukunft des Kosovos sieht und welche Ideen sie für dessen Entwicklung hat. Ein Gremium mit Vertretern des Bildungsministeriums und der KFOR evaluierte und prämierte die Schulhefte und zeichnete abschliessend acht Plakate aus. Die Gewinnerklassen wurden zu einem grossen medialen Schlussanlass eingeladen und erhielten wertvolle Preise.

Über Hausaufgaben und eine den ganzen Prozess begleitende Medienkampagne wurden die Eltern und schlussendlich die gesamte Bevölkerung involviert.

## Kooperation mit Hochschule

Ein Schlüsselfaktor für das Erreichen der gewünschten Wirkung war die Tiefe und Ernsthaftigkeit, mit welcher sich die Kinder dem Thema widmeten. Das Lehrpersonal wurde damit für die Operation zum neuralgischen Punkt.

Nun hat die KFOR im Bereich Pädagogik und Primarschulen keine Erfahrung.

Deshalb hat man für die Konzeption der Operation einen Partner gesucht und mit der Pädagogischen Hochschule Zürich gefunden. Sie befasst sich seit Jahren mit der Problematik der Integration von Kindern aus dem Balkan in den Schweizer Schulen und kennt das Bildungssystem im Kosovo aus vielen Besuchen und Entwicklungsprojekten.

In enger Zusammenarbeit erstellte man eine Anleitung. Diese zeigte den Lehrerinnen und Lehrern auf, wie sie mit modernen, partizipativen Lernmethoden zehn Unterrichtseinheiten gestalten konnten, um mit den Kindern die Themen Bildung, Wirtschaft, Zusammenleben und Infrastruktur intensiv zu erörtern.

Ein weiterer Schlüsselfaktor betraf die Akzeptanz und die Bereitschaft des Lehrpersonals und der Schuldirektoren, zusätzliche Arbeit zu leisten. Dieses Problem wurde zweistufig gelöst. Das Konzept des Wettbewerbs mit entsprechend ausgewählten Preisen und der medialen Wirkung schaffte einen Anreiz. Der Einbezug des Bildungsministeriums bereits in der Konzeptionsphase führte zu einer Art Offizialisierung des Projekts. Für die Schulen wurde es quasi ein Teil des Lehrplans.

## 792 Visionen und Ideen

Im Laufe der Operation wurden mehrere hundert Schulhefte prämiert. Am Ende sammelten KFOR-Soldaten die Plakate von 792 Klassen ein (Beteiligung > 95%). Das Feedback der Lehrerinnen und Lehrer sowie der Schuldirektoren war erstaunlich: Viele bewerteten KOSOVISION CONTEST als sehr positiven und notwendigen Impuls für Kinder, aber auch für das Schulsystem. Die Sensibilisierung der Erwachsenen für die zukünftige Rolle der Kinder sei in der aktuellen Situation sehr wichtig. Die KFOR habe demonstriert, dass ihr etwas an der Zukunft dieser Region liege. Die Berichterstattung der Printmedien sowie der Fernsehstationen war äusserst positiv und im Sinne der konzipierten Botschaften. Mehrere TV-Sender berichteten mehrmals während den Hauptsendezeiten am Abend über den Stand der Arbeiten an den Schulen und die Gewinner des Wettbewerbs.

Alles in allem hat die Operation in Bezug auf das INFO OPS-Konzept auf allen drei inhaltlichen Ebenen eine grosse Wirkung erzielt. Bei der Betrachtung der Nachhaltigkeit ist zu beachten, dass diese Operation nicht alleine für sich gestanden hat, sondern in eine Reihe laufender Informations-Operationen eingebettet war. Denn nur eine stetige und konsistente Kommunikation kann die Wahrnehmung, die Einstellung oder gar das Verhalten von Menschen verändern und damit nachhaltig wirken.

## ZITAT DES MONATS

«Die Handhabung des Friedens wird uns jetzt vielleicht schwerer als die des Kriegs, und doch ist jene die wichtigere.» Jean Paul



Liaison and Monitoring Teams (LMT) der KFOR prämiieren die Arbeit eine Schulklasse.

## Synergien nutzen

Die Frage, ob Operationen wie «KOSOVISION CONTEST» Aufgabe der Armee sind, kann gestellt werden. Die dazu geführte Diskussion muss berücksichtigen, dass die Befriedung eines Landes in den Köpfen seiner Bevölkerung beginnt. Nur wenn die Bevölkerung die Anstrengungen unterstützt und die Frustration ob der schleppenden Entwicklung nicht eskaliert, kann

das Ziel erreicht werden. Und das ist nicht nur das Interesse, sondern der Auftrag der Friedenstruppen.

Ein wichtiger Grundstein für das Gelingen von «KOSOVISION CONTEST» war die Kooperation der KFOR mit der Pädagogischen Hochschule Zürich. Die unterschiedlichen Grundinteressen der beiden Organisationen – Sicherheit auf der einen sowie Entwicklung und Integration auf der anderen Seite – konnten unter ei-

nen Hut gebracht und Synergien genutzt werden.

Viele Länder, darunter auch die Schweiz, investieren über verschiedene Kanäle und Organisationen grosse Geldsummen im Kosovo. Aus unterschiedlichen Interessen haben alle eine gemeinsame Absicht: Die Stabilisierung und Entwicklung der Region. Der Autor massiert sich nicht an, die Koordination und den Koordinationsbedarf dieser Investitionen zu beurteilen. Seine Erfahrung und Gespräche mit unterschiedlichen Organisationen während einer sechsmonatigen Mission im Kosovo haben jedoch eines gezeigt: Mit Kreativität und Offenheit für situative Kooperationen können Kräfte gebündelt und die Wirkung und der Nutzen multipliziert werden. ■



Tom Kleiber, Major, Milizoffizier, Chef Kommunikation der FU Br 41, Angehöriger des 15. Kontingents der Swissscoy als Chief PSYOPS in der Multinationalen Task Force Süd der KFOR.



# MIT FINGERSPITZENGEFÜHL AN DIE SPITZE.

Ein gewinnendes Auftreten – mit den Gesichtspflege-Produkten von NIVEA FOR MEN. Weitere männliche Erfolgsrezepte, Produktinformationen sowie ein Wettbewerb unter [www.NIVEA.ch/formenonly](http://www.NIVEA.ch/formenonly)

Gepflegte Männer haben's leichter.