Information und Kommunikation in der militärischen Führung

Autor(en): **Heller, Daniel**

Objekttyp: **Article**

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

Band (Jahr): **156 (1990)**

Heft 11

PDF erstellt am: **24.04.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-60366

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

ERSCHLOSSEN EMDDOK
MF 384 / 2683

Information und Kommunikation in der militärischen Führung

Daniel Heller

Information und Kommunikation sind heute integrale Bestandteile einer modernen Unternehmensführung. Aber auch Non-Profit-Organisationen, Verbände und Parteien aller Art kommen nicht darum herum, Mitarbeiter und Öffentlichkeit laufend über ihre Zielsetzung, den Sinn und Zweck ihrer Tätigkeit zu informieren. Innerhalb der Armee wurde den Bereichen Information und Kommunikation bisher zu wenig Beachtung geschenkt. Der Artikel begründet, wieso auch die militärische Führung je länger desto weniger ohne den vermehrten Einsatz dieser Führungsinstrumente auskommt.

Daniel Heller, Häsiweg 47, 5015 Unter-Erlinsbach; Historiker, Diss. über Eugen Bircher (Arzt, Militär, Politiker); PR-Redaktor in einer PR-Agentur; Aarg. Grossrat (FDP).

Information und Kommunikation als Bestandteil der modernen Unternehmensführung

Jede Unternehmung, jede Partei und jede Vereinigung steht vor der Aufgabe, gegenüber den Mitarbeitern, Mitgliedern oder gegenüber der Öffentlichkeit ihren Sinn und Zweck festzulegen und zu begründen. Dazu kommuniziert die betreffende Organisation primär mit ihren Mitgliedern oder Mitarbeitern, aber auch mit dem breiten Publikum, um sie über ihre Zielsetzungen, ihren Sinn und Zweck zu informieren. Es geht ihr darum, Vertrauen, Verständnis, Akzeptanz, Goodwill und Unterstützung zu finden.

Aus diesem Grunde sind heute Kommunikation und Information integrale Bestandteile einer modernen Unternehmensführung. Auch die Leitung von Non-Profit-Organisationen aller Art kommt ohne sie nicht mehr aus. Der Begriff Kommunikation, wie wir ihn verwenden und verstanden haben möchten, lässt sich aus dieser Sicht etwa folgendermassen definieren:

> Kommunikation ist Informationsaustausch, oft mit Überzeugungsanspruch.

Über diese allgemeine Definition hinaus unterstreicht die folgende Umschreibung die Notwendigkeit einer eigentlichen Informations- und Kommunikationsstrategie:

> «Kommunikation ist eine Notwendigkeit für jede Unternehmung, denn jede Unternehmung hat in der Öffentlichkeit ein bestimmtes Ansehen. Wenn sie aber keinen bewussten Einfluss darauf nehmen würde, besteht die Gefahr, dass ihr Ansehen unkontrolliert ge- und verformt wird. Als was und wie sie im einzelnen Fall angesehen wird, das hinge von vielen Zufällen und Einflüssen ab. Kommt dazu der Hang menschlicher Natur, negative Eindrücke stärker und nachhaltiger als positive wirken zu lassen.» (Anton P. Zobrist)

Das Informations- und Kommunikationsdefizit in der Armee und seine Folgen

Was für die Wirtschaft recht ist, muss für die Armee billig sein. Verschiedene Ereignisse der letzten Zeit geben uns klare Hinweise, dass im Bereich von Information und Kommunikation in der Armee einiges nicht in Ordnung ist. Gerade die Abstimmung über die Initiative für eine Schweiz ohne Armee hat dies drastisch aufgezeigt. Das Resultat, rund ⅔ Nein zu ⅓ Ja darf zwar für Schweizer Verhältnisse als klar gewertet werden. Verschiedene Nachuntersuchungen haben dann aber problematische Tatsachen offengelegt. Zwar ist es einerseits der Armee gelungen, nach wie vor eine beachtliche Mehrheit der Öffentlichkeit von ihrer Daseinsberechtigung zu überzeugen. Andererseits hat sie dasselbe aber bei ihren Angehörigen, quasi ihren Mitarbeitern, nur sehr bedingt fertiggebracht.

72 Prozent aller Auszüger stimmten am 26. November 1989 Ja

So hat die VOX-Analyse unter anderem aufgezeigt, dass 72% aller Auszüger, also fast drei von vier Soldaten zwischen 20 und 32 an der Urne ein Ja eingelegt haben. Von den nichtdienstleistenden Männern im gleichen Alter waren es nur 62%, die der Abschaffung zustimmten. Beim Kader der Armee stiess die Initiative zwar lediglich bei 10% auf Zustimmung, bei der Truppe übers ganze gesehen zu 70%. *Der Folgerung der VOX, dass die Unterstützung der Armee bei denjenigen am schwächsten ist, auf die sich das Militär am meisten stützt, ist vollumfänglich zuzustimmen.*

Weitere Ergebnisse der VOX-Analyse geben zu denken: 88% der befragten Schweizerinnen und Schweizer sind damit einverstanden, dass die Schweiz verteidigungswürdig ist. 72%

erachten eine Verteidigung auch heute noch als notwendig. Aber nur gerade eine Minderheit von 46% billigen der Armee eine Chance zu, das Land in einem konventionellen Krieg auch verteidigen zu können. *Eine tiefe Glaubwürdigkeitslücke wird offensichtlich.* Viele haben sie im Gespräch mit Soldaten auch schon bemerken können.

Eine Studie, die 1989 an der Universität Genf über die Motivation der Milizoffiziere erarbeitet wurde (Beilage zu ASMZ 7/8-90), zeigt immerhin, dass 79% der befragten Offiziere ein gefestigtes Vertrauen in die Verteidigungsfähigkeit der Schweizer Armee haben. Wie das für die Unteroffiziere und Soldaten aussieht, muss mangels Untersuchungen offen bleiben.

Im Klartext heisst das: Unabhängig von der Problematik der sogenannten «Denkzettelstimmen» ist bei der Armeeabstimmung offensichtlich geworden – und zwar nicht erst durch das Resultat an und für sich, sondern bereits in den Diskussionen vor der Abstimmung:

> Breiteren Kreisen als erwartet, auch innerhalb der Armeeangehörigen, fehlt die Einsicht in die Notwendigkeit der Landesverteidigung, mithin auch in die Notwendigkeit ihres Engagements innerhalb der Armee.

Es fehlen zum Teil die grundlegendsten Kenntnisse über Sinn und Zweck unserer Sicherheitspolitik, über Wesen und Charakter von sich verändernden Bedrohungen, über einfachste historische Zusammenhänge, über Wirkung und Möglichkeiten eigener und fremder Waffen, über Organisation und Kampfesweise anderer Truppengattungen und über vieles andere mehr. Diese Feststellung trifft auch für das Offizierskader zu, wie die vorgenannte Genfer Studie belegt. Mit derart schlecht informierten und entsprechend schlecht motivierten Mitarbeitern würde heute keine Unternehmung mehr erfolgreich wirtschaften können und wollen.

Information und Kommunikation erhöhen Akzeptanz und Motivation

Wir haben eingangs erwähnt, dass für jede Institution, die sich im gesellschaftlichen Umfeld behaupten will, eine Informations- und Kommunikationspolitik unabdingbar ist. Ihre Akzeptanz einerseits bei Mitarbeitern, andererseits in der Öffentlichkeit sind auf die Dauer unverzichtbare Konstanten für den unternehmerischen Erfolg.

Das gilt auch für die Armee, wenn auch hier die Zwangsmitgliedschaft der Wehrpflichtigen etwas andere Verhältnisse schafft, als sie in Wirtschaftsunternehmungen oder in anderen Organisationen mit freier Mitgliedschaft bestehen. Es lohnt sich erst recht, auf die Funktion von Information und Kommunikation für die Armee noch näher einzugehen.

Grundfrage auch für die Armee: Wie begründet sie ihren Zweck?

Jede Institution steht grundsätzlich vor der Aufgabe, ihren Zweck festzulegen und zu begründen. Das heisst, es stellt sich für alle dieselbe Grundfrage – Was will ich erreichen?

Für die Armee könnte eine Antwort auf diese Frage etwa lauten:

> Ziel und Zweck der Armee sind die «Produktion» von Sicherheit zugunsten der Existenz unserer staatlichen Gemeinschaft einerseits, europäischer und internationaler Stabilität andererseits.

Es ergeben sich aus der ersten Frage sofort Anschlussfragen: Wie und mit welchen Mitteln soll das gesteckte Ziel erreicht werden? Wie stehen die Chancen, genügend Sicherheit zu produzieren? Ist die Sicherheit überhaupt gefährdet und wenn ja wie stark und durch wen ist sie gefährdet – weitere Fragen schliessen sich an.

Grundfragen solcher Art spielen für das Verhalten und das Mitarbeiten jedes Einzelnen innerhalb einer Organisation eine massgebliche Rolle. Die zur Beantwortung dieser Fragen angebotenen Informationen entscheiden folglich auch im Falle der Armee über Einstellung und Verhalten der Soldaten, Unteroffiziere und Offiziere in der Armee und in ihrem gesamten gesellschaftspolitischen Umfeld. Diese Einstellungen und dieses Verhalten sind damit von fundamentaler Bedeutung für das Schicksal, für den Erfolg oder den Misserfolg auch der Institution Armee.

Die Betriebs- und Sozialwissenschaften haben dies erkannt. Betriebsinterne und betriebsexterne Information und Kommunikation bilden heute feste Bestandteile eines modernen Firmenmanagements.

Begriffe wie Corporate Identity oder Corporate Culture umschreiben das Ziel dieser Kommunikationstätigkeit: Das Mitarbeiterhandeln muss optimal mit dem Gesamtziel der Firma oder Institution übereinstimmen. Dazu muss sich der Mitarbeiter in hohem Masse mit seiner Firma identifizieren, er muss über ihre Ziele, Chancen und Absichten im Bild sein, um motiviert im Sinne ihrer Interessen mitarbeiten zu können.

Divisionär Gustav Däniker hat dazu folgendes festgehalten:

> «Kommunikation mit Mitarbeitern ist erstrangiges Bedürfnis. Ohne Information könnte keiner seine Funktion erfüllen. Ohne Kommunikation wäre eine Klärung von Missverständnissen und die Korrektur von Fehlern unmöglich. Ohne menschliche Kommunikation würde die Motivation fehlen.»

Es ist ganz klar, dass das, was Däniker primär für Wirtschaftsunternehmen formuliert hat, für eine Milizarmee ebenso zu gelten hat, wie für jede andere Institution.

Zusätzlich kommt hinzu: Über die Mitarbeiter, in unserem Falle also die Mannschaften und Kader der Armee, kann die Institution Armee auch indirekt an die Öffentlichkeit gelangen. Das heisst, weit über 600 000 Angehörige der Armee sind in militärpolitischen Fragen Direktbetroffene, sie gehören damit zur primär betroffenen

Weit über 600 000 Angehörige der Armee als Multiplikatoren von Informationen

Interessengruppe. Wenn sie motiviert und gut informiert sind, werden sie als Verbreiter und Multiplikatoren für eine positive Information der breiten, nicht direkt betroffenen Öffentlichkeit wirken.

Dieser Tatsache wird in jeder Branche, in jedem Verband oder in jeder Interessengruppe erstrangige Aufmerksamkeit geschenkt, wenn es etwa darum geht, einem politischen Angriff durch zielgerichtete Öffentlichkeitsarbeit entgegenzuwirken. In der Armee hat man allzulange geglaubt, auf derartige Instrumentarien weitgehend verzichten zu können und hat sich über diese Zusammenhänge zu wenig Rechenschaft abgelegt.

Information und Kommunikation sind erstrangige Führungsaufgaben

Dabei hat auch die militärische Führungslehre im Prinzip längst erkannt, dass Information und Kommunikation wichtige Bestandteile der Führung sind. Statt von Corporate Culture spricht die militärische Führungslehre vom Korpsgeist. Leider ist es vielfach bei einer theoretischen Einsicht geblieben, und man bemüht sich zu wenig darum, ihn in den Einheiten und Verbänden zu schaffen. Statt Menschen führen, wozu unabdingbar Kommunizieren und Informieren gehören, wird bei uns allzuhäufig nur kommandiert, organisiert und verwaltet.

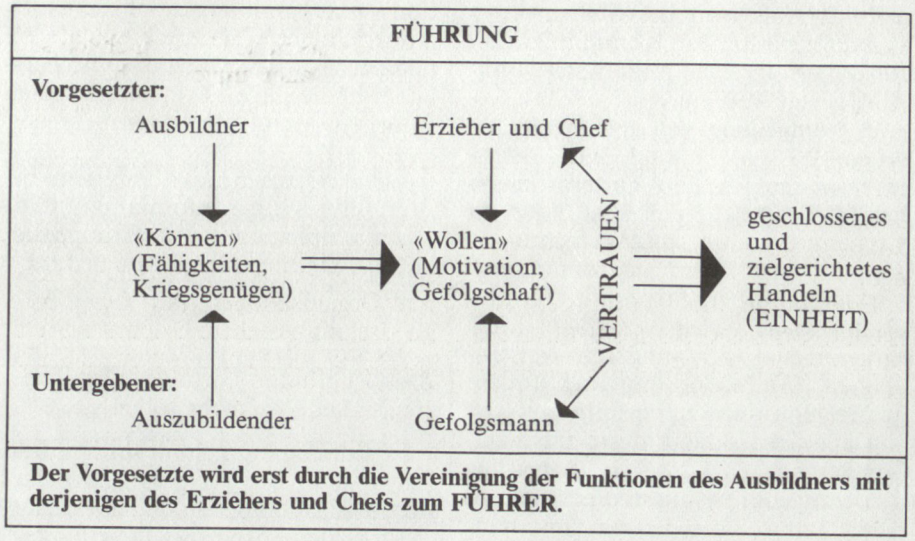
Unter militärischer Führung versteht der Verfasser das, was Eisenhower mit folgenden Worten umschrieben hat: *«Führung ist die Fähigkeit, einen Menschen dazu zu bringen, das zu tun, was man will, wann man will und wie man will, weil er selber es will.»*

Was heisst aus dieser Sicht Korpsgeist? Um was geht es dabei? Es geht darum, eine *Sinn- und Beziehungsgemeinschaft zu formen.* Eine Gemeinschaft, die zugleich menschen- wie handlungsorientiert ist und in der ein hohes Mass an Übereinstimmung über die zu erreichenden Ziele besteht. Eine Gemeinschaft, die vom Sinn und Zweck ihrer Existenz und ihrer Tätigkeit auch überzeugt ist. Entscheidend für das Heranwachsen einer derarti-

Menschen führen ist mehr als kommandieren, organisieren und verwalten

gen Sinn- und Beziehungsgemeinschaft ist das Zusammenspielen aller Normen, Wertvorstellungen, Denkhaltungen und menschlichen Beziehungen unter ihren Angehörigen. Und das ist zu einem wesentlichen Teil auch eine Angelegenheit von Information und Kommunikation.

Ziel jeder militärischen Führung muss es sein, mit der anvertrauten Truppe ein zielgerichtetes und geschlossenes Handeln zu erreichen. Und dieses Handeln muss vor allem auch in Krisenlagen zielgerichtet und geschlossen bleiben. Um das zu erreichen, ist der militärische Führer einmal **Ausbildner,** der das **«Können»** seiner Untergebenen anzustreben hat.



Darin ist der Kaderangehörige unserer Armee in der Regel geübt und erfahren. Das beherrscht er, und das betrachtet er zumeist auch als seine Hauptaufgabe. Eine wichtige Voraussetzung, damit die Truppe in zahlreichen Situationen bestehen kann, ist damit auch tatsächlich gegeben.

Der Menschenführer weiss aber, dass das nicht ausreicht. Zwar ist damit ein Teil des nötigen Vertrauens geschaffen, jenes Vertrauen, das auf der Gewissheit beruht, dank guter Ausbildung fähig zu sein, gestellte Aufgaben zu lösen, und das nötig ist, damit der Untergebene im Sinne des Vorgesetzten handelt. Dieses Vertrauen ist jedoch brüchig, und es reicht nicht aus. Es fehlt dazu das **«Wollen»,** der Wille und die Einsicht des Untergebenen oder besser des «Geführten», im Sinne seines Chefs und im Sinne des Gesamtzieles zu handeln.

Der schlechte militärische Führer beschränkt sich nur auf das «Können»; fehlendes «Wollen» erzwingt er allenfalls durch Repression. Das Militär kennt die nötigen Instrumente dazu. Der Erfolg derartiger Führung ist allerdings mehr als fraglich. Das echte «Wollen» kann nur die Motivation erschaffen. Und um diese Motivation zu schaffen, muss der Führer Beispiel sein, aber auch informieren und kommunizieren. Er muss die Zielsetzungen im grossen und kleinen verdeutlichen und den Sinn und Zweck des Handelns darlegen. Er muss den Geführten in die Lage versetzen, die Ziele, die Chancen und

Repression ist kein Führungsprinzip

Möglichkeiten des eigenen Tuns und Handelns zu erkennen. Er muss Zusammenhänge aufzeigen, Beispiele offenlegen und dem Geführten somit *durch Information die nötige Orientierung liefern, damit er zielgerichtet und im Sinn und Interesse des Ganzen handeln kann.*

Der Erzieher und Chef ist eben mehr als nur ein Vorgesetzter oder Ausbildner. Er weiss mehr, er gibt aber dieses Mehrwissen auch gezielt weiter. Er übernimmt Leitbildfunktion, er vermittelt Werthaltungen, er ist Sinnvermittler durch seine persönliche Glaubwürdigkeit, durch seine Kommunikations- und Informationstätigkeit. Seine Verantwortung hört nicht beim Können des Untergebenen auf. Im Sinne einer gesellschaftlichen Gesamt-Verantwortung, die jeder Führer wahrzunehmen hat, muss er auch das Wollen, und damit zusammen mit dem Können ein *umfassendes Vertrauen* der von ihm Geführten anstreben und zu erreichen suchen.

4. Schlussfolgerungen

Dies alles geht nicht, ohne dass der Vorgesetzte um den Wert einer zielgerichteten Informations- und Kommunikationstätigkeit weiss. Es geht vor allem auch nicht, wenn er selber nicht den nötigen Informations- und Wissensvorsprung hat, und es geht schliesslich auch nicht, wenn ihm für seine Informationsaufgaben nicht die nötige Zeit eingeräumt wird.

Es sind deshalb **zwei Massnahmen** ins Auge zu fassen:

1. Kommunikationsschulung in der militärischen Ausbildung: Aus der Einsicht der dargelegten Gedanken sollte in den Schulen und Kursen im Bereich Führung grösseres Gewicht

auf das Aufzeigen des Stellenwertes von Information und Kommunikation für die erfolgreiche militärische Führung gelegt werden.

2. Vermittlung von mehr militärischem Wissen: Es sind den Kadern insbesondere in den Unteroffiziers- und Offiziersschulen, aber auch in Kursen vermehrt stufengerechte Informationen über Bedrohungsentwicklung, Sicherheitspolitik, Kriegserfahrungen, Wehrpsychologie, Militärgeschichte der jüngeren Vergangenheit, Waffenwirkung und andere Waffengattungen zu vermitteln.

Dabei ist je länger desto mehr davon auszugehen, dass sich der heutige Kaderangehörige ausserdienstlich zu wenig mit solchen Fragen auseinandersetzt.

Ziel einer derartigen, auf Informations- und Kommunikationsaufgaben ausgerichteten Führerschulung wäre demnach, insbesondere das Offizierskader in die Lage zu versetzen, seinen Informationsauftrag wahrzunehmen.

Jeder Offizier muss fähig sein, in den Bereichen Information und Kommunikation mit der Truppe die ihm zukommende Führungsfunktion stufengerecht wahrzunehmen.

Es kann dabei nicht darum gehen, dass Zugführer Vorträge oder Theorien halten. Vielmehr sollen sie

als direkte und glaubwürdige Bezugs- und Auskunftspersonen in der Lage sein, kompetent und überzeugt als Diskussionspartner ihrer Untergebenen aufzutreten.

Wenn darüber hinaus erreicht wird, dass jeder Kaderangehörige der Armee auch als Fachmann in der Öffentlichkeit Stellung nehmen und bei zahlreichen Gelegenheiten überzeugende Antworten und Ansichten liefern, Fragen sachkundig und glaubwürdig beantworten kann, ist für die Sache der Landesverteidigung viel gewonnen.

Ein derart informierter und überzeugter Offizier wird auch motiviert seine Aufgabe erfüllen und seine Motivation auf Truppe und Öffentlichkeit übertragen. ■

MASTER PLANER

— Ihr funktionelles Planungsinstrument —

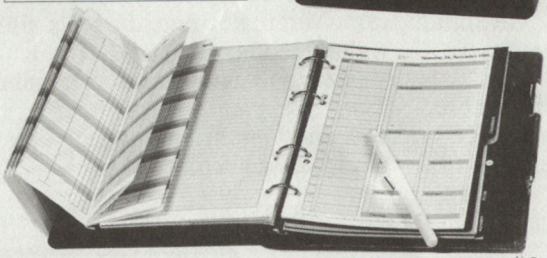
MASTER PLANER hilft, Ihre Zeit meisterhaft zu planen, verschafft Überblick über Ihre Aufgaben, Ziele und Termine.

. . . denn Erfolg fängt an bei klarer Zielsetzung, beim meisterhaften Planen.

Ringbuch echt Leder

MASTER PLANER
- soll Sie überall hin begleiten
- sichert schnellen Zugriff auf Ihre wichtigen Daten, Informationen, Adressen usw.
- **MASTER PLANER** komplett mit Ringbuch aus Leder (schwarz oder bordeaux) und Archivbox **Fr. 268.–**

Auch im guten Fachhandel erhältlich.



☐ ja, senden Sie Unterlagen über **MASTER PLANER**

Name/Firma:

Strasse: PLZ: Ort:

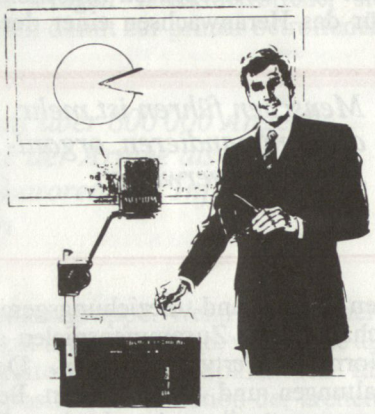
Telefon: Fax: Unterschrift:

von rickenbach + co, abt. **MASTER PLANER**
postfach, flughofstrasse 58, ch-8152 glattbrugg,
telefon 01 . 810 29 79, fax 01 . 810 97 67

MZ

KONFERENZ- UND PRÄSENTATIONSTECHNIK

Hellraumprojektoren
Leinwände, Flipchart
Weissetafeln, Rednerpulte
Konferenzmöbel
OHP-Folien



KOLOK

KOLOK AG
Fellerstrasse 11
3027 Bern
Tel. 031 55 50 10
Fax 031 55 50 33

Verlangen Sie unseren ausführlichen Katalog

Führungsnachwuchs ...

... durch Stellenanzeigen in der ASMZ

Annahmeschluss für die Dezember-Ausgabe 1990 ist am 16. November

ASMZ Inserate, Huber & Co. AG, 8501 Frauenfeld, Telefon 054 27 11 11/Telefax 054 21 88 71