Von der Kommunikationsführung zur Führungskommunikation

Autor(en): **Lehmann, Fritz**

Objekttyp: **Article**

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

Band (Jahr): **173 (2007)**

Heft 4

PDF erstellt am: **25.04.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-71013

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

Von der Kommunikationsführung zur Führungskommunikation

Zugegeben, PsyOps, Media Warfare oder Emergency-PR tönen reisserischer als Kommunikationsführung. Die militärische Führungskommunikation wird heute vermehrt durch zivile Unternehmen unterstützt, die neue Dimensionen und Begriffe einführen. Trotzdem: Nur mit konzeptioneller Kommunikationsführung ist eine umfassende Führungskommunikation überhaupt möglich.

Fritz Lehmann

Kommunikation ist nicht alles –, aber ohne sie ist alles nichts

Aus dem Vietnamkrieg hatten die US-Militärs ihre Lehren gezogen. So schafften sie es, in den Golfkriegen, u. a. mit dem System der Embedded Journalists ein annähernd klinisches Bild der Kriegführung darzustellen. Die US-Truppen sind seit jeher mit hinreichend Mitteln dotiert und operieren unter der strategischen Vorreiterrolle des Office of Global Communication.[1] Zivile Agenturen wie die in Afghanistan tätige Randon Group[2] unterstützen die Streitkräfte in ihrer Kommunikation.

Pannen passierten dennoch: Im ersten Golfkrieg etwa suggerierte das zivile Unternehmen Hill and Knowlton (HK), die Iraker hätten in Kuwaiter Spitälern Babys aus ihren Brutkästen entfernt und dem Tod überlassen. HK hatte die Meldung bewusst falsch verbreitet, und der emotionale Gehalt der Falschmeldung wirkte –, bis die Wahrheit ans Tageslicht kam.

Im zweiten Golfkrieg wandelte sich die medial inszenierte Befreiung der Soldatin Jessica Lynch in einen Fehlschlag, als diese aussagte, sie sei nach ihrer Gefangennahme durch die Iraker anständig behandelt worden, sie sei gar kein American hero.[3]

Meister und Zauberlehrlinge zugleich

Schwierig gestaltet sich die aktuelle Kommunikationsführung der US-Besatzungstruppen im Irak. Zwar agieren die US-Kommunikatoren und ihre zivilen Partner nach den Regeln der Kunst. Mit Emergency-PR gewannen sie zum Beispiel ein entscheidendes Gefecht im Media-Warfare: Der Skandal um Abu Ghraib ist aus der Öffentlichkeit verschwunden.[4] Erfolgreiche Kommunikation generiert indes ein ungesundes Phänomen: Sie stellt ungenügende Führungstätigkeiten vorübergehend in ein gutes Licht und mindert den Willen, aus Fehlern zu lernen. So hatten die unbestrittenen Experten der strategischen Kommunikationsführung, die Israelis, während des vergangenen Libanonfeldzuges nicht nur gegen den militärischen Gegner zu kämpfen. Die meisten echten und vermeintlichen Fehler der israelischen Führung erschienen sofort auf den Informationsplattformen. Verbreiter: die eigenen Soldaten via Handy oder BLOG.[5] Dieses Mal schafften es auch die Israelis nicht, das für sie existenzielle David-Goliath-Bild zu ihren Gunsten zu zeichnen. Die Meister machten sich damit selber zu Zauberlehrlingen.

Ein Bild sagt mehr als tausend Worte

Die Kamera war mitbeteiligt am Rückzug der US-Truppen aus Vietnam. Emotionale Bilder hatten die Heimatfront ins Wanken gebracht. General Schwarzkopf sagte es so: «… kein Fehler und kein Zögern entgeht dem Objektiv. … In Vietnam wurde der Krieg irgendwann schmutzig, wegen der verdammten Bilder. …»[6]

Das Bild ist heute das wichtigste kommunikative Transportmittel. Die nahöstlichen Terrororganisationen erzielen unheilvolle Höhepunkte, indem sie mit publizierten Exekutionen Tabubrüche begehen. Überhaupt sind diese Organisationen auf dem Gebiet der Kommunikationsführung ernst zu nehmen. Im Verlauf des vergangenen Libanonfeldzuges kamen mehrere Medien-Beeinflussungsversuche zutage.

Die nahöstlichen Kampforganisationen sind versierte Propagandisten.

Foto: Propagandaplakat der Al Aksa Brigade

Etwa als derselbe Hizbollah-Kommunikator auf mehreren Schadenplätzen erschien und «sein umgekommenes Kind» ins Objektiv hielt.[7]

Alle kommunizieren, und keiner teilt etwas mit

Im Irak hat sich gezeigt, dass die Versuche zu zensurieren, die Medien zu steuern und die technischen Kommunikationsmittel zu beeinflussen, nur kurzfristig zum Ziel kommen. Erfolgreiche Geheimhaltung ist rar geworden. Nebst einer mit Echtzeitmitteln operierenden und unter Hochdruck recherchierenden Presse lassen die eigenen Truppenangehörigen Informationen anonym per Handy oder via BLOGs über das Internet durchsickern.[8] Als Beispiel kann *www.youtube.com* dienen, wo digitale Kurzfilme anonym veröffentlicht werden können. Wenig Image fördernde Szenen aus der Schweizer Armee wurden dort bereits publiziert und prompt durch die Boulevardpresse ausgeschlachtet.[9]

Die US-Führung hält ihre Kommunikationsinfrastruktur im Irak besser unter Kontrolle, als dies während einer Raumsicherungsoperation im medial dicht vernetzten Europa möglich wäre.

Raumsicherungsoperationen sind komplex, langwierig und anfällig. Pannen werden passieren und von den eigenen Truppen via BLOG oder Handy verbreitet. Mit einzelnen «Gags» oder Pressekonferenzen kann man folglich keine «Hearts und Minds» gewinnen. Zu intensiv sind die umfassenden Kommunikationsaktivitäten, und wahrhaft gehaltvolle Informationen müssen oft erst herausgefiltert werden. Obwohl alle kommunizieren, teilt kaum einer etwas mit.

---

[1] www.whitehouse.gov

[2] Roberts M. E.: Villages of the Moon – Psychological Operations in Southern Afghanistan. 2005, Baltimore, PublishAmerica. ISBN 1-4137-5771-5.

[3] Forster, Peter: Die verkaufte Wahrheit – Wie uns Medien und Mächtige in die Irre führen. 2005, Frauenfeld, Huber Verlag. ISBN 3-7193-1338-7.

[4] Singer, P.W.: Corporate Warriors – The Rise of the Privatized Military Industry. 2004, Ithaca/London. Cornell University Press. ISBN 0-8014-8915-6.

[5] BLOG: Abkürzung aus Web und Log. Digitales Tagebuch.

[6] Elter Andreas: Die Kriegsverkäufer – Geschichte der US-Propaganda. 2005 Frankfurt a. M., Edition Suhrkamp. ISBN 3-518-12415-5.

[7] Eigenmann, Dominique: Tagesanzeiger vom 1.11.06.

[8] www.irakblogs.com

[9] Blick vom 12.11.2006.

Das Kommunikationskonzept – eine Art Qualitätssicherung

Interne Kommunikation ist gleich wichtig wie die externe, und die besten Botschafter der eigenen Sache sind folglich die eigenen Leute.

Der oberste Kommunikationswert ist Vertrauen. Vertrauen soll beizeiten geschaffen werden. Dies geschieht mit der Äufnung von Beziehungsvorräten zu den Medien und der Förderung der eigenen Glaubwürdigkeit, die notfalls mit allen Mitteln zu verteidigen ist.

Soll die Führungskommunikation Bestand haben, dann ist sie konzeptionell anzugehen. Ein Kommunikationskonzept ist zwar kein Erfolgsgarant, aber wenigstens eine Art Qualitätssicherungssystem, das mindestens folgende Punkte aufweisen muss:

1. Zielpublikum

Das Zielpublikum geht erstaunlicherweise oft vergessen, gerade selbst zentrierte und wenig sensible Chefs haben die Tendenz, mit sich selbst und nicht mit dem Zielpublikum zu sprechen.

2. Botschafter

Botschafter (Kommunikatoren, Multiplikatoren) sind je nach Kernbotschaft z. B. direkte Vorgesetzte, Intermediäre und sogenannte Gate-Keepers. Dabei handelt es sich beispielsweise um Schlüsselpersonen wie Unterstabschefs oder Chefs Triage, die weitgehend entscheiden, welche Informationen der Kommandant bekommt. Geeignet können auch Symbolpersonen sein, die für eine Sache eine besondere Bedeutung haben, z. B. Politikerinnen oder Experten.

3. Kernbotschaften

Die Kernbotschaften sind meist ein Teil der operativen Absicht und führen als roter Faden durch die umfassenden Kommunikationsaktivitäten. Allerdings vermittelt man den unterschiedlichen Zielpersonen die Kernbotschaften mit anderen Worten und in einer treffenden Tonalität. Beispiel: Die Truppe wird in einer militärischen Tonalität angesprochen, der zivile Partner hingegen mit den ihm geläufigen Fachausdrücken.

4. Instrumente

Zeitgemäss sind digitale Mittel, entweder als Bring- oder Holversorgung. Diese können zweckdienlich sein, bei der internen Kommunikation besteht freilich die Gefahr, dass der Chef die Auftragstaktik ignoriert, die Hierarchiestufen überspringt und mit der Truppe direkt kommuniziert. Bei Unsicherheiten ist die Kommunikation von Angesicht zu Angesicht weit wirksamer als jede noch so brillant redigierte Truppenzeitung, Website oder gelungene Giveaways.

5. Zeitpunkte, Redundanz und Rhythmus

Gerade dieser Faktor hat in der überfluteten Medienwelt eine neue Bedeutung gewonnen, denn nur zu oft gehen Botschaften in der Medienflut unter. Mindestens drei Mal soll eine Botschaft vermittelt werden, und dies mit verschiedenen Instrumenten, denn «we are overnewsed but underinformed».

Der Kommunikationsbefehl

Das Ergebnis des Kommunikationskonzepts mündet im Kommunikationsbefehl. Dieser umschreibt, wie die militärischen Hierarchiestufen mit der internen und externen Kommunikation umzugehen haben. Redaktor muss ein Kommunikationsspezialist sein, Mitredaktor der Geheimhaltungsoffizier. Tiefere Hierarchiestufen konzentrieren sich auf die interne Kommunikation, höhere auf die externe, die Kernbotschaften bleiben indes dieselben.

Propaganda-Aktivitäten bleiben eine strategische Angelegenheit und haben auf Stufe Brigade oder gar Truppenkörper (Bataillon) nichts zu suchen.

Führungskommunikation ist dann erfolgreich, wenn der konzeptionelle Weg eingeschlagen wird und die Botschaften verständlich platziert werden. Lao-tse soll es so gesagt haben: «Sage es mir, dann vergesse ich es; zeige es mir, dann erinnere ich mich daran; beteilige mich daran, dann verstehe ich es.» ■

Kein Medium kann direkte Kommunikation ersetzen. Bild: Chef einer Polizei-Sonderformation bei der Einsatzführung (G8). Freundliche Genehmigung durch Police GE, J. P. Brand

Fritz Lehmann, Oberstlt i Gst, Astt 311 Dipl. Unternehmenskommunikator EM CCM, Kdt Stadtpolizei Winterthur.

Büchel
Waffen & Outdoor
Büchsenmacherei

Büchel Waffen & Outdoor GmbH
Oberrieterstrasse 77 CH-9450 Altstätten
Tel 071 755 33 23 Fax 071 755 14 15
www.buechelwaffen.ch

Unsere 400 m2 Ladenfläche lassen ihr Herz höher schlagen!