

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische
Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 174 (2008)

Heft: 1-2

Artikel: Strategische Kommunikation für Anwender

Autor: Lehmann, Fritz

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-71359>

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>

Strategische Kommunikation für Anwender

Die strategische Kommunikation¹ gewinnt an Bedeutung. Jede Tätigkeit und jedes Projekt ist heute der Gefahr zerstörerischer Informationsangriffe ausgesetzt. Das kommunikative Gefechtsfeld ist Realität, und die Kommunikationsstrategien sind militärisch wie zivil anwendbar.

Fritz Lehmann*

Auch das kommunikative Kriegsziel kann lauten: vernichten!

Die Ausgangslage auf dem medialen Schlachtfeld sieht in der Regel so aus: ein Akteur – meist ein Konkurrenzunternehmen oder eine Nonprofit-Organisation (NPO) – greift ein etabliertes Unternehmen, eine öffentliche Organisation oder eine andere NPO an. Da der Angreifer allein zu schwach ist, nützt er den multiplikatoren Effekt der Medien aus und bringt die Öffentlichkeit gegen seinen Gegner auf, bis dieser klein beigibt oder vernichtet ist.

Nie zu unterschätzen: die angreifenden Akteure

Die Zahl möglicher Akteure auf dem medialen Schlachtfeld ist gewaltig. Dabei handelt es sich meist um dynamische NPO, die professionell handeln und mediengewandt sind. Die internationale Protest-Dachbewegung Ruckus illustriert dies eindrücklich. Ruckus bildet Aktivisten jeder Couleur in Widerstandsformen, PR-Kampagnen und Medienarbeit aus².

Die NPO lassen sich grob unterteilen:

- **Ausgerichtet auf soziale Gerechtigkeit.** Eher konservative, beständige Organisationen. Sie verfolgen ihre Ziele mit hoher Dialogbereitschaft. Beispiele: Kirchen und Gewerkschaften.
- **Ausgerichtet auf Kampagnen.** Dynamische und mitreissende Organisationen mit hohem Mobilisierungsgrad. Es befinden sich extremistische Gruppierungen darunter. Eine farbige Palette präsentiert die Plattform des «Independent Media Center»³.
- **Ausgerichtet auf Einzelziele.** Diese Gruppierungen bilden sich meist spontan und führen zeitlich begrenzte und genau umrissene Kampagnen durch. Beispiel: Armee-Angehörige sollen Waffe und Taschenmunition nicht mehr zu Hause aufbewahren dürfen.

Die angreifenden Akteure sind gut ausgebildet und verfolgen ihre Ziele konsequent – sie dürfen keinesfalls unterschätzt werden!

Meist werden etablierte Organisationen angegriffen

Bei den Angegriffenen handelt es sich meist um etablierte Unternehmen – mit Vorliebe um staatliche Institutionen wie die Armee oder die Polizei. Auch NPO selber können durchaus zur Zielscheibe werden. Das Image und der gute Ruf der Angegriffenen bilden ihr jeweiliges Vermögen und zugleich ihren Schwachpunkt. Dieses Vermögen ist meist über lange Zeit mit harter Arbeit und überdurchschnittlicher Leistungsqualität errungen worden. Und genau auf diesen Wert hat es der Angreifer abgesehen. Gelingt es, den Ruf eines renommierten Unternehmens oder einer NPO zu zerstören, dann erreicht der Angreifer gleich zwei Ziele: sein Gegner ist aus dem Weg geräumt, und spätestens von diesem Zeitpunkt an wird der Angreifer für voll genommen.

Die Schlacht um Aufmerksamkeit

Der Angreifende wie auch der Angegriffene kämpfen um die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit, und es fällt den Medien schwer, kritische Distanz zu wahren, wenn sich Angreifer professionell inszenieren. Demgegenüber haben gerade angegriffene staatliche Institutionen die fatale Tendenz abzublocken, sich bloss zu verteidigen und mit juristischen oder finanziellen Gesichtspunkten zu argumentieren.

Indessen ist die Liebe der Protestbewegten zu den Journalisten beschränkt. Oberflächlichkeit und «Kriegsberichterstattung» lauten die Vorwürfe, die die Medienschaffenden zu hören bekommen. Und tatsächlich wetteifern die unter Konkurrenzdruck stehenden Medien um die schnellste und schrillste Berichterstattung. In besonderem Masse verführen die so genannten «Newsticker» zu flatterhaften Recherchen, zu raschem Ausstoss von Meldungen, denen man jederzeit Korrekturen und Ergänzungen nachschieben kann, und sind oft die Ursache von «Enten».

Cyberprotest versus strategische Kommunikation

Strategische Kommunikation braucht mediale Waffen: entweder die klassischen Medien oder neue Kommunikationsmittel.

In diesem Zusammenhang spricht man von Cyberprotest. Im Zentrum steht dabei das Internet, das den Akteuren erlaubt, rasch zu mobilisieren und Meinungen zu gestalten. Hingegen erlaubt es keine konspirative Vorbereitung, die für Überraschung sorgt. Dafür gibt es das geeignete, vertrauliche Instrument SMS, das sich direkt an die Zielpersonen richtet.

Alternative Medienplattformen wie das Internet spielen in der Meinungsbeeinflussung einen untergeordneten Charakter. Sie bleiben Foren für verschrobene Randgruppen und dienen den Medienschaffenden vorwiegend als Pulsmesser und Informationsquellen für Recherchen.

Die entscheidende Hürde hat ein Angreifer jeweils dann genommen, wenn er Auftritte in den klassischen Medien erreicht. Der so genannte Cyberprotest ist somit schwach und wird überflüssig, wenn die klassischen Medien die Botschaften der Angreifer verbreiten.

Vorgehen und Erfolg der Angreifer

Der Angreifer kann meist nicht direkt sein mediales Kriegsziel ansteuern. Er muss Meinungsmultiplikatoren dazwischenschalten. Dabei geht er nach dem Schema «Masse – Radikalität – Kreativität – Oppositionen» vor:

- er zeigt Menschenmassen und demonstriert damit Legitimität. Er protestiert, geht auf die Strasse, organisiert Mahnwachen usw.
- Er tritt radikal auf, was auf starke, ernstzunehmende Motive schliessen lässt. Beispiel: Anlässlich G8 in Evian sperren zwei Aktivisten die N1 bei Aubonne VD, indem sie sich an einem Verbindungsseil beidseits eines Viadukts abseilen. Ein Polizist durchschneidet das über die Autobahn gespannte Seil. Der Ausgang ist fatal, ein Aktivist wird schwer verletzt...

1 Der Generalstabsbefehl führt den Begriff «Strategische Kommunikation» unter der NATO-Bezeichnung PSY-OPS.

2 www.ruckus.org

3 www.indymedia.org

4 Geiselberger, Heinrich: Und jetzt? Politik, Protest und Propaganda. Edition Suhrkamp. Frankfurt, 2007.

5 Ebenda.

6 Greffrath, Matthias: Das Wort zum Aschermittwoch. www.taz.de, 26.7.07.



*Fritz Lehmann, Kdt Stadtpolizei Winterthur, Dipl. Unternehmenskommunikator EM CCM

Absichten des Angreifers	Massnahmen des Angegriffenen
<p>Klar umrissene Ziele angreifen Die Öffentlichkeit muss auf das Ziel ansprechen. Komplizierte Ziele sind untauglich. Beispiel: die Rothenturm-Initiative (Verhinderung eines geplanten Waffenplatzes: ein klares, umrissenes und emotionales Ziel).</p>	<p>Früherkennung betreiben Ohne Nachrichtendienst kann heute keiner bestehen, weder zivil noch militärisch. Sofortmassnahmen ergreifen und darauf achten, dass alle eigenen oder verbündeten Stimmen dieselben Botschaften verbreiten. Achtung Falle: Aus den widersprüchlichen Aussagen einer angegriffenen Organisation schöpfen die Medien Schlagzeilen!</p>
<p>Einfach und verständlich sein Der Angreifer bildet mit seinem Thema eine Schlagzeile. Er hat somit den ersten Vorteil auf seiner Seite. Er vermeidet, dass das Thema mit Details behaftet ist oder zu wissenschaftlich daherkommt. Beispiel: Die Gruppe Schweiz ohne Armee, deren Ziel und Namen übereinstimmen.</p>	<p>Vertrauen erhalten – oder notfalls schaffen Der Angegriffene argumentiert glaubwürdig, er schafft Vertrauen. Er stellt seine Produkte- und Dienstleistungen transparent und sachlich dar. Achtung: dies klappt nur, wenn er diese Grundsätze im Alltag auch lebt.</p>
<p>Sich auf Symbole konzentrieren Ist der angegriffene Akteur eine starke Marke und sind seine Produkte allgemein bekannt – umso besser, der Angriff wird breiter bekannt. Beispiel: Amnesty International wirft den Schweizer Polizeiern vor, die Menschenrechte zu missachten und will in einer Art von Sondergerichtsfunktion in Strafverfolgungsprozesse eingreifen. Die Schweizer Polizeiern sind ein starkes Symbol!</p>	<p>Symbolwert schützen Der angegriffene Akteur muss sein Image, seine Marke und seinen Symbolwert vehement schützen. Bietet eine Änderung der juristischen Geschäftsform allenfalls Schutz? Wenn ja – dann sind rechtzeitig Änderungen anzustreben. Achtung Falle: nicht vom Angreifer verlangen, dass er seine Vorwürfe beweisen soll.</p>
<p>Teilen und herrschen Für den Angreifer ist es ökonomisch, wenn ein Branchenkonkurrent dem ohnehin geschwächten Angegriffenen in den Rücken fällt. Beispiel: Die Zusammenarbeit zwischen Polizei und Armee im Bereich der Inneren Sicherheit. Ist sie ernstfalltauglich? Könnte ein Angreifer bei der Kompetenzfrage oder beim Subsidiaritätsprinzip ansetzen?</p>	<p>Handlungsfreiheit wahren Der Angegriffene hat frühzeitig abgeklärt: Ist sein Beziehungsvorrat bei Medienschaffenden, Experten, Partnerorganisationen usw. krisentauglich? Sind die Kompetenzen geklärt? <u>Achtung Falle:</u> Die Branchenkonkurrenz ist im Auge zu behalten. Sie könnte die Chance nützen und dem Angegriffenen in den Rücken fallen.</p>
<p>Emotionale Spannung erzeugen Der angreifende Akteur will den Gegner in ein emotional und moralisch schiefes Licht stellen. Er soll arrogant erscheinen und die Öffentlichkeit soll mit Abscheu auf den Angegriffenen reagieren. Beispiel: Soldaten sind Mörder, Polizisten Folterer, Manager Abzocker usw.</p>	<p>Versachlichen Der angegriffene Akteur bleibt sachlich. Er bezieht ethische Gesichtspunkte in seine Entscheidungen ein. Er vermeidet jeden Eindruck der Überheblichkeit. Achtung Falle: in der Krise nie finanzielle Argumente in den Vordergrund stellen. Menschliche Werte immer zuerst!</p>
<p>Überraschend zuschlagen Der angreifende Akteur platziert sein Thema mit einem Paukenschlag! Die Saure-Gurken-Zeit eignet sich besonders; Jubiläen, Welttage oder andere symbolische Daten ebenfalls. Beispiel: Rechtsextreme Provokateure werden mit Vorliebe an den Geburtstagen der Herren Hitler, Hess usw. aktiv.</p>	<p>Eventualpläne bereithalten «Wissen ist Macht». Es geht darum, böswillige Absichten rechtzeitig zu erkennen und laufend Schwächen im eigenen Führungs-, Produkte- und Dienstleistungsbereich zu analysieren. Eventualplanungen sind aktuell vorhanden. Achtung Falle: Eventualpläne sind Leitfäden und kein Ersatz für freie und straffe Führung.</p>
<p>«David-Goliath»-Verhältnis: Welt in Schurken und Helden unterteilen Der Angreifer weiss: David oder Robin Hood finden die Sympathien der Öffentlichkeit, auch wenn sie sich nicht immer an die Schranken des Gesetzes halten. Zudem verlangt die hochkomplexe Welt nach Einfachem: das Gut-und-Böse-Schema ist ein Angriffsvorteil und Helden sind zu vielem legitimiert – in den Augen einer erregten Öffentlichkeit manchmal auch zur Rechtswidrigkeit.</p>	<p>Die Wahrheit sagen Der angegriffene Akteur weiss, dass die Wahrheit – selbst wenn sie nicht immer angenehm ist – den Angriffsschwung bremst. Der Angegriffene stellt immaterielle, menschliche Werte in den Vordergrund und betont dies, und er versachlicht, wann und wo es nur geht. Achtung Falle: Die Gegenseite nie als Fanatiker herabsetzen.</p>
<p>Alternative Lösungen ins Spiel bringen. Der angreifende Akteur versucht zu beweisen, dass der Angegriffene einfach keine besseren Lösungen bringen will. Beispiel: In den Augen einer Minderheit würde eine kleine Berufssarmee die Schweiz offenbar aller Sicherheitsorgane entheben.</p>	<p>Flexibel sein Alternativen zu den bisherigen Produkten vorbereiten. Neue Lösungen suchen. Experten zu Hilfe nehmen. Achtung Falle: Die Argumente der Angreifer genau unter die Lupe nehmen und selber nicht mit Losungen, sondern mit Lösungen operieren!</p>

- Er ist kreativ. Kreativität und Originalität verschaffen mediale Wahrnehmung. Beispiel G8 in Heiligendamm: bunte Protestvögel zwingen die Polizei zum Einschreiten. Der Eindruck: martialisch aussehende Staatsvertreter gegen harmlose Protestler. Der Effekt «David gegen Goliath» ist erreicht, selbst wenn die Staatsvertreter äusserst rücksichtsvoll vorgehen.
- Er richtet seine Themen nach dem Muster schlichter Oppositionen aus (Gut gegen Böse, Unten gegen Oben, Reich gegen Arm) und kommt so dem Bedürfnis nach einfacher Weltdeutung entgegen. Beispiel: Akteure protestieren gegen die «willkürliche» Militärjustiz oder unterstellen der Polizei Rassismus⁴.

Der Sozialforscher Dieter Rucht vertritt die Ansicht, dass die grossen Protestbewegungen ihr strategisches Ziel erreicht haben. Das Konzept «Masse – Radikalität – Kreativität – Oppositionen» hat sich auf dem kommunikativen Schlachtfeld durchgesetzt.⁵ Auch der Publizist Matthias Grefrath, Sympathisant der Anti-Globalisierungsbewegung bestätigt diesen Fakt in der Berliner Tageszeitung «TAZ»: «Wenn das Ziel sozialer Bewegungen darin besteht, das Meinungsklima der Gesellschaft zu verändern, ohne parlamentarische Ver-

tretung anzustreben, dann haben sie es geschafft.»⁶

Der Boykott – kleiner Aufwand und grosse Wirkung

Vermag der Angreifer einen Boykott zu initiieren, befindet er sich gleichsam in der Sturmstellung – er hat den Sieg vor Augen. Ein Boykott stürzt den Angegriffenen direkt in die Krise und zwingt ihn zum Einlenken. Die Lebensmittelbranche etwa ist in dieser Hinsicht hoch gefährdet. Bilder von als «Beifang» getöteten Delphinen und sterbenden Pandabären wirken verheerend, selbst wenn sie mit dem Anliegen der Angreifer wenig zu tun haben. Pionier- und Einzelunternehmen sind besonders angreifbar, da ihnen keine Branchenorganisation hilft. Dabei beachtet der Angreifer jeweils geflissentlich, dass die mobilisierte Öffentlichkeit keinen zu hohen Preis für einen Boykott entrichten muss – sie muss Zugriff zu Alternativprodukten haben.

Eine kleine Manöverlehre

Ernst ist die Lage der Angegriffenen stets, indessen selten hoffnungslos. Einen

Angreifer kann man ausmanövrieren, und in dieser Hinsicht verfügen auch die Angegriffenen über Handlungsspielraum. Welche Massnahmen können sie also ergreifen, um die Pläne des Angreifers zu durchkreuzen?

Die Schlüsselaktivitäten – Früherkennung und Eventualplanungen

Mittlerweile beherrschen hoffentlich die potenziell Angegriffenen ihr Metier, ob es sich nun um Unternehmen oder NPO handelt. Die Manöverlehre ist in den zuständigen Kommunikationsabteilungen bekannt.

Augenfällig ist indessen, dass auch für die strategische Kommunikation die Grundsätze der Gefechtsführung gelten, wobei sich die Früherkennung und die Eventualplanung als Schlüsselaktivitäten herausstellen. Im entscheidenden Fall bilden sie die Basis für Sofortmassnahmen. Es folgt die freie Kommunikationsführung, für die keine starren Rezepte mehr gelten, denn jeder Krisenfall ist anders und verlangt nach spezifischen Antworten. Dies meinte wohl General Patton als er sagte: «Pläne mag ich nicht, indessen liebe ich das Planen!» ■



Weiterbildung am Managementzentrum Bern und an der Software Schule Schweiz SWS

Ihre Zukunft ist unser Programm

Sie wollen Ihre Karriere aufbauen oder weiterführen? Dann sind wir der Partner an Ihrer Seite. Stufe für Stufe betreuen wir Sie bei berufsbegleitender Weiterbildung.

Berner Fachhochschule
Technik und Informatik

Managementzentrum Bern / Software Schule Schweiz SWS

Executive MBA

- > Vertiefung in General Management (früher NDS BWL)
- > Vertiefung in Innovation Management (früher NDS SIM)
- > Vertiefung in International Management (früher EMBA)

Master oder Diploma in

- > Information Technology
- > Betriebswirtschaft
- > Distant Learning
- > Medizin Technologie
- > Medizin Informatik

Start Frühling 2008

Informieren Sie sich über unsere Programme unter www.mzbe.ch oder www.sws.bfh.ch oder kontaktieren Sie uns für ein persönliches Gespräch.

Telefon 031 84 83 111

www.mzbe.ch / www.sws.bfh.ch