

Michael Holenweger [Hrsg.]

# Anwendungsgebiete und Grundlagen von Strategischer Kommunikation

**MR. GORBACHEV, OPEN THIS GATE.  
MR. GORBACHEV, TEAR DOWN THIS WALL!**



**Nomos**

Militär und Sozialwissenschaften  
The Military and Social Research

herausgegeben vom Arbeitskreis  
Militär und Sozialwissenschaften (AMS)  
und von Chance Schweiz – Arbeitskreis für  
Sicherheitsfragen

Band 51

Michael Holenweger [Hrsg.]

# Anwendungsgebiete und Grundlagen von Strategischer Kommunikation



**Nomos**

**Titelbild:** Photograph of President Reagan giving a speech at the Berlin Wall, Brandenburg Gate, Federal Republic of Germany

**Quelle:** U.S. National Archives and Records Administration  
[https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Photograph\\_of\\_President\\_Reagan\\_giving\\_a\\_speech\\_at\\_the\\_Berlin\\_Wall,\\_Brandenburg\\_Gate,\\_Federal\\_Republic\\_of\\_Germany\\_-\\_NARA\\_-\\_198585.jpg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Photograph_of_President_Reagan_giving_a_speech_at_the_Berlin_Wall,_Brandenburg_Gate,_Federal_Republic_of_Germany_-_NARA_-_198585.jpg)

**Copyright:** This work is in the public domain in the United States because it is a work prepared by an officer or employee of the United States Government as part of that person's official duties under the terms of Title 17, Chapter 1, Section 105 of the US Code. Note: This only applies to original works of the Federal Government and not to the work of any individual U.S. state, territory, commonwealth, county, municipality, or any other subdivision. This template also does not apply to postage stamp designs published by the United States Postal Service since 1978. (See § 313.6(C)(1) of Compendium of U.S. Copyright Office Practices). It also does not apply to certain US coins; see The US Mint Terms of Use.

**Die Deutsche Nationalbibliothek** verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-8487-6372-6 (Print)

ISBN 978-3-7489-0471-7 (ePDF)



Onlineversion  
Nomos eLibrary

1. Auflage 2020

© Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2020. Gedruckt in Deutschland. Alle Rechte, auch die des Nachdrucks von Auszügen, der fotomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung, vorbehalten. Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort und Danksagung	9
Abkürzungsverzeichnis	11
Abbildungsverzeichnis	17
Tabellenverzeichnis	19
Anwendungsgebiete und Grundlagen von <i>Strategischer Kommunikation</i> <i>Michael Holenweger</i>	21
<b>1. Teil: Grundlagen Strategischer Kommunikation</b>	61
<i>Strategische Kommunikation: Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen aus interdisziplinärer Sicht</i> <i>Anne Melzer, Jens Seiffert-Brockmann &amp; Ansgar Zerfuß</i>	63
Evaluation und lose Enden: Leistungsbewertung im Public Affairs Management <i>Marco Althaus</i>	91
<i>Strategische Kommunikation als Managementfunktion</i> <i>Natascha Zowislo-Grünwald &amp; Franz Beitzinger</i>	141
<i>Strategische Kommunikation und Werte</i> <i>Florian Demont-Biaggi &amp; Nadine Eggimann</i>	161

**2. Teil: *Strategische Kommunikation im Bereich der Politik* 173**

*Strategische Kommunikation in der Politik* 175  
*Peter Filzmaier & Birte Fähnrich*

Politische Kommunikation strategisch führen heisst:  
Langfristig Erfolg haben! 197  
*Barbara Günthard-Maier*

*Strategische Kommunikation am Beispiel der Schweizerischen  
Volkspartei (SVP)* 221  
*Christoph Mörgeli*

Political Product Placement 233  
*Thomas Jauch*

Die Bürgerlich-Demokratische Partei (BDP). Ein politisches  
Phänomen ... und ein Phänomen in der *Strategischen*  
*Kommunikation* 247  
*Regula Marti*

*Strategische Kommunikation –*  
planen, strukturieren, kommunizieren 263  
*Georg Därendinger*

**3. Teil: *Strategische Kommunikation im Bereich der Wirtschaft* 273**

*Strategische Kommunikation als Entwicklungsgebiet*  
der Unternehmensführung 275  
*Christopher Storck*

Klare Signale im Kommunikationsrauschen. Wie *Strategische*  
*Kommunikation* Unternehmenswerte sichert 301  
*Victor Schmid*

<i>Strategische Kommunikation</i> an der Unternehmensidentität ausrichten <i>Markus Niederhäuser &amp; Nicole Rosenberger</i>	319
<i>Strategische Kommunikation</i> für Großprojekte am Beispiel der Nord Stream AG: Transparenz und Dialog als Schlüssel zum Erfolg <i>Ulrich Lissek &amp; Arne Westermann</i>	331
<i>Strategische Kommunikation</i> als identitätsstiftendes Ordnungsprinzip.. <i>Michael Willi</i>	353
Bedacht in Zeiten der Beschleunigung. Strategie und Taktik im Fluss <i>Marcel Bernet</i>	365
<b>4. Teil: <i>Strategische Kommunikation im Bereich des Militärs</i></b>	<b>373</b>
Zur Doppelrolle <i>Strategischer Kommunikation</i> von Streitkräften: Strategische Narrative als Instrument der Rollenkoordination <i>Franz Beitzinger &amp; Natascha Zowislo-Grünewald</i>	375
<i>Strategische Kommunikation</i> und Militär <i>Gerhard Kümmel &amp; Phil C. Langer</i>	393
<i>Strategische Kommunikation</i> der Vereinten Nationen am Beispiel MONUSCO <i>Jodok Troy</i>	413
Neue Wege statt alter Pfade. Kommunikation und Integration der Freiwilligenarmee Bundeswehr <i>Heiko Biehl</i>	423

*Inhaltsverzeichnis*

<i>Strategische Kommunikation</i> am Beispiel der österreichischen Sicherheitsstrategien von 2001 und 2013 – Auswirkungen und Ausblick <i>Gunther Hauser</i>	435
<i>Strategische Kommunikation</i> im Bundesheer am Beispiel der Pilotprojekte <i>Michael Bauer</i>	467
Verzeichnis der Autorinnen und Autoren	483



## Vorwort und Danksagung

*„Mr. Gorbachev, open this gate!  
Mr. Gorbachev, tear down this wall!“*

Im Juni 1987 ahnte niemand in Berlin, welch ereignisreiche Zeit bevorstand. Deutschland war seit Jahrzehnten geteilt und die Stadt durch die Mauer getrennt. Die europäische Öffentlichkeit wehrte sich gegen Mittelstreckenraketen, welche im Rahmen des NATO-Doppelbeschlusses als Antwort auf sowjetische Stationierungen aufgestellt worden waren. Es mehrten sich die Rufe, die sich gegen eine Militarisierung Europas wandten, für welche die Amerikaner und insbesondere Ronald Reagan verantwortlich gemacht wurden.

Reagans grundlegende Prinzipien seiner Präsidentschaft waren die Stärkung des wirtschaftlichen Liberalismus, sowie der Kampf gegen den Kommunismus. Letzterer akzentuierte sich nicht nur in einer massiven Erhöhung der Verteidigungsausgaben und der Unterstützung antikommunistischer Bewegungen weltweit, sondern auch in einer kompromisslosen und konfrontativen Haltung gegenüber der Sowjetunion, welche er als „Reich des Bösen“ bezeichnete.

Die Kommunikationsstrategie der US-Regierung zielte darauf ab, die Stimmung in Europa und insbesondere in Deutschland zugunsten der Amerikaner zu beeinflussen, da die heftigen Kontroversen und Proteste im Rahmen des NATO-Doppelbeschlusses das Verhältnis stark zerrüttet hatten. Der Schauplatz Berlin eignete sich ideal für eine Gegenüberstellung von Gut und Böse, hatte doch bereits Kennedy mit seinem berühmten Ausspruch „Ich bin ein Berliner“ die Bedeutung der Stadt für den Westen und seine Werte deutlich gemacht. Um die Symbolkraft noch zu verstärken sollte die Rede vor dem Brandenburger Tor stattfinden, wobei die Sichtbarkeit der Grenze und die Trennung von Ost- und Westberlin die Botschaft der Ansprache verstärken sollte.

Ronald Reagan richtete sich mit seinen Worten direkt gegen jene, die mit der Sowjetunion einen Separatfrieden suchten und bereit waren, die Legitimität der DDR und Ostberlins anzuerkennen. Dies hätte aus Sicht der US-Regierung die Glaubwürdigkeit und die Position der NATO und somit auch die Sicherheit Europas fundamental untergraben. Mit seiner Aufforderung an Gorbatschow das Tor zu öffnen und die Mauer einzureissen, stellte er sich letztlich in eine direkte Linie zu Kennedy und unterstrich die Verbundenheit der USA mit dem Schicksal Berlins. Dabei legte er seinen Fokus

auf den Frieden und bot eine Gegendarstellung zu seinem kriegstreibenden Image in Europa.

Reagan attestierte der Sowjetunion und insbesondere dem Generalsekretär Gorbatschow den Willen zum Frieden und forderte als Tatbeweis die Öffnung der Mauer. Darüber hinaus bot er der Sowjetunion an gemeinsam auf eine Vernichtung der nuklearen Mittelstreckenraketen hinzuarbeiten. Reagan kritisierte somit nicht den Ostblock und die Sowjetunion im Allgemeinen, sondern richtete sein Augenmerk gezielt auf den Zustand der Trennung, welcher von vielen im Westen zunehmend akzeptiert wurde.

Insbesondere die Forderung nach einer Öffnung der Grenze wurde unmittelbar nach der Rede als illusorisch und naiv eingeschätzt. Sowohl die voraussehbaren Reaktionen aus dem Osten, aber auch diejenigen aus dem Westen waren mehrheitlich kritisch bis negativ. Es sollte noch knapp zweieinhalb Jahre dauern, bis das Brandenburger Tor nicht mehr ein Teil der Berliner Mauer war und seine ursprüngliche Bestimmung als Ein- und Ausgangstor und Abschluss der Prachtstrasse Unter den Linden einnehmen konnte.

Die *Strategische Kommunikation* ist im Verlauf der letzten Jahrzehnte zu einem weit verbreiteten, interdisziplinären Begriff in der Gesellschaft geworden und bezeichnet einen Prozess der zielgerichteten und vernetzten Kommunikation. *Strategische Kommunikation* beinhaltet ein Kommunikationskonzept, welches Analyse, Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle von interner und externer Kommunikation von Unternehmen und Organisationen umfasst, mit dem Ziel eine stringente und aufeinander abgestimmte Kommunikation gegenüber den Zielgruppen zu gewährleisten. Die *Strategische Kommunikation* wurde in ihren Anfängen v.a. in Kommunikationsprogrammen von Regierungen und des Militärs angewendet und wird mittlerweile unter anderem in der Öffentlichkeitsarbeit, öffentlichen Diplomatie, in Kampagnen, Public Relations und im Marketing gebraucht.

Ein besonderer Dank gilt den Autorinnen und Autoren der einzelnen Beiträge, ohne die dieses Buch nicht hätte entstehen können und die mir mit viel Geduld, Interesse und Hilfsbereitschaft zur Seite gestanden sind. Schliesslich möchte ich der Militärakademie (MILAK) an der ETH Zürich danken für die finanzielle Unterstützung, welche dieses Buch erst ermöglicht hat.

Birmensdorf im August 2019

*Michael Holenweger*

## Abkürzungsverzeichnis

AA	Auto Allianz
Abs.	Absatz
Abschn.	Abschnitt
a D	ausser Dienst
allg.	allgemein(e, s)
AG	Aktiengesellschaft
AIK	Akademie der Bundeswehr für Information und Kommunikation
ALV	Arbeitslosenversicherung
Anh.	Anhang
APK	Aussenpolitische Kommission
Art.	Artikel
Auns	Aktion für eine unabhängige und neutrale Schweiz
AWG	Arbeitsgemeinschaft Wirtschaft und Gesellschaft
Basel II	bezeichnet die Gesamtheit der Eigenkapitalvorschriften, die vom Basler Ausschuss für Bankenaufsicht in den letzten Jahren vorgeschlagen wurden
BASF SE	Badische Anilin- und Soda-Fabrik
BCM	Bundesverband der Compliance Manager
BdP	Bundesverband deutscher Pressesprecher
BDP	Bürgerlich-Demokratische Partei
BGB	Bauern-, Gewerbe- und Bürgerpartei
BGBI	Bundesgesetzblatt
BIP	Bruttoinlandprodukt
BMLVS	Bundesministerium für Landesverteidigung und Sport
BP	Britisch Petroleum
BPS	Bürgerliche Partei Schweiz
bspw.	beispielsweise
BVerfG	Bundesverfassungsgericht
BZÖ	Bündnis Zukunft Österreich
bzw.	beziehungsweise
CD	Corporate Design
CEO	Chief Executive Officer
CI	Corporate Identity
CIMIC	civilian-military co-operation
CLM	Composite Logic Model
COIN	Counterinsurgency

## Abkürzungsverzeichnis

CRM	Customer Relationship Management
CSP	Christlich-Soziale Partei Schweiz
CSR	Corporate Social Responsibility
CVP	Christlich-Demokratische Volkspartei
DAX	Deutscher Aktienindex
DDR	Deutsche Demokratische Republik
DDRRR	Disarmament, Demobilization, Repatriation, Reintegration, Resettlement
d.h.	das heisst
ders.	derselbe
dies.	dieselbe/dieselben
DNA	Deoxyribonucleic acid
DPRG	Deutsche Public Relations Gesellschaft
Dr.	Doktor
Dr. disc. pol.	Doctor disciplinarum politicarum
DR	Dienstreglement
DRK	Demokratische Republik Kongo
EADS	European Aeronautic Defence and Space Company
EDU	Eidgenössisch-Demokratische Union
EG	Europäische Gemeinschaft
EL	Ergänzungsleistungen
ELAK-KIS	Elektronischer Akt - Kanzleiinformationssystem
et al.	et alli/aliae/alia (lateinisch für „und andere“)
ETH	Eidgenössische Technische Hochschule
EU	Europäische Union
E.V.	eingetragener Verein
EWR	Europäischer Wirtschaftsraum
FDP	Freisinnig-Demokratische Partei
ff.	folgende (Seiten, Paragraphen)
FHT	Field Human Intelligence
FPÖ	Freiheitliche Partei Österreichs
FPS	Freiheits-Partei der Schweiz
GASP	Gemeinsame Außen- und Sicherheitspolitik
gem.	gemäss
ggf.	gegebenenfalls
GGO	Gemeinsame Geschäftsordnung der Bundesministerien
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Hrsg.	Herausgeber
IAM	Institut für Angewandte Medienwissenschaft

ICV	Internationale Controller Verein
i.d.R.	in der Regel
IEA	Internationale Energieagentur
IGBO	Interessengemeinschaft der Berufsoffiziere
IR	Investor Relations
i.S.	im Sinne
ISA	Institut für Strategieanalysen
ISAF	International Security Assistance Force
ISM	International School of Management
i.S.v.	im Sinne von
IT	Informationstechnik
IV	Invalidenversicherung
i.V.m.	in Verbindung mit
insbes.	Insbesondere
Kdt	Kommandant
KIOP	Kräfte für Internationale Operationen
KLE	Key Leader Engagement
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
KPE	Kaderpräsenzeinheit
KPI	Key Performance Indicator
Landi	landwirtschaftliche Genossenschaft in der Schweiz
LKW	Lastkraftwagen
NATO	Nord Atlantic Treaty Organization
NIMBY	not in my back yard
NGO	non-governmental organization
NSR	Nationale Sicherheitsrat
NZZ	Neue Zürcher Zeitung
M23	Mouvement du 23-Mars (Rebellengruppierung in der Demokratischen Republik Kongo)
M.A.	Magister Articum
MAS CML	Master Advanced Studies Communication Management and Leadership
MAZ	Medien Ausbildungs Zentrum (Schweizer Journalistenschule)
Mech Füs Bat	Mechanisieretes Füsilier Bataillon
Mio.	Million(en)
MOC	Media Operations Center
MoD UK	Ministry of Defence United Kingdom
MONUC	Mission de l'Organisation des Nations Unies en République Démocratique du Congo

## *Abkürzungsverzeichnis*

MONUSCO	Mission de l'Organisation des Nations Unies pour la Stabilisation en République Démocratique du Congo
Mrd.	Milliard(en)
M. Sc.	Master of Science
NEOS	Das Neue Österreich und Liberales Forum
o.ä.	oder ähnliche(s)
ÖBH	Österreichische Bundesheer
OL	Opinion Leaders
ÖMZ	Österreichische Militärische Zeitschrift
ORF	Österreichische Rundfunk
ÖSS	Österreichische Sicherheitsstrategie
OSZE	Organisation für Sicherheit und Zusammenarbeit in Europa
OTS	Original Text Service
ÖVP	Österreichische Volkspartei
PA	Public Affairs
PAC	Public Affairs Council
PfP	Partnership for Peace
PiAD	Person im Ausbildungsdienst
PoC	Protection of Civilians
PPP	Political Product Placement
PR	Public Relations
Prof.	Professor
PSYOPS	Psychological Operations
REAC	Regulatory an External Affairs Capabilities
RoE	Rules of Engagement
SD	Schweizer Demokraten
Sifa	Sicherheit für alle
SKOS	Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe
SMS	Short Message Service
SNB	Schweizerische Nationalbank
SOWI	Sozialwissenschaftliche Institut der Bundeswehr
SP	Sozialdemokratische Partei der Schweiz
SPD	Sozialdemokratische Partei Deutschlands
SPÖ	Sozialdemokratische Partei Österreichs
SRG	Schweizerische Radio- und Fernsehgesellschaft
StratKomm	Strategische Kommunikation
s.o.	siehe oben
s.u.	siehe unten
SVP	Schweizerische Volkspartei

SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TEN-E	Transeuropäisches Energienetz
TEPCO	Tokyo Electric Power Company
TV	Television
u.a.	unter anderem/unter anderen
UBS	Union de Banques Suisses
UN	United Nations
Univ.	Universität
UNO	United Nations Organization
UNGA	United Nations General Assembly
UNSC	United Nations Security Council
US	United States
USA	United States of America
USDoD	United States Department of Defense
USDoDRRTO	United States Department of Defense Rapid Reaction Technology Office
USJWC	United States Joint Forces Command Joint Warfighting Center
USPCC	United States Policy Coordinating Committee
usw.	und so weiter
UZH	Universität Zürich
vgl.	vergleiche
Vgl.	Vergleich
VIP	Very important person
VSPB	Verband Schweizerischer Polizei-Beamter
WBK	Wissenschaft, Bildung und Kultur
WEF	World Economic Forum
WEU	Westeuropäische Union
WIFIS	Wissenschaftliches Forum für Internationale Sicherheit
WWF	World Wide Fund
z.B.	zum Beispiel
ZDv	Zentrale Dienstvorschrift
ZHAW	Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften
zit.n.	zitiert nach
ZMSBw	Zentrum für Militärgeschichte und Sozial- wissenschaften der Bundeswehr
z.T.	zum Teil





## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Evaluationsmodell für <i>Strategische Kommunikation</i>	29
Abbildung 2: Wertschöpfungsfelder der Kommunikation	74
Abbildung 3: Rollenbilder von Kommunikationsmanagern	75
Abbildung 4: Wichtige Strategische Themen für das Kommunikationsmanagement bis 2017	81
Abbildung 5: Politische Einflussstrategien in zwei Dimensionen nach Start/Hovland (2004)	94
Abbildung 6: Abfrage von Was-wäre-wenn-Szenarien aus operativen Abteilungen und Ermittlungen von Erfolgswahrscheinlichkeiten durch die PA-Abteilung	106
Abbildung 7: Grundbegriffe und Grundschemata von Wirkungsmodellen	108
Abbildung 8: Advocacy and Policy Change Composite Logic Model	110
Abbildung 9: Public Affairs Bewertungsgrößen von US-Unternehmen	112
Abbildung 10: Evaluierung von Verbänden durch US-Unternehmen	130
Abbildung 11: Communico – Vendere – Participo (CVP)	243
Abbildung 12: Die fünf Stufen der Strategie-Realisierung	277
Abbildung 13: Das Wertenetzen eines Unternehmens	279
Abbildung 14: Die Wirkungsstufen der Kommunikation als Management-Modell	288
Abbildung 15: Die Kontaktstellen eines Unternehmens zu den Stakeholdern	297
Abbildung 16: Beispiel einer Vorlage für eine Stakeholder-Map	307
Abbildung 17: Grundelemente der <i>Strategischen Kommunikation</i>	312
Abbildung 18: Handlungsfelder des Strategischen Kommunikations-Audits	314
Abbildung 19: Phasen auf der Zeitachse	316
Abbildung 20: Modell des identitätsorientierten Kommunikationsmanagements	325
Abbildung 21: Einweihung der Pipeline	342
Abbildung 22: Kaleidoskop der Kommunikationsmaßnahmen	345
Abbildung 23: Situation und Strategie 2007 – 2009	346
Abbildung 24: Situation und Strategie 2010 – 2011	347

## *Abbildungsverzeichnis*

Abbildung 25: Imagewandel von Nord Stream mit Blick auf Umweltschutz	349
Abbildung 26: Strategie und Taktik: Bedacht trifft Beschleunigung	369
Abbildung 27: Das Sender-Empfänger-Modell	395
Abbildung 28: Die Komplexität der Kommunikation	397

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Max Webers Handlungstypologie	82
Tabelle 2:	Beispiele für die Bezeichnung und Zuordnung von PA-Abteilungen bei deutschen DAX30-Konzernen	99
Tabelle 3:	Architektur der Außenbeziehungen und Orientierungsmatrix	101
Tabelle 4:	Beispiel für eine Übersichtstabelle zu Gesprächen mit Abgeordneten	120
Tabelle 5:	Beispiel für eine Stakeholder-Befragung	120
Tabelle 6:	Beispiel für eine <i>Beziehungskarte</i> in Excel	123
Tabelle 7:	Beispiel für die Bewertung persönlicher Beziehungen eines Vorstands zu Politikern	124
Tabelle 8:	Beispiel für eine Übersichtstabelle zu Betriebsbesuchen eines Unternehmens.	126
Tabelle 9:	Beispiel für ein Datenblatt mit Grundinformationen über einen Verband	132
Tabelle 10:	Fiktives Beispiel für eine Kostentabelle für direkte und indirekte Verbandskosten	133
Tabelle 11:	Beispiel für ein Bewertungsblatt für einen Verband mit Schwerpunkt auf politischer Interessenvertretung	135
Tabelle 12:	Analyse der Ausgangslage	202
Tabelle 13:	Zieldefinition	204
Tabelle 14:	Strategie	208
Tabelle 15:	Aus der Strategie abgeleitete Massnahmen	212
Tabelle 16:	Communico	240
Tabelle 17:	Vendere	241
Tabelle 18:	Participo	242
Tabelle 19:	Primäre Stakeholder und ihr ideales Verhalten aus Unternehmenssicht	280
Tabelle 20:	Sekundäre Stakeholder und ihr ideales Verhalten aus Unternehmenssicht	281
Tabelle 21:	Generische Erwartungen von Stakeholdern an Unternehmen	285
Tabelle 22:	Das Wirkungsstufenmodell in der strategischen Planung der Unternehmenskommunikation	291
Tabelle 23:	Das Wirkungsstufenmodell in der Umsetzung der Kommunikationsstrategie	295

## *Tabellenverzeichnis*

Tabelle 24:	Struktur der <i>Strategischen Kommunikation</i> im Bundesheer	469
Tabelle 25:	Zeitleiste	471