



Master Thesis

Gegen/Bilder:

Perspektiven für den Einsatz von Corporate TV im Rahmen eines integrierten Kommunikationsmanagements der Bundeswehr

eingereicht von

Sascha Stoltenow

Matrikelnummer:

0564583

zur Erlangung des postgradualen akademischen Grades

Communications Master of Science

eingereicht an der

Donau-Universität Krems

Internationales Journalismus Zentrum

im Rahmen des

Universitätslehrgangs Communications MSc

PR und Integrierte Kommunikation

Krems/Heidelberg

(1. Lehrgang, SS 2006 – WS 2006/07)

betreut durch

Prof. Dr. Martin Löffelholz

Ort, Datum

Hamburg, 29. Dezember 2006

Eidesstattliche Erklärung

Ich, Sascha Stoltenow,

geboren am 21.12.1969 in Völklingen

erkläre,

1. dass ich meine Master Thesis selbstständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfen bedient habe,
2. dass ich meine Master Thesis bisher weder im In- noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe,
3. dass ich, falls die Arbeit mein Unternehmen betrifft, meine/n ArbeitgeberIn über Titel, Form und Inhalt der Master Thesis unterrichtet und sein/ihr Einverständnis eingeholt habe.

Hamburg, 29.12.2006

.....
Ort, Datum

.....
Unterschrift

Sperrvermerk

Diese Master Thesis mit dem Titel

„Gegen/Bilder: Perspektiven für den Einsatz von Corporate TV im Rahmen eines integrierten Kommunikationsmanagements der Bundeswehr“

Autor

Sascha Stoltenow

ist aufgrund firmen-/organisationsinterner vertraulicher Daten bis

29.12.2007

gesperrt und darf während dieser Zeit nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Autors zugänglich gemacht werden.

Hamburg, 29.12.2006

.....
Ort, Datum

.....
Unterschrift

Kurzbeschreibung

Bilder sind zum Rohstoff im globalen Wettbewerb der Medien geworden. In einem immer komplexeren Kommunikationsumfeld eröffnen sie Unternehmen und Organisationen die Chance, sich in den öffentlichen Arenen zu positionieren. Gleichzeitig wächst das Risiko, dass Bilder, die nicht dem angestrebten Image entsprechen, die Reputation der öffentlichen Akteure schädigen und ihre Handlungsspielräume einengen. Diese Arbeit untersucht, welche Perspektiven für den öffentlichen Akteur Bundeswehr in diesem visuellen Formatierungswettbewerb bestehen, um durch ein integriertes Management seiner Ressourcen zur Führung und Produktion audiovisueller Medien eigene Bilder in den für ihn relevanten Öffentlichkeiten zu platzieren. Auf Basis des Ansatzes der Unternehmenskommunikation von Zerfaß und gestützt durch eine Expertenbefragung zur Praxis des Corporate TV in Deutschland entwickelt der Verfasser einen strategischen Ansatz für ein erweitertes Corporate TV-Management der Bundeswehr. Dieses ist im Kern ein an den Umfeldbedingungen ausgerichtetes Content-Management, das die bisher bestehenden Beschränkungen der Informationsarbeit der Bundeswehr aufhebt und den Eintritt der Bundeswehr in den globalen Kommunikationswettbewerb bis hin zur Informationskriegführung postuliert – wenn es die Lage erfordert.

Abstract

In the Media's global competition, images – videos as well as pictures – have become valuable raw material. Companies and organisations can make use of this growing demand in an increasingly complex environment and gain visibility and status within the public arenas by placing pictures with a clear message. However, risks are that this exposure backfires, as soon as the public image is not in line with the original intention. Then, reputation as well a room for manoeuvre is at stake. This thesis examines the perspectives of the German Armed Forces to compete in this environment and successfully place images by integrating its resources in the field of video and Corporate TV. To that end, the author develops a strategic model for the Corporate TV management of the German Armed Forces, based on the Corporate Communications framework of Zerfaß and an in-depth study on Corporate TV activities among major German companies. The basic idea of this model is to centrally manage all audiovisual content of the Armed Forces and employ it context-specific lifting the currently imposed restrictions on the information management of the German Forces and instead move towards a principle of a global communications competition to the point of a full-scale information warfare should the circumstances call for it.

Für Katrin, Till und Ylva. Im kommenden Jahr werde ich vor allem mit Euch integriert kommunizieren.

Prolog

1992

Ein Kamerateam begleitet seit mehreren Tagen einen Serienkiller bei der Arbeit. Die Reporter filmen, wie er wahllos Männer, Frauen und Kinder tötet. Als sie während eines Auftrages auf einen anderen Auftragskiller treffen, der ebenfalls von einem Kamerateam begleitet wird, versuchen sie gemeinsam mit dem Auftragskiller dessen Konkurrenten und das andere Kamerateam zu töten. Am Ende sind alle tot, nur die Kamera läuft noch ...

--- Schnitt ---

1996

Soldaten, die im Rahmen der Ausbildung deutscher Soldaten für den Einsatz in Bosnien-Herzegowina unter anderem in die Rolle von Heckenschützen schlüpfen, spielen während der Dienstpausen selbst ausgedachte Szenen und zeichnen diese auf Video auf. Eine Szene zeigt das Interview eines Journalisten mit dem Anführer einer Gruppe von Freischärlern. Während des Interviews wird der Journalist erschossen, die Kamera läuft weiter ...

Inhalt

1	Einführung	9
1.1	Problemstellung	9
1.2	Der Forschungsgegenstand – Das Management bewegter Bilder durch die Bundeswehr	15
1.3	Ablauf der Untersuchung	18
1.4	Methodik und Forschungsdesign.....	20
2	Militär und Medien – Szenen einer problematischen Beziehung.....	26
2.1	Bilder in den Medien – Bilder im Kopf.....	26
2.2	Legitimation durch Kommunikation – Die Bundeswehr als öffentlicher Akteur ...	30
2.3	Content und Kontext – Herausforderung für das Kommunikationsmanagement ...	33
3	Integrierte Kommunikation, militärisches Kommunikationsmanagement und Corporate TV – Forschungsstand.....	36
3.1	Integrierte Kommunikation	36
3.1.1	Corporate Identity	38
3.1.2	Integrierte Marketingkommunikation.....	40
3.1.3	Unternehmens- und Organisationskommunikation	43
3.2	Militär und Kommunikationsmanagement.....	47
3.3	Corporate TV	62
3.4	Vorläufiger Ansatz für eine Definition des Integrierten Corporate TV- Managements.....	67
4	Praxis des Corporate TV in Deutschland – Ergebnisse einer Primärerhebung..	69
4.1	Untersuchungsanlage und Beschreibung des Samples.....	69
4.2	Gesprächspartner der Experteninterviews	71
4.3	Befragungsdesign	71
4.4	Ergebnisse der Experteninterviews	72
4.4.1	Definition/Verständnis von Corporate TV	72
4.4.2	Voraussetzungen für den Einsatz von Corporate TV	72
4.4.3	Stärken/ Alleinstellungsmerkmale von Corporate TV	72
4.4.4	Wirkungsmöglichkeiten von Corporate TV	73
4.4.5	Erfolgskriterien für den Einsatz von Corporate TV	73
4.4.6	Erforderliche Managementkompetenzen für den Einsatz von Corporate TV ..	74
4.4.7	Organisation von Corporate TV/ Personalansatz/ Kosten.....	74
4.5	Bewertung und Interpretation der Untersuchungsergebnisse.....	75
5	Informationsarbeit und Corporate TV der Bundeswehr	81

5.1	Die Informationsarbeit der Bundeswehr.....	81
5.1.1	Rechtliche Grundlagen	81
5.1.2	Definition, Ziele, Arbeitsgrundsätze und Rahmenbedingungen der Informationsarbeit	83
5.1.3	Abgrenzung der Informationsarbeit.....	86
5.1.4	Führung und Organisation der Informationsarbeit	88
5.1.5	Bewertung der konzeptionellen Grundlagen der Informationsarbeit der Bundeswehr	91
5.2	Corporate TV in der Bundeswehr – Quellen und Sender bewegter Bilder	96
5.2.1	Medien und Publikationen der Bundeswehr.....	96
5.2.2	„bwtv“ als Medium der Truppeninformation	102
5.2.3	Quellen eines Corporate TV der Bundeswehr	110
5.2.3.1	Quellen eines Corporate TV der Bundeswehr: Synopse	113
5.3	Übertragung der Bewegtbildmedien der Bundeswehr in ein Modell der Integrierten Kommunikation nach Zerfaß	119
6	Fazit: Perspektiven für das Corporate TV-Management der Bundeswehr.....	128
6.1	Perspektiven des Corporate TV und ihre Bedeutung für die Bundeswehr.....	128
6.2	Modell eines Integrierten Corporate TV-Managements der Bundeswehr.....	132
6.3	Abschließende Betrachtung	135
7	Ausblick: Vom Corporate TV zum Content- und Kontextmanagement	138
	Literaturverzeichnis	141

„Eine immer größere Bedeutung im Hinblick auf die Darstellung nach innen und außen kommt den Medien der Bundeswehr zu. Neben der Beförderung von Informationen und Meinungen helfen sie in ganz wesentlichem Maße dabei, die Leitsätze der Inneren Führung und den Prozess der Transformation nicht nur in die Truppe hineinzutragen, sondern auch mit Leben zu füllen. Dies geschieht mit großer Professionalität und mit persönlichem Engagement aller Beteiligten. Ich halte es für eine Aufgabe von wachsender Bedeutung, den Medien der Bundeswehr optimale Rahmenbedingungen für ihre Arbeit zu schaffen. Hierzu gehört insbesondere eine ausreichende finanzielle, technische und personelle Ausstattung der Redaktionen.“

Reinhold Robbe, Wehrbeauftragter des Deutschen Bundestages¹

1 Einführung

1.1 Problemstellung

Bilder von Krisen und Kriegen und zu militärischen Themen scheinen in besonderer Weise den Auswahlkriterien der Nachrichtenwerttheorie und damit den Selektionskriterien der Medien zu entsprechen.² Unabhängig von der Frage, ob unsere Welt tatsächlich friedloser, oder ob diese Friedlosigkeit nur sichtbar geworden ist, genießen ausgewählte Konflikte eine hohe mediale Aufmerksamkeit – vor allem dann, wenn sie sich visualisieren lassen.³ Insbesondere die Bildmedien prägen daher die öffentliche Wahrnehmung von Krisen und Kriegen und in Folge auch die Wahrnehmung des Militärs als Teil der Exekutive. Das wird unter anderem an Stichworten aus aktuellem Kontext wie „Guantanamo“ oder „Abu Ghuraib“ deutlich, die ebenso schnell bildhafte Assoziationen wecken wie die historischen Begriffe „Hiroshima“ oder „My Lai.“ Die Bilder, die uns dabei in den Sinn kommen, entstammen in der Regel nicht unseren eigenen unmittelbaren Erfahrungen, sondern den Medien. Als Ikonen der Moderne sind sie zu einer entscheidenden Größe

¹ Deutscher Bundestag, 16. Wahlperiode, Drucksache 16/850, Unterrichtung durch den Wehrbeauftragten, Jahresbericht 2005 (47. Bericht), 14.03.2006, S. 45.

² Galtung, Johan/Ruge, Mari Holmboe: The structure of Foreign News: The Presentation of the Congo, Cuba and Cyprus Crises in Four Norwegian Newspapers. In: Journal of Peace Research, 2(1), 64-91. Auch Kepplinger, Hans Mathias: Der Nachrichtenwert der Nachrichtenfaktoren. In: Holtz-Bacha, Christina/Scherer, Helmut/Waldmann, Norbert (Hrsg.): Wie die Menschen die Welt erschaffen und wie die Menschen darin leben. Opladen, 1998, S. 19-38.

³ Die Bedeutung der Visualisierbarkeit von Konflikten wird exemplarisch an der Lage in der südsudanesischen Provinz Darfur deutlich. Trotz einer relativ regelmäßigen Berichterstattung in den deutschen Medien konnte sich das Thema bislang nicht etablieren. Den Schreckensgeschichten über bewaffnete arabische Reitermilizen stehen in der Regel Bilder gegenüber, die kleine Gruppen von Kamelreitern zeigen, deren Waffen eher an die Silberbüchse der Romanfigur Winnetou erinnern als an eine grausame Soldateska. Eine ähnliche Schlussfolgerung erscheint im Hinblick auf die fortlaufende Auseinandersetzung mit der Regierung Nordkoreas erlaubt, die es bislang erfolgreich versteht, eine ausführliche Bildberichterstattung zu verhindern. Auch hier gibt es keine Bilder, die die Berichte über Armut, Hungersnot und Säuglingssterblichkeit untermauern.

für die öffentliche Diskussion um die Legitimität und den Einsatz von militärischer Gewalt geworden.⁴

Es verwundert deshalb nicht, dass sich die Kommunikationswissenschaften in einer Vielzahl von Studien dem Forschungsfeld der Krisen- und Kriegskommunikation gewidmet haben, und dabei auch die Visualisierung des Krieges eine zentrale Rolle spielt. Allerdings überwiegen insgesamt, wie beispielsweise Löffelholz feststellt, empirisch ermittelte Einzelbefunde, die weder die Produktions- und Rezeptionsbedingungen systematisch erschließen noch an den theoretischen Diskurs angebunden sind.⁵ Dieser Befund ist vor allem deshalb relevant, weil gerade wegen der Medialisierung des Krieges und der erwarteten Zunahme von asymmetrischen Kriegen Streitkräfte wie die Bundeswehr ihre klassischen militärischen Ressourcen um die Dimensionen Information und Kommunikation erweitern. Durch so genannte Informationsoperationen versuchen sie, ihre Kriegsziele in allen öffentlichen Arenen durchzusetzen – sowohl im Kriegsgebiet als auch in den jeweiligen Herkunftsländern.⁶ Dabei spielen sowohl logistisch-technische Aspekte als auch die Inhalte eine Rolle. Der Krieg wird zum globalen „Content-War“, den die Partei gewinnt, die ihr Anliegen am besten darstellen kann bzw. der es am besten gelingt, den Gegner daran zu hindern. Diese Erweiterung der militärischen Ressourcen erscheint angesichts der veränderten Konfliktszenarien der Moderne sinnvoll und notwendig. So weist etwa der Berliner Politikwissenschaftler Herfried Münkler darauf hin, dass terroristische Aktionen auch – oder sogar vor allem – als kommunikationsstrategische Akte interpretiert werden müssen.⁷ Das bislang eindringlichste Beispiel für die Potentiale einer solchen Strategie sind vermutlich die Anschläge am 11. September 2001. Und es ist nur konsequent, dass der Historiker Gerhard Paul den durch die kriegführenden Parteien unter anderem mit diesen Anschlägen begründeten Irak-Krieg als ersten Bilderkrieg des 21. Jahrhunderts bezeichnet.⁸

Angesichts dieser Entwicklung gewinnen die militärische Informations- und Öffentlichkeitsarbeit und ihre wissenschaftliche Betrachtung an Bedeutung. Ein zentraler Bereich ist dabei die Produktion, Steuerung, Darstellung und Rezeption der Bilder von Ereignissen und Themen im militärischen Kontext. Durch Visualität als Nachrichtenfaktor⁹ wird die Visualisierbarkeit von Ereignissen zu einer wesentlichen Grundlage von Entscheidungen, und zwar sowohl im Medien-

⁴ Vgl. hierzu: Paul, Gerhard: Bilder des Krieges – Krieg der Bilder. Die Visualisierung des modernen Krieges. Paderborn, 2004.

⁵ Löffelholz, Martin: Krisen- und Kriegskommunikation als Forschungsfeld. In: ders. (Hrsg.): Krieg als Medienereignis II. Wiesbaden, 2004, S. 54. Den Forschungsstand betrachte ich in Kapitel 3 ausführlicher.

⁶ Vgl. hierzu ebenfalls die entsprechende Darstellung in Kapitel 3.

⁷ Münkler, Herfried: Die neuen Kriege. Berlin, 2002, S. 175ff.

⁸ Paul, Gerhard: Der Bilderkrieg. Inszenierungen, Bilder und Perspektiven der „Operation Irakische Freiheit“. Göttingen, 2005, S. 13.

⁹ Unter dieser Grundannahme analysiert Sommer die Videobotschaften Osama Bin Ladens und der Terrororganisation Al-Qaida. Sommer, Steffen: Kriegssikonen aus Videosignalen – Von der militärischen Macht der Videobilder in einer globalisierten Nachrichtenlandschaft. In: Knieper, Thomas/Müller, Marion G. (Hrsg.): War Visions. Bildkommunikation und Krieg. Köln, 2005, S. 388ff.

management als auch im militärisch-politischen Kommunikationsmanagement.¹⁰ Um zu verstehen, wie diese Entscheidungen sich gegenseitig beeinflussen, verspricht vor allem die systematische Beschreibung und Analyse der zugrunde liegenden Organisationsstrukturen und Handlungsprogramme des Militärs einen besonderen Erkenntnisgewinn, denn die bisherige Forschung konzentriert sich vor allem auf die Analyse der medialen Darstellung von Krisen und Kriegen. Anstatt die Strukturen und vermutlichen Absichten der militärischen und politischen Akteure – und damit der Absender – zu untersuchen, schließt die Masse der Studien von der Wirkung der Kommunikation auf ihre Ursachen.¹¹ Die Ergebnisse solcher Arbeiten sind bestenfalls unscharf, bzw. sagen meistens mehr über die Produktion und Rezeption von Medien aus als über militärische Ziele und Absichten. Angesichts des prinzipiell chaotischen Charakters moderner Kriege¹² liegt in der vielfach behaupteten Determination der Berichterstattung durch militärische Akteure entweder eine absolute Überschätzung der intellektuellen, personellen und materiellen Ressourcen des Militärs oder aber eine Unterschätzung des Beitrags, den die Medien bei der Konstruktion der Kriegsbilder leisten. Beide Lesarten stehen einem echten Erkenntnisgewinn entgegen, und erinnern an ähnlich fruchtlose Diskussionen zum Verhältnis der Public Relations zum Journalismus.¹³ Vor diesem Hintergrund ist es zu begrüßen, dass sich neuere Arbeiten direkt mit den Strukturen und Programmen des militärischen Kommunikationsmanagements auseinandersetzen. Ein eindeutiger Schwerpunkt liegt dabei jedoch auf den US-amerikanischen Streitkräften.¹⁴ Die Forschung zu den Streitkräften der Bundesrepublik Deutschland befindet sich dagegen erst am Anfang. Mit dem Projekt „Sicherheitspolitische Kommunikation in Deutschland“ leistet hier ein Team um Martin Löffelholz an der TU Ilmenau Pionierarbeit.¹⁵

Wie relevant Untersuchungen in diesem Bereich gerade für die Bundeswehr sind, zeigt sich an der hohen öffentlichen Aufmerksamkeit, die Themen aus ihrem Umfeld genießen.¹⁶ Aus Sicht des Militärs stärkt diese Berichterstattung bestenfalls das Vertrauen der Rezipienten in den öffentlichen

¹⁰ Als ein Indiz für den quasi immanenten Zusammenhang von Medien und Visualisierung können unter anderem die von der Hubert Burda Stiftung im Rahmen der Burda Akademie zum Dritten Jahrtausend geförderten Felix Burda Memorial Lectures unter dem Titel „Iconic Turn“ in den Jahren 2002 bis 2005 gesehen werden. Inwiefern sich hinter der größeren Aufmerksamkeit der Kulturwissenschaften aber tatsächlich eine „ikonographische Wende“ und keine „ikonographische Mode“ verbirgt, ist hier nicht zu klären. Eine fundamentale Untersuchung zu diesem Thema müsste insbesondere klären, ob, wieso und unter welchen Bedingungen die Visualisierung von Ereignissen in einer weitgehend alphabetisierten Gesellschaft eine größere Wirkungsmächtigkeit entfalten kann als in den weitgehend illiteraten Gesellschaften der Vergangenheit. Darüber hinaus begleitet die Diskussion um die Wirkung der Massenmedien diese schon seit ihrer Entstehung. Paul verweist hier unter anderem auf Siegfried Kracauer, der sich darüber beklagt habe, dass an die Stelle der Realität nun Bilder von Realität träten. Paul (2004), a.a.O., S. 13.

¹¹ Eilders, Christiane/Hagen, Lutz M.: Kriegsberichterstattung als Thema kommunikationswissenschaftlicher Forschung., In: Knieper, Thomas/Müller, Marion G. (Hrsg.), a.a.O., S. 209.

¹² Clausewitz, Carl von: Vom Kriege, Online-Quelle <http://gutenberg.spiegel.de/clausewz/krieg/inhalt.htm>

¹³ Vgl. hierzu u.a. die jüngste Debatte in der Bundesrepublik Deutschland, die von der Journalistenvereinigung Netzwerk Recherche angestoßen wurde. Netzwerk Recherche: „PR und Journalismus wie Teufel und Weihwasser“, Presseinformation der Journalistenvereinigung Netzwerk Recherche, Wiesbaden, 1. August 2005.

¹⁴ Exemplarisch Szukala, Andrea: Informationsoperationen und die Fusion militärischer und medialer Instrumente in den USA. In: Knieper, Thomas/Müller, Marion G. (Hrsg.), a.a.O., S. 222ff.

¹⁵ Vgl. <http://wcms3.rz.tu-ilmenau.de/~ifmk-extra/crisiscommunication/de/forschungsgruppe/projekte.html>

¹⁶ Die zum Zeitpunkt der Erstellung dieser Arbeit aktuelle Berichterstattung um Bilder, auf denen deutsche Soldaten der Internationalen Schutztruppe für Afghanistan ISAF mit Skeletteilen posieren, zeigt das eindringlich.

Akteur Bundeswehr. Sehr häufig steht aber die kritische Auseinandersetzung mit den Themen Gewalt und Militär im Mittelpunkt. Damit werden grundsätzliche Legitimationsfragen berührt. Diese Fragen spielen für die Bundeswehr sowohl wegen ihrer gesellschaftlich-politischen Einbindung als auch wegen ihrer inneren Verfasstheit eine besondere Rolle. Als Wehrpflichtarmee, die immer noch einen Großteil ihres Nachwuchses an Zeit- und Berufssoldaten aus den Reihen der Wehrpflichtigen gewinnt, ist sie auf eine positive Außendarstellung angewiesen. Ein Ziel, das sich auch bei einer Abschaffung der Wehrpflicht, wie sie regelmäßig politisch diskutiert wird, nicht ändern wird. Im Gegenteil: Gerade die Erfahrungen von Streitkräften, die ihre Soldaten selbst rekrutieren müssen, zeigt, wie wichtig ein grundsätzlich positives Bild in der Öffentlichkeit ist. Diese positive Identifikation spielt auch bei der Begründung des eigenen Tuns nach Innen eine wichtige Rolle. Und schließlich muss der Bundeswehr wegen ihres Status als „Parlamentsarmee,“ die dem Primat der Politik unterliegt, an einem positiven Klima auf dem Meinungsmarkt gelegen sein, um sich nach Innen und nach Außen zu legitimieren. Nur so kann sie sich die nötigen Handlungsspielräume erhalten bzw. erweitern.¹⁷ Dies gilt umso mehr, seitdem mit dem Erlass der Verteidigungspolitischen Richtlinien im Mai 2003 einer der grundlegendsten Reformprozesse der Bundeswehr seit ihrer Gründung eingeleitet wurde.¹⁸ Mit dieser Transformation setzt sich der Rückzug der Bundeswehr aus der Fläche fort. Viele Standorte werden verkleinert, zusammengelegt oder aufgelöst.¹⁹ Statt des unmittelbaren Kontaktes prägen verstärkt die Medien das Bild der Menschen von der Bundeswehr.²⁰

Schließlich ist das Kommunikationsmanagement der Bundeswehr auch im Hinblick auf seine Wirtschaftlichkeit und Wertschöpfung gefordert, einen Leistungsnachweis zu erbringen. Dass hier Handlungsbedarf besteht, wird unter anderem an einem Bericht des Bundesrechnungshofes an das Bundesministerium der Verteidigung vom 28. November 2005 deutlich.²¹ Darin heißt es in Bezug auf die Publikationen der Bundeswehr:

„An zentraler Stelle besteht kein Überblick über alle Broschüren, die die Bundeswehr im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit herausgibt. Zudem fehlen Konzepte, in denen u.a.

¹⁷ Innerhalb der Regierung spielt dabei auch der Ressourcenkonflikt zwischen den Ressorts eine zentrale Rolle. Diese Ebene der politischen Kommunikation liegt jedoch außerhalb des militärischen Kommunikationsmanagements, das Gegenstand dieser Arbeit ist und bleibt deshalb hier außen vor.

¹⁸ Vgl. hierzu u.a. Bundesministerium der Verteidigung: Verteidigungspolitische Richtlinien, Berlin, 21. Mai 2003.

¹⁹ Vgl. hierzu u.a. Bundesministerium der Verteidigung: „Die Bundeswehr der Zukunft – Ressortkonzept Stationierung“ vom 16. Februar 2001. Auch dies.: Konzeption der Bundeswehr. Berlin, 9. August 2004, S. 92: „Die vierte Wegmarke sind die Standorte. Geänderte Personalumfänge und veränderte Strukturen wirken sich auf die Stationierungsplanung aus. Nur eine an militärischen, funktionalen und betriebswirtschaftlichen Kriterien ausgerichtete bedarfsgerechte Stationierung kann zu mehr Wirtschaftlichkeit im Betrieb der Bundeswehr beitragen.“

²⁰ Vgl. hierzu u.a. Buhlmann, Thomas: Das sicherheits- und verteidigungspolitische Meinungsbild in Deutschland. In SOWI News 1/2006. Und natürlich bzw. konsequenterweise trifft das Diktum Luhmans, dass wir „das, was wir über unsere Gesellschaft, ja über die Welt, in der wir leben, wissen, durch die Massenmedien wissen“ auch auf die Organisation Bundeswehr zu, wobei noch zu erörtern ist, inwiefern auch gilt: „Andererseits wissen wir soviel über die Massenmedien, dass wir diesen Quellen nicht trauen können.“

²¹ Bundesrechnungshof: Mitteilung an das Bundesministerium der Verteidigung über die Prüfung, Publikationen der Bundeswehr, Teil 1: Öffentlichkeitsarbeit und Truppeninformation, 28.11.2005.

*Handlungsbedarf, Ziele und Kosten dargelegt sind.*²² [...] „Ein gewisser Wildwuchs sei nicht auszuschließen, weil dagegen keine geeigneten Regelungen bestünden.“²³

Angesichts der vorstehend beschriebenen Veränderungen auf allen Ebenen und in verschiedenen (Einsatz-)Szenarien sind das Kommunikationsmanagement und dessen Professionalisierung zu einer wesentlichen Aufgabe der Bundeswehr geworden. Das Aufgabenspektrum reicht von den klassischen Disziplinen der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit und der internen Kommunikation (Truppeninformation) über Nachwuchswerbung bis hin zu Bereichen, bei denen Kommunikation ein militärisches Einsatzmittel ist wie bei der Operativen Information oder im Rahmen von Informationsoperationen. Analog zu dieser Vielfalt der Aufgaben und Disziplinen setzt die Bundeswehr eine Vielzahl unterschiedlicher Medien ein. Dazu gehören verschiedene Print-Periodika, ein umfassendes Internet-Angebot sowie verschiedene audio-visuelle Medien. Organisatorisch sind diese Aktivitäten auf verschiedenen Ebenen angesiedelt. Die Teilstreitkräfte Heer, Luftwaffe und Marine verfügen ebenso über eigene Kommunikationsressourcen wie die ministerielle Ebene. Zusätzlich sind die verschiedenen Einsatzkontingente mit entsprechenden Kapazitäten zur Medienproduktion und für die Öffentlichkeitsarbeit ausgestattet, deren Einsatz die Bundeswehr in der Regel mit internationalen Partnern abstimmen muss.

Die vorstehend beschriebenen Veränderungen prägen bereits seit Längerem die Kommunikation der Bundeswehr. Allerdings fehlt bislang eine umfassende wissenschaftliche Analyse dieser Arbeit, ihrer Strukturen und ihrer Ziele. Dieser bisher weitgehend unerforschte Raum bietet allen Akteuren – Medien, Politik und Militär – reichlich Platz, dem jeweils anderen bestimmte Absichten zuzuschreiben und über dessen Ziele zu spekulieren. Genau diese einfachen Kausalmodelle treffen aber nicht zu. Vielmehr handelt es sich um dynamische wechselseitige Anpassungsprozesse, die nur durch eine Gesamtanalyse zu entschlüsseln sind, die historische ebenso wie gesellschaftliche und technische Entwicklungen berücksichtigt.²⁴ Darüber hinaus steht dieses partielle Nicht-Wissen einer kritischen Reflektion der eigenen Rolle sowie der an sie gestellten Anforderungen und ihrer Perspektiven im Weg. Aus der Eigenlogik der Akteure ist das bisweilen sehr funktional, verhindert aber gleichzeitig ein aufgeklärtes Verständnis derjenigen, die gemäß den Idealen einer demokratisch verfassten Gesellschaft die eigentlichen Träger der Souveränität sind: der Bürgerinnen und Bürger. Das grundsätzliche Ziel dieser Arbeit ist es deshalb, zu versuchen, einen Beitrag zu einem besseren Verständnis der tatsächlichen Möglichkeiten und Perspektiven eines der

²² Ebd. S. 4. Insgesamt sind im Haushaltplan des Bundes für 2007 für Kommunikationsaufgaben des Verteidigungsministeriums exkl. Personalkosten rund 22,5 Millionen Euro explizit ausgewiesen. Knapp die Hälfte, 10,5 Millionen Euro, sind dabei für die Nachwuchswerbung vorgesehen. Auf die Öffentlichkeitsarbeit entfallen 2,8 Millionen Euro. Militärfachliche Zeitschriften sind mit 2,1 Millionen Euro und Filme sowie weitere Publikationsmittel mit 1,8 Millionen Euro veranschlagt. Für Information und sicherheits- und verteidigungspolitische Kommunikation stehen 700.000 Euro zur Verfügung. Vgl. Deutscher Bundestag, 16. Wahlperiode, Drucksache 16/2300, Entwurf eines Gesetzes über die Feststellung des Bundeshaushaltsplanes für das Haushaltsjahr 2007 (Haushaltsgesetz 2007), Berlin, 11. August 2006.

²³ Ebd. S. 17.

²⁴ Löffelholz (2004) a.a.O., S. 51.

Akteure, der Bundeswehr, zu leisten. Wegen der Komplexität des Themas ist es dabei nicht möglich, im Rahmen dieser Arbeit eine vollständige Analyse der Kommunikation in den unterschiedlichen für die Bundeswehr relevanten Szenarien wie Frieden, Krise und Krieg zu leisten. Stattdessen habe ich die nachfolgende Untersuchung wegen der bereits eingangs beschriebenen Relevanz der visuellen Darstellung auf den Bereich der (Bewegt-)Bildmedien beschränkt.

1.2 Der Forschungsgegenstand – Das Management bewegter Bilder durch die Bundeswehr

Die zentrale Forschungsfrage dieser Arbeit ist, welche Möglichkeiten für den öffentlichen Akteur Bundeswehr bestehen, durch einen kommunikationswissenschaftlich fundierten Ansatz für ein integriertes Management der (Bewegt-)Bildmedien einen Beitrag zu leisten, um die Organisationsziele der Bundeswehr zu erreichen. Die Wortverbindung „Gegen/Bilder“ im Titel dieser Arbeit symbolisiert eine grundsätzliche Forschungshypothese: (Medien-)Realität ist eine Komposition. Ähnlich wie im Medium Film Schuss und Gegenschuss erst in der Montage zur Geschichte werden, entstehen Geschichten in den Medien dadurch, dass Redakteure aus den Ereignissen, die sie wahrnehmen, bestimmte Elemente auswählen, bearbeiten und publizieren. Anders als beim Film werden die Bilder, die die Grundlage der aktuell-dokumentarischen Berichterstattung bilden, jedoch vielfach nicht von einem Drehbuchautor vorgedacht und anschließend inszeniert. Vielmehr entstehen sie aus Handlungen von Akteuren oder Organisationen, die diese Handlungen nicht immer bewusst im medialen Kontext denken und entwickeln – und das vor allem nicht aus der angemessenen Akteursrolle heraus. Der Begriff „Gegen/Bilder“ verweist also nicht auf Antagonismus sondern Komplementarität als Ursprungszustand, den Akteure mit durchaus antagonistischen Interessen im weiteren Zeitverlauf zu formatieren versuchen, um eine für sie – in Anlehnung an Merten – „*wünschenswerte Wirklichkeit*“ zu konstruieren.

Ich möchte in dieser Arbeit untersuchen, welche Perspektiven für die Bundeswehr in diesem „Formatierungswettbewerb“ bestehen. Dabei beschränke ich mich auf die wissenschaftliche Untersuchung der Führung der Bewegtbildmedien – hier insbesondere des Bundeswehrfernsehens „bwtv“ – durch die ministerielle Leitungsebene der Bundeswehr im Frieden. Dazu betrachte ich das Thema aus der Perspektive des integrierten Kommunikationsmanagements. Diese Eingrenzung hat mehrere Gründe. Die Fokussierung der Untersuchung auf Bewegtbildmedien ist wegen ihrer potentiell hohen Wirkung und der durch die Möglichkeiten des Internets quasi unbegrenzten Reichweite dieser Bilder sinnvoll. Darüber hinaus steht die Bundeswehr vor der Entscheidung, ob und in welcher Form sie das Medium „bwtv“ aus dem Probetrieb in den Regelbetrieb überführen soll. Es besteht also ein konkreter Handlungsbedarf. Dabei ist die ursprüngliche Zielsetzung zu berücksichtigen, nach der „bwtv“ als zukünftiges Leitmedium der Truppeninformation etabliert werden soll. Auf die ministerielle Leitungsebene beschränke ich mich, weil diese, wie später noch zu zeigen sein wird, bislang noch nicht in der wissenschaftlichen Literatur reflektiert wurde, aber gerade hier angesichts der Bündelung von Zuständigkeiten und Kompetenzen eine enormes Potential im Hinblick auf eine integrierte Kommunikation besteht. Daraus folgt, dass die Ergebnisse dieser Untersuchung potentiell Entscheidungsrelevanz für die politische und militärische Führung haben können, und zwar sowohl im Hinblick auf die grundsätzlichen Anforderungen als auch auf alternative Szenarien zum Einsatz und zur Weiterentwicklung des Corporate TV. Die Begrenzung auf den Friedensfall ist sinnvoll, weil die Organisationsstrukturen und Handlungsprogramme der Informationsarbeit der Bundeswehr im Frieden und im Einsatzfall

grundsätzlich unverändert bleiben.²⁵ Im Sinne einer „cold organisation“ sind diese Strukturen und Programme vor allem an den gesellschaftlichen Bedingungen im Frieden ausgerichtet. Darüber hinaus konstruiert das Militär seine Einsatzszenarien ausgehend von dieser Basis.²⁶ Vor allem im Hinblick auf die Entwicklung von Perspektiven bilden Untersuchungen zum Zusammenhang von Krieg und Medien und insbesondere der Visualisierung des Krieges den erweiterten theoretischen Rahmen dieser Arbeit. Diese Erweiterung ist auch dadurch begründet, dass sich die öffentliche Diskussion und die militärische Organisation in der Regel genau auf diese Einsatzszenarien und damit auf Krise und Krieg beziehen.

Weil zu dem derart eingegrenzten Thema noch keine wissenschaftliche Arbeit vorliegt, habe ich mich entschlossen, durch eine Untersuchung der Praxis des Corporate TV deutscher Unternehmen, die in Größe und Struktur mit der Bundeswehr vergleichbar sind, eine empirische Basis zu schaffen.²⁷ Ziel dieser Erweiterung ist es zum einen, Erfahrungen aus der Praxis der Unternehmenskommunikation für die Bundeswehr nutzbar zu machen. Zum anderen schaffe ich dadurch die Grundlage, um die Ergebnisse dieser Arbeit in den zivilen Kontext zurück zu übertragen und entsprechend zu interpretieren. Die geographische Begrenzung auf Deutschland wiederum liegt darin begründet, dass trotz weltweiter Einsätze die für die Bundeswehr relevanten öffentlichen Meinungsbildungsprozesse in Deutschland stattfinden. Die Eingrenzung des Forschungsgegenstandes verdichtet sich zum Titel dieser Master Thesis:

„Gegen/Bilder: Perspektiven für den Einsatz von Corporate TV im Rahmen eines integrierten Kommunikationsmanagements der Bundeswehr“

Aus wissenschaftlicher Sicht wäre es sinnvoll und möglich, sich mit den Instrumentarien verschiedener Disziplinen dem Themenkomplex „Kommunikation der Bundeswehr“ zu nähern. Von den Geschichtswissenschaften wäre eine Darstellung der historischen Entwicklung zu erwarten, die die Kommunikation der Bundeswehr in ihren jeweiligen Kontext einbettet und so ihre aktuelle Erscheinungsform erklärt. Die Kunstgeschichte könnte uns helfen, zu verstehen, wie sich die Ikonographie der Bundeswehr und ihres Umfeldes verändert hat, und welche Auswirkungen Bilder auf Auftragserfüllung und Legitimation der Streitkräfte haben können. Soziologisch dürften die Interdependenzen von Soldat, Militär, Politik und Gesellschaft von Interesse sein, und betriebswirtschaftlich wäre ein Blick auf das Management nicht-fasslicher Vermögenswerte („intangible assets“) wie Image, Reputation und Vertrauen sicherlich aufschlussreich.

²⁵ Bundesministerium der Verteidigung: Teilkonzeption Informationsarbeit der Bundeswehr, S. 18.

²⁶ Elbe, Martin/Richter, Gregor: Militär: Institution und Organisation. In: Leonhard, Nina/ Werkner, Ines-Jacqueline: Militärsoziologie – Eine Einführung., S. 136ff. Den Begriff „cold organization“ und die Konstruktion der Einsatzszenarien erkläre ich in Kapitel 2 dieser Arbeit ausführlich.

²⁷ Eine detaillierte Beschreibung zum methodischen Vorgehen erfolgt im Abschnitt 3.3.

Angesichts der mageren Forschungslage zu Strukturen und Praxis der Kommunikationsarbeit der Bundeswehr wären alle diese Arbeiten sicher hochwillkommen. Genau diese Offenheit des Forschungsraumes ist aber auch gefährlich, denn in fast jedem dieser Aspekte ist es möglich sich zu verlieren und ehrenvoll zu scheitern. Deshalb werde ich den Forschungsgegenstand primär mit kommunikationswissenschaftlichem Instrumentarium untersuchen. Dort wo es sinnvoll und geboten erscheint, werde ich auf die Ansätze anderer Disziplinen zurückgreifen und darauf achten, nicht vom schmalen Grad zwischen Interdisziplinarität und Eklektizismus zu stürzen.

Als theoretischen Bezugsrahmen für die vorliegende Untersuchung habe ich den Ansatz zur Integrierten Unternehmenskommunikation von Zerfaß gewählt.²⁸ Dies erscheint aus mehreren Gründen sinnvoll. Zerfaß hat mit seiner Arbeit erstmals eine in sich schlüssige Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations auf Basis anerkannter sozialwissenschaftlicher und betriebswirtschaftlicher Ansätze entwickelt. Eine derart interdisziplinäre Herangehensweise erscheint der Komplexität und Vielfalt der Organisation Bundeswehr angemessen. Als Modell der Integrierten Kommunikation entspricht der Ansatz darüber hinaus in besonderer Weise den Anforderungen der Praxis der Informationsarbeit der Bundeswehr, da die von Zerfaß beschriebenen Handlungsfelder Organisationskommunikation, Marktkommunikation und Public Relations auch für die Bundeswehr relevant sind. Außerdem hat Zerfaß explizit erklärt, mit seinem Ansatz einen Beitrag zur Lösung von Aufgaben der Unternehmenspraxis leisten zu wollen.²⁹ Schließlich weist er in der Neuauflage seiner Arbeit darauf hin, dass seine Theorie bislang nicht auf Non-Profit-Organisationen und andere Kommunikatoren übertragen worden sei.³⁰ Wenn es im Rahmen dieser Arbeit gelänge, anhand eines Teilbereiches der Bundeswehr die Erklärungskraft dieser Theorie zu zeigen, käme dies wiederum der wissenschaftlichen Diskussion zu Gute.

Weil es bislang bis auf die Arbeit von Duchscherer³¹ kaum adäquate wissenschaftliche Studien zu den Strukturen der Informationsarbeit der Bundeswehr gibt, ist eine vollumfängliche qualitative Untersuchung im Rahmen dieser Arbeit nicht zu leisten. Stattdessen möchte ich mit dieser Arbeit einen ersten Schritt machen und anhand des Corporate TV-Managements der Bundeswehr im Frieden folgende Ziele verfolgen:

- Das grundsätzliche Ziel dieser Arbeit ist es, anhand des Bereichs Corporate TV der Bundeswehr einen Beitrag zur Systematisierung des Forschungsfeldes militärisches Kommunikationsmanagement zu leisten und dementsprechend Hypothesen für die wissenschaftliche Untersuchung und die Managementpraxis zu generieren.

²⁸ Zerfaß, Ansgar: Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations. 2., ergänzte Auflage, Wiesbaden, 2004.

²⁹ Vgl. ebd. S. 13ff.

³⁰ Ebd. S. 425.

³¹ Duchscherer, Matthias: Die Bundeswehr im Internet. Organisationsstrukturen, Handlungsprogramme, Angebote. Unveröffentlichte Diplomarbeit, Ilmenau 2005.

- In einer deskriptiven Analyse möchte ich zunächst wesentliche Veränderungen im gesellschaftlichen und medialen Umfeld darstellen und daraus die besonderen Anforderungen an das Kommunikationsmanagement der Bundeswehr ableiten.
- Durch die Analyse und Rekonstruktion der für das Thema relevanten Forschungsansätze möchte ich die Basis für die weitergehende Untersuchung der konzeptionellen Grundlagen, Erscheinungsformen und Führungsstrukturen der Bewegtbildmedien der Bundeswehr legen. Ein wesentliches Element wird dabei sein, eine in sich widerspruchsfreie, vorläufige Definition des Corporate TV-Managements herzuleiten.
- Durch eine Primärerhebung zur Praxis des Corporate TV in Deutschland und den Vergleich der Ergebnisse mit dem status quo des Einsatzes dieses Mediums bei der Bundeswehr möchte ich Potentiale und Perspektiven, aber auch die Begrenzungen für dessen Weiterentwicklung als strategisch relevantes Medium im Rahmen der Kommunikation der Bundeswehr aufzeigen und diese Ergebnisse in die nicht-militärische Praxis zurückspiegeln.
- Durch die Übertragung der Untersuchungsergebnisse zum militärischen Corporate TV-Management in die Handlungsfelder und Teilbereiche der Unternehmenskommunikation nach Zerfaß möchte ich die Basis für eine vergleichende Analyse von militärischem und zivilem Corporate TV-Management legen. Außerdem möchte ich durch diese Übertragung eine Grundlage schaffen, um die verschiedenen Erscheinungsformen des Corporate TV von der rein instrumentellen Ebene zu lösen, und sie stattdessen in einen unmittelbaren Bezug zur Unternehmensstrategie stellen.
- Auf Basis der Ergebnisse dieser Arbeit möchte ich abschließend Fragen für die zukünftige Forschung zu den Bereichen eines integrierten militärischen Kommunikationsmanagements formulieren. Anhand des Praxisbeispiels, das ich am Anfang dieser Arbeit darstelle, und bei dem unter anderem die (Bewegt-)Bildmedien eine wesentliche Rolle spielen, möchte ich den gedanklichen Ansatz eines Content- und Kontextmanagements als eine wesentliche Aufgabe für die Integrierte Kommunikation von Organisationen und Unternehmen entwickeln.

1.3 Ablauf der Untersuchung

Um die vorstehend genannten Ziele zu erreichen werde ich in Kapitel 2 zunächst ausgewählte Aspekte der Beziehung von Bundeswehr und Medien darstellen. Den Anfang macht die Rekonstruktion eines Fallbeispiels aus der jüngeren Geschichte der Bundeswehr, bei dem eine verzerrende TV-Berichterstattung eine publizistische Krise ausgelöst hat. Anhand dieses Beispiels soll deutlich werden, wie stark und in welcher Rolle die (Bewegt-)Bildmedien, hier insbesondere

das Fernsehen, sich auf das öffentliche Bild der Bundeswehr auswirken können. Außerdem soll dieses Beispiel als Referenz zur Diskussion alternativer Handlungsstrategien dienen, die das Skandalisierungspotential visueller Mediendarstellungen von Bundeswehrangehörigen vermutlich deutlich einschränken können. Anschließend beschreibe ich die Bundeswehr in ihrer Rolle als öffentlicher Akteur und illustriere daran die Bedeutung der Kommunikation für die politische Legitimation der Bundeswehr. Damit möchte ich eine Grundlage schaffen, um das potentielle Spannungsverhältnis zwischen politischer und militärischer Führung in Fragen des Kommunikationsmanagements plausibel zu begründen, das sich auch auf die Führung des Mediums Corporate TV entscheidend auswirkt. Im dritten Teil problematisiere ich die Herausforderungen an das Kommunikationsmanagement der Bundeswehr angesichts der unter anderem durch das Internet veränderten Medienlandschaft. Hier lege ich den Schwerpunkt darauf, den grundsätzlichen Kontrollverlust eines öffentlichen Akteurs wie der Bundeswehr in Folge der prinzipiell unbegrenzten Reproduzierbarkeit und Allgegenwärtigkeit digitalisierbarer Inhalte plausibel zu begründen. Ein Umstand, der insbesondere bei der (Bewegt-)Bildkommunikation die Management-Aufgaben extrem komplex macht. Ziel dieses einleitenden Kapitels ist es darüber hinaus, den Leserinnen und Lesern dieser Arbeit den Einstieg in die Thematik zu erleichtern und eine Folie aufzuspannen, vor der ich die Forschungsfragen dieser Arbeit entwickeln möchte.

In Kapitel 3 fasse ich den aktuellen Forschungsstand zusammen und schaffe damit die Grundlage, um die Ergebnisse dieser Arbeit in einen wissenschaftlichen Rahmen einzuordnen. Dazu werde ich ausgewählte Ansätze zur Integrierten Unternehmens- und Organisationskommunikation, zum militärischen Kommunikationsmanagement sowie zum Corporate TV analysieren und bewerten.

Weil zu den zentralen Forschungsfragen dieser Arbeit – den Einsatzmöglichkeiten und Erfolgsvoraussetzungen von Corporate TV – noch keine befriedigenden wissenschaftlichen Arbeiten, sondern fast ausschließlich Praxisbeschreibungen vorliegen, die explizit auf eine Anbindung an den wissenschaftlichen Diskurs verzichten, stelle ich in Kapitel 4 die Ergebnisse einer qualitativen Erhebung unter Verantwortlichen für den Einsatz von Corporate TV in großen deutschen Unternehmen sowie ausgewählten (Fernseh-)Produzenten dar.

Im fünften Kapitel untersuche ich vor dem Hintergrund dieser Ergebnisse zunächst anhand ausgewählter Primärquellen die rechtlichen Grundlagen, Ziele sowie die Organisation der Informationsarbeit der Bundeswehr. Anschließend identifiziere ich auf dieser Basis sowohl das Medium „bwtv“ als auch weitere Quellen für bewegte Bilder innerhalb der Bundeswehr. Sowohl „bwtv“ als auch diese weiteren Quellen fasse ich dann unter einer erweiterten Definition eines Corporate TV der Bundeswehr zusammen und ordne diese in das Modell der Integrierten Kommunikation nach Zerfaß ein.

Auf Basis der Untersuchungsergebnisse beschreibe ich in Kapitel 6 die Perspektiven für den Einsatz des Corporate TV und entwickle ein Modell für ein Integriertes Corporate TV-Management der Bundeswehr.

In Kapitel 7 stelle ich schließlich die Ergebnisse dieser Arbeit in den Gesamtzusammenhang der Entwicklungen in der Medienlandschaft und generiere Hypothesen zur grundsätzlichen Weiterentwicklung der Rolle des Corporate TV.

1.4 Methodik und Forschungsdesign

Von den drei zentralen Forschungsbereichen dieser Arbeit – Integrierte Unternehmens- und Organisationskommunikation, militärisches Kommunikationsmanagement sowie Corporate TV – ist bislang nur der erstgenannte umfassend systematisiert und theoretisch hinreichend fundiert. Deshalb hat diese Arbeit im Hinblick auf das militärische Kommunikationsmanagement und das Corporate TV einen explorativen, Hypothesen generierenden Charakter. Der Schwerpunkt liegt dabei auf der Praxis und den Perspektiven des Corporate TV bei ausgewählten deutschen Unternehmen. Die hier durch Experteninterviews gewonnenen Forschungsergebnisse habe ich anschließend in den Kontext der Bundeswehr übertragen. Diesen habe ich durch die inhaltliche Analyse und Interpretation von Primärquellen (Konzepte, Richtlinien, Weisungen, Gesetze) zu den Aufgaben der Bundeswehr sowie zu ihrer Informationsarbeit erschlossen. Dementsprechend habe ich mit einer Kombination empirisch-analytischer und hermeneutischer Methoden gearbeitet. Die Forschungsfelder Integrierte Unternehmens- und Organisationskommunikation und militärisches Kommunikationsmanagement habe ich durch eine umfassende Literaturrecherche erschlossen und anschließend die wesentlichen Begriffe und Sachverhalte für diese Arbeit rekonstruiert. Dies war nötig, um zu vermeiden, dass mein implizites Vorwissen als Offizier und Kommunikationsberater die Interpretation der Ergebnisse übermäßig beeinflusst.³²

Dennoch ist es nicht zu vermeiden, bei der Interpretation der Quellen das Kontextwissen und vor allem Urteile über Strukturen und Verfahren auszuschalten, zumal dieses Vorwissen und die Erfahrungen im militärischen Bereich sowie mein Status als Reserveoffizier die Forschungsarbeit

³² Ich habe von 1989 bis 2001 als Offizier der Bundeswehr gedient. Nach der Ausbildung zum Fallschirmjägeroffizier habe ich von 1992 bis 1996 an der Universität der Bundeswehr in Hamburg und der Central Connecticut State University, New Britain, USA, Geschichts- und Sozialwissenschaften studiert und das Studium mit einem M.A. abgeschlossen. Von 1996 bis 1999 war ich unter anderem als Verbindungsoffizier der NATO in Kroatien in einer nachrichtendienstlichen Funktion eingesetzt, zu der auch Aufgaben im Rahmen der präventiven Krisenkommunikation gehörten. Anschließend war ich als Redakteur-Offizier Video im Bataillon für Operative Information unter anderem als Leiter der Audio/Visual-Section der Psychological Operations Task Force der SFOR in Sarajevo im Einsatz. Beginnend im Februar 2000 war ich für den Aufbau des ersten Einsatzkameratrups (EKT) der Bundeswehr verantwortlich, den ich auch im März 2001 während seines ersten Einsatzes im Kosovo führte. Parallel habe ich das Fernstudium zum PR-Berater bei PR+plus in Heidelberg absolviert. Seit Ende 2001 arbeite ich als Kommunikationsberater auf Agenturseite. Während einer dreiwöchigen Reserveübung im Bundesministerium der Verteidigung, in deren Rahmen auch die in dieser Arbeit vorgestellte Studie zur Praxis des Corporate TV entstanden ist, konnte ich einen tieferen Einblick in die Strukturen der Kommunikationsarbeit auf Ebene des Ministeriums gewinnen.

begünstigt haben. So hatte ich unter anderem deshalb einen weitgehend ungehinderten Zugang zu den relevanten Primärquellen der Bundeswehr, die mit Masse als „Verschlußsache – Nur für den Dienstgebrauch“ (VS-NfD) gekennzeichnet sind, sowie zu den handelnden Personen im Bundesministerium der Verteidigung.

Mein Status als Offizier, der im Auftrag des Ministeriums handelt, hat auch die Primärerhebung zur Praxis des Corporate TV in Deutschland beeinflusst. Diese Erhebung war Teil einer Projektstudie zu den Perspektiven des Fernsehsenders „Bundeswehr TV“ („bwtv“) und darauf aufbauend des gesamten Bereichs Corporate TV der Bundeswehr, die ich im August/September 2005 während einer dreiwöchigen Reserveübung³³ im Arbeitsbereich 3 „Medien“ des Presse- und Informationsstabes des Ministeriums erstellt habe. Es ist plausibel anzunehmen, dass ich ohne diesen Status als Repräsentant der Institution Bundeswehr deutlich länger gebraucht hätte, um Zugang zu den handelnden Personen auf der oberen Managementebene der Unternehmen, die ich angefragt habe, zu bekommen – wenn überhaupt.³⁴ Außerdem konnte ich durch mein Vorwissen und meine berufliche Tätigkeit vermutlich auf Seiten der ausgewählten Gesprächspartner implizit die Erwartung auslösen, einen wesentlichen eigenen Beitrag zu leisten und anschließend auch selbst von den Ergebnissen der Untersuchung zu profitieren.³⁵ Diese Erwartungshaltung konnte ich unter anderem deshalb wecken – und habe das auch bewusst getan –, weil ich in meinen Interviewanfragen explizit auf die bislang nur unzureichende theoretische Fundierung des Corporate TV hingewiesen habe, verbunden mit der Zusage, dass ich meinen Gesprächspartnern die Ergebnisse zur Verfügung stellen würde, insoweit sie nicht vertrauliche Informationen betreffen. Über diese Argumentation konnte ich in meinen telefonischen Voranfragen jeweils recht schnell Konsens darüber herstellen, dass eine solche Arbeit sinnvoll und deren Unterstützung gewinnbringend sein würde. Auf Seiten der befragten Experten bei Produktionsfirmen ist es darüber hinaus plausibel, davon auszugehen, dass dort aus unternehmenspolitischen Gründen ein grundsätzliches Interesse daran besteht, mit einer Institution wie der Bundeswehr ins Gespräch zu kommen. Sei es aus reinem inhaltlichem Interesse oder mit Blick auf eine mögliche geschäftliche Zusammenarbeit. In den Gesprächen wurden unter anderem diese Gründe mehr oder minder explizit als Motivation für die Unterstützung der Studie geäußert.

Forschungspraktisch begrenzen diese Erwartungshaltungen und Motivationen selbstverständlich den Erkenntnisgewinn, weil sie – insbesondere bei Aussagen von potentiellen Geschäftspartnern –

³³ Die Bundeswehr kann Soldaten, die ihre Dienstzeit beendet haben, zu so genannten Wehrübungen heranziehen. In der Regel geschieht das auf freiwilliger Basis.

³⁴ Insbesondere wäre es plausibel gewesen, mir als Mitarbeiter einer Agentur, der eine Studie erstellt, ein über die Studie hinausgehendes Interesse an Kontakten zu Kommunikationsentscheidern zu unterstellen.

³⁵ Bogner und Menz weisen in diesem Zusammenhang zu Recht darauf hin, dass verschiedene Sekundärfaktoren wie beispielsweise die professionelle Neugier des Experten und sein Interesse am Gedankenaustausch die Interviewanbahnung erleichtern. Bogner, Alexander/Menz, Wolfgang: Expertenwissen und Forschungspraxis: die modernisierungstheoretische und die methodische Debatte um Experten. In: Bogner, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang (Hrsg.): Das Experteninterview. Wiesbaden, 2005, S. 8.

eher zu erwünschten als kritischen Aussagen führen können. Eine weitere Begrenzung liegt in der Methode des Experteninterviews selbst. So stellen beispielsweise Bogner und Menz heraus, dass Experteninterviews häufig nicht den Anforderungen nach Offenheit und Nicht-Beeinflussung des Interviewpartners entsprechen, unter dem Begriff äußerst heterogene Verfahren subsumiert werden und die Methode darüber hinaus theoretisch-methodologisch nicht systematisch begründet ist.³⁶ Diese Kritik trifft insbesondere dann zu, wenn Experteninterviews genutzt werden, um Aussagen über Akteure, größere Gruppen oder Zusammenhänge zu erhalten, die grundsätzlich besser durch eine quantitativ und qualitativ angelegte Feldforschung gewonnen werden sollten. Im Falle der hier genutzten Studie sind die Befragten jedoch selbst die handelnden Akteure und wegen des explorativen Charakters sowie fehlender Quellen ein sinnvoller Ansatzpunkt. Alternativ wäre es möglich gewesen, Corporate TV aus Sicht der Rezipienten zu untersuchen. Gerade weil aber in der bisherigen Forschung – wie später noch zu zeigen sein wird – die rezipientenbezogene Wirkungsforschung dominiert, wären davon vor allem Ergebnisse zu erwarten gewesen, die für die inhaltlich-gestalterische Ausrichtung des Corporate TV relevant wären, nicht aber für dessen strategische Einbindung im Rahmen einer integrierten Kommunikation.

Insgesamt ist die Methode der Experteninterviews als Sonderform der qualitativen Interviews theoretisch noch umstrittenen, wobei wiederum explorative Experteninterviews, wie ich sie geführt habe, ihrerseits eine Sonderstellung einnehmen.³⁷ Bogner/Menz sehen in der geringen Vergleichbarkeit, Vollständigkeit und Standardisierbarkeit der explorativen Interviews einen Grund, um sie von systematisierenden und teoriengenerierenden Experteninterviews abzugrenzen. Dennoch eignen sich ihrer Einschätzung nach explorative Experteninterviews besonders, um „*das Untersuchungsgebiet thematisch zu strukturieren und Hypothesen zu generieren.*“³⁸ Genau das ist eines der wesentlichen Ziele dieser Arbeit. Im Mittelpunkt des Forschungsinteresses steht dabei das „Kontextwissen“ der befragten Experten. Darunter verstehen Meuser/Nagel vor allem Informationen über den Handlungskontext der eigentlichen Zielgruppe bzw. des Gegenstandes einer Untersuchung, wobei die Experten eine komplementäre Datenquelle neben anderen darstellen.³⁹ Und obwohl sie bei der Beschreibung des methodischen Vorgehens die explorativen Experteninterviews explizit ausschließen⁴⁰, finden sich bei ihnen wichtige Hinweise, die ich im Forschungsdesign dieser Arbeit berücksichtigt habe.

³⁶ Ebd. S. 20.

³⁷ Zur Methodik und Durchführung qualitativer Interviews vgl. vor allem Froschauer, Ulrike/Lueger, Manfred: Das qualitative Interview. Wien, 2003.

³⁸ Bogner, Alexander/Menz, Wolfgang: Das theoriegenerierende Experteninterview. In: Bogner/Littig/Menz (Hrsg.), a.a.O., S. 37.

³⁹ Meuser, Michael/Nagel, Ulrike: ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. In: Bogner/Littig/Menz (Hrsg.), a.a.O., S. 75.

⁴⁰ Ebd. „*Mit einer Randstellung haben wir es dort zu tun, wo ExpertInneninterviews z.B. explorative-felderschließend eingesetzt werden, wo sie zusätzliche Illustrierung und Kommentierung der Aussagen der Forscherin zum Untersuchungsgegenstand dienen. Wir werden hierauf im Folgenden nicht eingehen, sondern uns auf solche Untersuchungen beziehen, in denen das ExpertInnenwissen im **Zentrum** des Interesses steht.*“

Dies betrifft vor allem die Auswahl der Experten. Nach Meuser/Nagel sind Experten dadurch gekennzeichnet, dass sie für den Entwurf, die Implementierung oder die Kontrolle einer Problemlösung verantwortlich sind, oder über einen privilegierten Zugang zu Informationen über Personengruppen oder Entscheidungsprozesse verfügen.⁴¹ Diese Kriterien treffen auf die von mir für diese Arbeit angesprochenen Experten zu. Als Verantwortliche im Kommunikationsbereich sind sie für die Planung, Organisation, Personalführung, Führung und Kontrolle des Corporate TV in ihren Unternehmen verantwortlich, bzw. haben als externe Dienstleister und Berater Zugang zu den entsprechenden Personen und Entscheidungsprozessen in Unternehmen.

Entscheidendes Kriterium für die Auswahl der Gesprächspartner war, dass die Unternehmen, in denen sie als Verantwortliche für Corporate TV bzw. für die sie als Dienstleister tätig waren, in Größe, Struktur und öffentlicher Sichtbarkeit im Ansatz mit der Bundeswehr vergleichbar waren. Konkret war in Bezug auf die Unternehmen unter anderem gefordert, dass sie jeweils etwa 100.000 oder mehr Menschen beschäftigen, und/oder weltweit präsent sind, ihren Hauptsitz in Deutschland haben und Corporate TV einsetzen. Damit fielen mittelständische Unternehmen und ausländische Unternehmen mit Niederlassungen in Deutschland aus der Betrachtung heraus.⁴²

Mit Blick auf die Durchführungs- und Auswertungsstrategie der vorliegenden Arbeit sind hier einige Besonderheiten zu beachten. Wegen des explorativen Charakters habe ich bewusst auf Tonbandaufnahmen verzichtet. Dieses Vorgehen erscheint erlaubt. So findet sich unter anderem bei Meuser/Nagel der Hinweis, dass die Transkription des Experteninterviews nicht der Normalfall ist.⁴³ Außerdem galt das Forschungsinteresse nicht der Analyse der Systeme, in denen die Befragten handeln, sondern den Perspektiven, die die Befragten für das Thema Corporate TV sehen. Eine vollumfängliche Gesprächs- und Textinterpretation, wie sie bei einer tiefergehenden Analyse des Forschungsfeldes angezeigt wäre, hätte darüber hinaus den Rahmen dieser Arbeit gesprengt, ohne im Hinblick auf die Zielsetzung dieser Arbeit einen zusätzlichen Erkenntnisgewinn zu versprechen.

Zur Vorbereitung der Gespräche habe ich eine thematische Struktur und einen entsprechenden Fragenkatalog erarbeitet. Diesen habe ich in den Gesprächen jedoch nicht systematisch abgearbeitet, sondern ausgehend von der Ausgangsfrage versucht, einen relativ offenen Diskurs zu ermöglichen, den ich möglichst wenig beeinflusst habe. Mein Ziel war es, die Gesprächsdynamik zu nutzen, und die so gewonnenen Antworten im Verlauf des jeweiligen Gesprächs stichwortartig den Fragen zuzuordnen. Erst wenn am Ende des Interviews wesentliche Punkte unbeantwortet geblieben waren, habe ich gezielt nachgefragt und die Antworten ergänzt. Dabei habe ich im

⁴¹ Ebd. S. 73.

⁴² In diesen Unternehmen liegen nichtsdestotrotz relativ viele Erfahrungen mit dem Einsatz von Corporate TV-Anwendungen als Lehr- und Lernmedium vor. Allerdings stehen sie in der Regel nicht so sehr im Fokus der Öffentlichkeit, was in der Regel einen entscheidenden Einfluss auf die strategische Relevanz des Mediums hat.

⁴³ Ebd. S. 83.

Verlauf der Untersuchung meinen jeweils erweiterten Erkenntnisstand genutzt, um die Gesprächsführung zu verbessern. Dadurch entstand in fast allen Gesprächen ein Setting, das einem Gespräch unter Experten glich.⁴⁴ Bogner/Menz weisen auf die spezifischen Vorteile einer solchen Interaktion von Experte und Co-Experte bei explorativen Interviews hin.⁴⁵

Um einen Mechanismus zur Qualitätssicherung zu etablieren und damit die Ergebnisse dieses Teils der Arbeit auch für andere Arbeiten anschlussfähig zu machen, habe ich nach Abschluss der Befragung allen Gesprächspartnern eine anonymisierte Auswertung und Zusammenfassung der Ergebnisse mit der Bitte um eine kurze Stellungnahme zugeschickt. Alle Beteiligten sahen sich durch die Ergebnisse der Untersuchung in ihrer grundsätzlichen Einschätzung der Potentiale und Einsatzmöglichkeiten von Corporate TV bestätigt und entnahmen nach eigener Aussage der Studie wertvolle Impulse für die eigene Arbeit.⁴⁶ Die bundeswehrspezifischen Ergebnisse habe ich zu einem ausführlichen Projektbericht⁴⁷ zusammengefasst, der den Grundlagendokumenten zur weiteren Entwicklung des Mediums „bwtv“ hinzugefügt wurde. Darüber hinaus habe ich die Ergebnisse den Entscheidungsträgern im Bundesministerium der Verteidigung im Rahmen einer Präsentation erläutert. Chronologisch und inhaltlich stellt sich der Erkenntnisprozess, der dieser Arbeit zugrunde liegt, demnach wie folgt dar:

1. Studie: Projektbericht „Optionen für den Weiterbetrieb bwtv“

Phase 1: Recherche (15. – 19.08.2005)

- Sichtung von bundeswehrinternen Grundlagenpapieren und wissenschaftlichen Arbeiten zu Informationsarbeit, Kommunikationsmanagement und Business-/Corporate TV
- Erstellung eines Aktenplans der bundeswehrinternen Papiere
- Erarbeitung von Leitfragen für Experteninterviews
- Identifikation von Ansprechpartnern bei Unternehmen, die Corporate TV einsetzen sowie Produktionsfirmen, die Corporate TV als Dienstleistung anbieten
- Terminvereinbarungen für Experteninterviews

Phase 2: Experteninterviews (22. – 30.08.2005)

- Durchführung der Experteninterviews
- Auswertung der Experteninterviews und Zusammenfassung der Ergebnisse

⁴⁴ Auf die positiven Effekte eines solchen Settings weist unter anderem Pfadenhauer hin. Pfadenhauer, Michaela: Auf gleicher Augenhöhe reden. In: Bogner/Littig/Menz (Hrsg.), a.a.O., S. 118ff.

⁴⁵ Bogner/Menz, a.a.O., S. 50ff.

⁴⁶ Wie noch zu zeigen sein wird, entsprechen die so gewonnen Aussagen in wesentlichen Punkten den Ergebnissen einer späteren Studie des Forschungsunternehmens Aserto zum Corporate TV im Auftrag des Magazins Pressesprecher und der Volkswagen AG: Harden, Lars/Schlütz, Daniela: Unternehmens-TV: Teuer oder Trend? Pressesprecher 2/2006, S. 39-41.

⁴⁷ Dieser Bericht enthält unter anderem auch Anregungen und Empfehlungen zur Zusammenarbeit mit externen Sendern wie der Deutschen Welle, mit der ich im Rahmen der Studie ebenfalls gesprochen habe.

Phase 3: Zusammenfassung der Ergebnisse (30.08. – 02.09.2005)

- Vergleichende Bewertung der bisher vorliegenden konzeptionellen Grundlagen anhand der Praxiserfahrungen von Unternehmen, die Corporate TV einsetzen
- Entwicklung von Optionen für die Weiterentwicklung von bwtv
- Präsentation der Ergebnisse vor der Leiterin des Arbeitsbereiches 3, dem Geschäftsführenden Offizier und dem Leiter Controlling des Presse- und Informationsstabes im Bundesministerium der Verteidigung
- Ergebnisdokumentation und Versand an Experten

2. Ausführliche Literaturrecherche und Vertiefung der theoretischen Grundlagen in den Bereichen Integrierte Kommunikation, militärische Kommunikationsmanagement und Corporate TV (Juli – Oktober 2006)

3. Zusammenführung der Ergebnisse im Rahmen der vorliegenden Master Thesis (Oktober – Dezember 2006)

2 Militär und Medien – Szenen einer problematischen Beziehung

2.1 Bilder in den Medien – Bilder im Kopf

Am 7. Juli 1997 zeigte der private Fernsehsender SAT 1 im Rahmen der Sendung „Akte 97“ Ausschnitte von Videofilmen, die sieben Soldaten der 4. Kompanie des Jägerbataillons 571 aus Schneeberg während ihres Einsatzes als Rollenspieler auf dem Truppenübungsplatz Hammelburg im April 1996 gedreht hatten.⁴⁸ Von den etwas mehr als zwei Stunden Drehmaterial, die inhaltlich in vier Teile gegliedert waren, wählte die SAT 1 Redaktion ausschließlich Szenen aus dem vierten Teil des Videos aus, in dem die Soldaten als Schauspieler brutale Gewaltakte darstellten. Stilistisch orientierten sich die Soldaten dabei ausweislich des Untersuchungsberichtes des Bundestages an Sketchen der britischen Komikertruppe „Monty Python“ und an Werbespots, die sie persiflierten. Die ironisch-sarkastischen Kommentare des Original-Tons hatte die Redaktion der Sendung entfernt, die persiflierenden Stilelemente herausgeschnitten. Nicht nur im Fernsehen sorgte das so genannte „Skandal-Video“ (BILD) für Aufmerksamkeit. Bereits ab dem 4. Juli 1997 hatten deutsche Nachrichtenagenturen und Tageszeitungen über das Material berichtet, unter anderem mit der Überschrift „Bundeswehr-Soldaten stellen Hinrichtung nach.“⁴⁹ Der damalige Verteidigungsminister Volker Rühe (CDU) verurteilte in einer Mitteilung:

„das "unglaubliche Verhalten" der Soldaten auf das Schärfste und ordnete eine unverzügliche und unnachsichtige Untersuchung an. Beteiligte und Verantwortliche müßten mit schärfsten disziplinarischen und gegebenenfalls auch strafrechtlichen Konsequenzen rechnen, [...] Man werde nicht hinnehmen, daß Soldaten in Ausbildungspausen "ihrer Phantasie" freien Lauf lassen und damit den Sinn der Ausbildung in unerträglicher Weise pervertieren.“⁵⁰

Bereits vor der Ausstrahlung des Videomaterials traten die ersten Kritiker auf den Plan. Zunächst äußerte sich der Sprecher des „Darmstädter Signals“, eines Arbeitskreises kritischer Soldaten, Helmut Prieß, und machte Ausbildungs- und Führungsmängel für den Vorfall verantwortlich.⁵¹ Die Verteidigungsexpertin und Politikerin von Bündnis 90/Die Grünen, Angelika Beer, verlangte im Namen ihrer Fraktion eine „*schonungslose Aufklärung*.“ Außerdem beklagte sie, „*daß sich die Fälle von Rechtsextremismus und Menschenverachtung in der Bundeswehr zuletzt immer mehr gehäuft hätten.*“⁵² Am 7. Juli 1997 erstattete der Inspekteur des Heeres bei der Staatsanwaltschaft Schweinfurt Strafanzeige gegen die an der Erstellung des Videos beteiligten Soldaten wegen des Verdachts der Gewaltdarstellung (§131 StGB), der Verunglimpfung des Staates und seiner

⁴⁸ Die Hintergründe zur Entstehung und Verbreitung dieses und anderen Videomaterials sind vollumfänglich in einem Bericht des Verteidigungsausschusses dokumentiert, der als Quelle der Darstellungen in dieser Arbeit dient. Deutscher Bundestag, 13. Wahlperiode, Drucksache 13/11005, Beschlußempfehlung und Bericht des Verteidigungsausschusses als 1. Untersuchungsausschuß gemäß Artikel 45 a Abs. 2 des Grundgesetzes, 18.06.1998, im Folgenden: Drucksache 13/11005.

⁴⁹ Reuters – Nachrichten auf Deutsch: „Bundeswehr-Soldaten stellen Hinrichtung nach“, 4. Juli 1997, 16.32 Uhr.

⁵⁰ Ebd.

⁵¹ Reuters – Nachrichten auf Deutsch: „Scharfe Kritik an Bundeswehr aus eigenen Reihen“, 6. Juli 1997, 12.10 Uhr.

⁵² Reuters – Nachrichten auf Deutsch: „Scharfe Kritik an Bundeswehr wegen Gewalt-Video“, 6. Juli 1997, 13.59 Uhr.

Symbole (§ 90a StGB) und der Unterschlagung von Übungs- und Manövermunition (§ 246 StGB). Gegen zwei Stabsunteroffiziere wurde zusätzlich wegen des Verdachts der mangelnden Dienstaufsicht (§ 41 Wehrstrafgesetz) Anzeige erstattet. Gegen die Soldaten, die das Video erstellt hatten, und den Reservisten, der verdächtigt wurde, das Video an den Fernsehsender SAT 1 weitergegeben zu haben, leitete der zuständige Disziplinarvorgesetzte disziplinargerichtliche Verfahren ein. Ein beteiligter Offizieranwärter wurde am 9. Juli 1997 fristlos aus der Bundeswehr entlassen.⁵³

In den folgenden Tagen und Wochen nahmen sich alle deutschen Leitmedien des Themas an und berichteten ausführlich über das Video und die Konsequenzen.⁵⁴ Die im Sinne dieser Arbeit wohl treffendste Überschrift lieferte die Süddeutsche Zeitung: „*Das Medium schlägt zurück.*“⁵⁵ Der Autor des Artikels, Christoph Schwennecke, stellt das in Hammelburg gedrehte Video in den Kontext einer Fernsehwerbekampagne der Bundeswehr aus dem Jahr 1996 und die offene Pressepolitik der Bundeswehr im Rahmen des SFOR-Einsatzes.⁵⁶ Unter anderem verwies Schwennecke explizit darauf, dass seit Anfang 1996 bereits 30 Filmteams die deutschen Soldaten in Bosnien-Herzegowina besucht hatten und sah im Ergebnis einen echten Image-Gewinn für die Bundeswehr:

„Alle [TV-Teams] kamen mit Bildern nach Hause, die den Soldaten jedenfalls nicht zum Nachteil gereichten. ‚The medium is the message‘, das Medium bestimmt die Botschaft – diesen Sinnspruch von Marshall McLuhan hat sich die Hardthöhe⁵⁷ mit Erfolg umgesetzt. [...] Nie zuvor ist es einem Verteidigungsminister gelungen, das Image von Soldaten so zu verbessern, wie Rühle in den vergangenen fünf Jahren.“⁵⁸

Sollte es der Bundeswehr in den Jahren vor 1996 wirklich gelungen sein, mit McLuhan einen der prominentesten theoretischen Ansätze der Medienwissenschaft zu operationalisieren? Und weist nicht die gelungene Abstimmung von (Fernseh-)Bildern in Personalmarketing, Öffentlichkeitsarbeit und Truppeninformation auf eine unglaublich schnelle Adaption des Theorieansatzes zum Integrierten Kommunikationsmanagement von Ansgar Zerfaß hin, quasi „fresh from print to best practice“?⁵⁹ Oder hatte man hier einen der seltenen Fälle beobachten können, bei der die zu beobachtende Praxis der Theorie voraus war, ähnlich wie mathematische und naturwissenschaftliche Gesetze schon gelten, bevor der menschliche Geist sie entdeckt, um sie dann mit einem lauten „Heureka!“ der Welt zu verkünden? Doch wie schon Schwennecke in der Überschrift seines

⁵³ Drucksache 13/11005, S. 440.

⁵⁴ Der Spiegel: „Simulierte Greuelthaten auf Video – Wilde Truppe.“, 7. Juli 1997. Auch taz – die tageszeitung: „Soldaten spielen Vergewaltigung“, 7. Juli 1997.

⁵⁵ Schwennecke, Christoph: „Das Medium schlägt zurück“, Süddeutsche Zeitung, 12. Juli 1997.

⁵⁶ Am 13. Dezember 1996 hatte der Bundestag der Teilnahme an der Bosnien Mission der NATO im Auftrag der Vereinten Nationen zugestimmt. Stabilization Force: deutsche Beteiligung vom 20.12.1996 bis 19.6.1998: VN-SR-Resolution 1088 vom 12.12.1996; NATO-Operationsplan 10406 JOINT GUARD vom 12.12.1996; Beschluß des Deutschen Bundestags vom 13.12.1996 – Antrag der Bundesregierung: Deutscher Bundestag Drucksache 13/6500 vom 11.12.1996; Beschlußempfehlung und Bericht des Ausschusses für Auswärtige Angelegenheiten: Deutscher Bundestag, Drucksache 13/6519 vom 11.12.1996; Beschluß: Plenarprotokoll 13/149 vom 13.12.1996, S. 13519A.

⁵⁷ Bis zum Umzug der Deutschen Bundesregierung hatte das Bundesministerium der Verteidigung seinen alleinigen Dienstsitz auf der Hardthöhe in Bonn, so dass dieser Begriff synonym verwendet wurde.

⁵⁸ Schwennecke, a.a.O.

⁵⁹ Zerfaß, Ansgar (2004), a.a.O. Die erste Auflage dieser Arbeit erschien im Frühjahr 1996.

Artikels andeutete, bestand weder auf Seiten der Kommunikationsverantwortlichen noch der militärischen und politischen Führung der Bundeswehr Grund zur Euphorie, denn:

„Das negative Bild des Hammelburger Rollenspiels könnte sich genauso festsetzen, wie das auf gleichen Kanälen inszenierte positive Bundeswehrbild.“⁶⁰

Genau das geschah. Vom Zeitpunkt der Veröffentlichung an sorgte das Hammelburg-Video für internationale Medienresonanz und wurde zur Initialzündung einer Debatte über Gewaltpotentiale innerhalb der Bundeswehr, die sich durch das Sommerloch 1997 zog. Darüber hinaus deutete ein Artikel im Spiegel vom 14. Juli 1997 darauf hin, dass die Kommunikationsverantwortlichen der Bundeswehr zumindest einen schwerwiegenden Fehler begangen hatten.⁶¹ Neben einer Darstellung der Ausbildung in Hammelburg schildert Koelbl auch, wie das Video seinen Weg zum Sender SAT 1 gefunden hatte. Demnach war das Material bereits im März 1997 der Medienagentur Feustel und Richter in Crimmitschau (Sachsen) angeboten worden, von wo aus es zur Agentur XXL in Berlin kam, die es wiederum an SAT.1 vermittelte. Die Geschäftsführerin der Agentur XXL führte das Video Anfang Juni im Presse- und Informationsstab des Verteidigungsministeriums in Berlin vor. Die Verantwortlichen zweifelten jedoch an der Echtheit des Materials und verfolgten das Thema nicht weiter. Am 3. Juli wurde das Video ein zweites Mal im Ministerium vorgeführt. Im Verteidigungsausschuss begründete Verteidigungsminister Volker Rühle diese Verzögerung laut Spiegel damit, dass sich die bei SAT.1 verantwortliche Journalistin nicht wieder gemeldet habe.

Bereits vor Veröffentlichung des Videos hatte sich eine andere Debatte über angeblich rechtsextremistische Tendenzen innerhalb der Bundeswehr entwickelt. Diese hatte im März 1997 begonnen, nachdem alkoholisierte Soldaten in der Stadt Detmold italienische Jugendliche angegriffen und misshandelt hatten. Im Oktober 1997 tauchte dann ein weiteres Video auf, das andere Soldaten aus dem gleichen Bataillon, dem auch die Soldaten, die in Hammelburg gefilmt hatten, angehörten, bereits in den Jahren 1994 und 1995 aufgenommen hatten. Auf diesem waren ebenfalls Gewalthandlungen und simulierte Tötungen zu sehen. Darüber hinaus zeigte es Soldaten, die rechtsradikale Lieder grölten, rassistische und antisemitische Äußerungen tätigten und den Arm zum so genannten „Kühnen-Gruß“, einem abgewandelten Hitler-Gruß, erhoben.⁶² Im Dezember 1997 bestimmte das Thema „Rechtsextremismus“ schließlich fast die gesamte Berichterstattung über die Bundeswehr. Der Spiegel berichtete über einen Vortrag des ehemaligen Rechtsterroristen Manfred Roeder im Januar 1995 an der Führungsakademie der Bundeswehr, und das NDR-Fernsehmagazin Panorama griff Materiallieferungen an eine von Roeder gegründete Organisation auf. Die Bild am Sonntag veröffentlichte die eidesstattliche Versicherung eines Rekruten über rechtsradikale Vorfälle in der 5. Kompanie des Fallschirmjägerbataillons 313 in Varel. Der Stern

⁶⁰ Schwennecke, a.a.O.

⁶¹ Koelbl, Susanne: „Bundeswehr – Eigenwillige Ausbildung in Hammelburg – Üben für Iwan Gewaltowitsch.“, Der Spiegel, 14. Juli 1997.

⁶² Drucksache 13/11005, S. 134.

zeigte als Titelbild ein Foto von Soldaten der Luftlande-/Luftrtransportschule, die im Jahr 1993 mit Nazi-Devotionalien posiert hatten, und der private Fernsehsender Pro7 strahlte Aufnahmen mit nationalsozialistischen Zeichen aus, die ebenfalls an dieser Schule gedreht worden waren.⁶³ Innerhalb von nur 23 Tagen veröffentlichten deutsche Medien insgesamt sieben Vorfälle, die sich in den Jahren zwischen 1990 und 1996 zugetragen hatten.⁶⁴ Diese Fälle bildeten schließlich den Kern des Auftrags für den Untersuchungsausschuss des Bundestages nach Artikel 45a Abs. 2 des Grundgesetzes. Dieser war am 12. Dezember 1997 durch eine qualifizierte Minderheit von SPD und Bündnis 90/Die Grünen eingesetzt worden und konstituierte sich am 14. Januar 1998.⁶⁵

Deutlich bevor der Ausschuss am 18. Juni 1998 seinen Abschlussbericht vorlegte, hatten die Medien bereits ihre Urteile gefällt. Die Neue Zürcher Zeitung fasste am 6. März 1998 nach dem Abschluss der staatsanwaltlichen Untersuchung die Ereignisse wie folgt zusammen:

„... die [...] Prüfung des ‚Skandalvideos‘ enthüllte allenfalls einen Medienskandal. SAT.1 hatte zwei Minuten aus einem insgesamt 42minütigen Streifen herausgeschnitten und mit eigenem Kommentar so montiert, dass ein ‚Horrorvideo‘ entstand. Das echte Machwerk der Soldaten hat nach Ansicht der Justiz dagegen viel mit schlechtem Geschmack und mit dem missglückten Versuch zu makabrem Humor nach Art der britischen ‚Monty-Python‘-Truppe zu tun, aber wenig mit rechtsradikalem Gewaltkult.“⁶⁶

Und bereits am 2. März 1998 hatte die Frankfurter Allgemeine Zeitung geschrieben:

„‚Hammelburg‘ hat als Schlagwort am Medienstammtisch eine Qualität erhalten, bei der die Umstände nicht mehr erklärt werden müssen. Der Truppenübungsplatz hat sich als Ort kollektiver Scham ins internationale Gedächtnis eingegraben. Daß der Anlaß für den Medienwirbel sich nunmehr in Luft auflöst, ändert daran nichts. [...] Der materielle Schaden, den die sechs Soldaten der Bundeswehr bereitet haben, so der Oberstaatsanwalt, sei nicht mehr zu beziffern, er beschränke sich auf das Entwenden einiger Patronen Übungsmunition. Der Schaden der Medienkanonade ist ungleich größer. Auch er ist nicht mehr zu beziffern.“⁶⁷

Hatte das Medium also zurückgeschlagen, wie Schwennecke getitelt hatte?

⁶³ a.a.O., S. 11.

⁶⁴ a.a.O., S. 136.

⁶⁵ a.a.O., S. 12.

⁶⁶ Seifert, H.: „Kein Mittel gegen Kontaktgifte“, Neue Zürcher Zeitung, 6. März 1998. Medien, wie die Frankfurter Rundschau oder die taz – die tageszeitung, die als eher Bundeswehr kritisch einzuordnen sind, folgen zwar der grundsätzlichen Kritik der konservativen Blätter am Vorgehen des Senders SAT 1, äußern aber nach wie vor Vorbehalte gegenüber der inneren Verfasstheit der Bundeswehr. Vergleichbare Tendenzen finden sich in Abhängigkeit von der jeweiligen Parteizugehörigkeit auch in den abschließenden Stellungnahmen zu den Vorfällen durch die im Untersuchungsausschuss vertretenen Parteien. Vgl. hierzu insb. die Bewertungen durch den Untersuchungsausschuss selbst, der die offizielle Position der Regierungskoalition aus CDU und FDP wiedergibt (S. 136ff.), die Berichterstatter der Fraktion der SPD, Abg. Volker Kröning und Abg. Peter Zumkley (S. 150ff.), Bewertung der Fraktion Bündnis 90/Die Grünen (S. 172ff.), Bewertung durch den Berichterstatter der Gruppe der PDS, Abg. Gerhard Zwerenz (S. 187 ff.), Drucksache 13/11005.

⁶⁷ Frankfurter Allgemeine Zeitung: „Hammelburg“, 02.03.1998, Nr. 51, S. 43. Diese Aussage wird dadurch unterstrichen, dass sich der Begriff „Folter-Videos“ in den vergangenen Jahren quasi als eigenständiges Topos im Rahmen der Berichterstattung etabliert hat. Auch in der aktuellen Berichterstattung finden sich Bezüge zum „Hammelburg-Video“, beispielsweise nach Folttervorwürfen gegen Bundeswehr-Ausbilder in Coesfeld im November 2004, in deren Folge auch Rekrutenmisshandlungen in der österreichischen Armee öffentlich wurden. Vgl. Frank, Michael: „Minister kündigt Aufklärung an“, Süddeutsche Zeitung, 6. Dezember 2004. Auch Odehnal, Bernhard: „Misshandlungen auf Österreichs Kasernenhöfen“, Tages Anzeiger, 6. Dezember 2004, oder Erdmann, Lisa: „Scheinerschießungen und Kreuzigung“, Spiegel Online, 25. Oktober 2006, <<http://www.spiegel.de/politik/deutschland/0,1518,444655,00.html>>

2.2 Legitimation durch Kommunikation – Die Bundeswehr als öffentlicher Akteur

Angesichts der veränderten weltpolitischen Lage sind sicherheitspolitische Themen und damit auch die Rolle des Militärs zu einem zentralen Bestandteil des gesellschaftlichen Diskurses geworden. Die Bundeswehr und vor allem ihre politische und militärische Führung ist dabei nicht nur Gegenstand der Berichterstattung, sondern wird verstärkt als eigenständiger öffentlicher Akteur wahrgenommen. Diese aktive Rolle leitet sich verfassungsrechtlich aus dem Status als Exekutivorgan der Bundesrepublik Deutschland ab. Die Informationsarbeit der Bundeswehr ist Teil der sicherheits- und verteidigungspolitischen Kommunikation, für die der Verteidigungsminister als Mitglied der Bundesregierung die Verantwortung trägt.⁶⁸ Über die rechtliche Begründung hinaus gewinnt die Kommunikationsarbeit der Streitkräfte an Bedeutung, weil sie Entscheidungen und Handlungen legitimieren muss. Gleichmaßen kann die öffentliche Berichterstattung jedoch die Legitimation politischer Akteure in Frage stellen. Sarcinelli spricht in diesem Zusammenhang davon, dass die *„Legitimationsempfindlichkeit in modernen Mediengesellschaften zunimmt.“*⁶⁹

Auf diese veränderten Anforderungen muss sich das Kommunikationsmanagement der Bundeswehr einstellen – und zwar im politisch-gesellschaftlichen ebenso wie im militärischen Kontext.⁷⁰ Interne und externe Kommunikation lassen sich nicht mehr getrennt betrachten, weil prinzipiell jedes Handeln der Organisation öffentlich werden kann. Dieser Aufgabe müssen sich zwar auch alle anderen Akteure stellen, die im öffentlichen Raum einen legitimen Einfluss ausüben wollen.⁷¹ Die Bundeswehr erscheint dabei aber vergleichsweise empfindlich gegenüber Störungen und externen Interventionen in diesem Raum zu sein. Das zeigt unter anderem der Fall, den ich zum Anfang dieser Arbeit rekonstruiert habe, aber auch in tagesaktuellen Debatten wird stärker *über* die Bundeswehr als *mit* der Bundeswehr gesprochen.

Angesichts der enormen personellen und materiellen Kommunikationsressourcen der Bundeswehr erscheint das verwunderlich, erklärt sich aber unter anderem dadurch, dass sie dem Primat der Politik unterliegen. Die Bundeswehr, die öffentlich wahrgenommen wird, agiert

⁶⁸ Vgl. hierzu Kapitel 5 dieser Arbeit.

⁶⁹ Sarcinelli, Ulrich: Politische Kommunikation in Deutschland, Wiesbaden, 2005, S. 90. Sarcinelli spricht von Legitimität als „demokratiethoretischer Fundamentalkategorie politischer Kommunikation.“ Ebd., S. 77. Vgl. hierzu auch grundlegend: Kielmansegg, Peter Graf (1971): Legitimität als analytische Kategorie. In: Politische Vierteljahresschrift, Jg. 12: 389-401. In der PR-Theorie findet sich der Gedanke der Legitimation explizit bei Ronneberger, der damit nach Einschätzung von Kunczik und Szyszka den Ausgangspunkt des sozialwissenschaftlichen Diskurses über die PR setzte. Kunczik, Michael/Szyszka, Peter: Praktikertheorien, in Bentele, Günther/Fröhlich, Romy/Szyszka, Peter (Hrsg.): Handbuch der Public Relations, S. 120f.

⁷⁰ Exemplarisch hierfür ein Ausschnitt aus einem Vortrag des Generalinspektors der Bundeswehr General Wolfgang Schneiderhahn im Rahmen des Forums „Bundeswehr und Gesellschaft“ der Welt am Sonntag am 25. Oktober 2005 in Berlin: *„Hier muss Verantwortung für Entscheidungen übernommen werden, die man später in der Heimat auch unter Berücksichtigung möglicher politischer Implikationen dieser Entscheidungen unter erheblichem öffentlichen Druck diskutiert. Mediale Kontrolle von Einsätzen auf niedrigster Ebene, von Medien erzwungene parlamentarische Kontrolle exekutiven Handelns im taktischen Bereich – das Spannungsfeld der öffentlichen Kontrolle und der Sicherheit unserer Soldaten im Einsatz ist weder politisch noch gesellschaftlich noch militärisch bewältigt.“*

⁷¹ Sarcinelli, a.a.O., S. 265f.: „Das Prinzip der ‚Legitimation durch Kommunikation‘ [gilt] inzwischen für alle anderen relevanten gesellschaftlichen Akteure. Wer im gesellschaftlichen oder politischen Raum Einfluss ausüben will *und* dabei Legitimität beansprucht, kann dies nur im Lichte der Öffentlichkeit erfolgreich tun.“

kommunikativ nicht autonom, sondern im Wesentlichen durch ihre politische Führung bzw. durch diese gesteuert. Daran wird im Bereich der Kommunikation der Bundeswehr ein spezifisches Strukturprinzip und Organisationsmerkmal von Streitkräften, nämlich das der „verdünnten Umweltrückkopplung“ deutlich. Während zivile Akteure wie beispielsweise Unternehmen sich systemtheoretisch betrachtet mit Hilfe des binären Codes Zahlung/Nicht-Zahlung von ihrer Umwelt abgrenzen können, erhalten Streitkräfte eine vergleichbare Rückkopplung (Sieg/Niederlage) allenfalls im Krieg.⁷² Und selbst bei hohen Opferzahlen erfahren militärische Einheiten und Soldaten diese Rückmeldung nicht unmittelbar sondern mittelbar, und das bedeutet in der Mediengesellschaft immer häufiger medial vermittelt.⁷³

Diese Mittelbarkeit prägt auch den Dienst im Frieden. Mangels direkter Erfahrung ist das Militär gewissermaßen darauf angewiesen, den Krieg bzw. seine Einsatzszenarien zu „erfinden“, also zu konstruieren. Die soziologische Literatur spricht hier von „organisatorischer Janusgesichtigkeit“ des Militärs. Während sich Streitkräfte im Frieden als „cold organisation“ an der Zivilgesellschaft orientieren, sind sie ihrer Struktur und ihrem Wesen nach auf den Einsatzzweck hin ausgerichtet.⁷⁴ Dieser Einsatz, für den die Streitkräfte in eine „hot organisation“ überführt werden müssen, stellt jedoch den Ausnahmefall dar. Angesichts der „Neuen Kriege“ (Münkler), die zwischen den Zuständen „hot“ und „cold“ hin und her schwanken, verwischen zusehends die Szenarien und Kriegsbilder, auf die sich Streitkräfte vorbereiten müssen. Auch diese muss das Militär deshalb konstruieren, und das mit einer spezifischen Kreativität. Damit übernimmt das Militär an einer entscheidenden Stelle eine quasi ausschließlich kommunikative Aufgabe: die der Wirklichkeitskonstruktion. Diese Aufgabe besteht zum einen darin, in der Ausbildung tatsächliche Erfahrungen der eigenen aber auch fremder Streitkräfte zu einem Teil der kollektiven Erfahrung des Militärs zu machen. Dies drückt sich im Bereich der Bundeswehr beispielsweise in taktischen Schulungen aus, die auf militär-historischen Ereignissen oder der Auswertung aktueller Einsätze

⁷² Gareis, Sven Bernhard/Haltiner, Karl/Klein, Paul: Strukturprinzipien und Organisationsmerkmale von Streitkräften, in: Gareis, Sven Bernhard/Klein, Paul: Handbuch Militär und Sozialwissenschaften, Wiesbaden, 2006, S. 19ff.

⁷³ So lag das Verhältnis von Unterstützungs- zu Kampftruppen bei der US-Armee im zweiten Weltkrieg bei 1,7:1 und wird zukünftig nach unterschiedlichen Rechnungen bei bis zu 2,5:1 liegen: Congressional Budget Office based on John C.F. Tillson and others, Review of the Army Process for Determining Force Structure Requirements (Alexandria, Va.: Institute for Defense Analyses, May 1996); and Department of Defense, Military Traffic Management Command, Deployment Planning Guide (September 1994). In der Diskussion zur so genannten „Tail-to-Tooth-Ratio“ finden sich sogar Schätzungen, die bis zu 10:1 gehen. Im Zuge der Diskussion um den Einsatz privater militärischer Dienstleister dürften hier aber die Grenzen verschwimmen.

Für die Bundeswehr hingegen ist in diesem Zusammenhang die Aufteilung in Eingreif- (35.000 Dienstposten), Stabilisierungs- (70.000 Dienstposten) und Unterstützungskräfte (147.500 Dienstposten) relevant. Durch die unterschiedlichen Aufgaben, die diesen Kräftegruppen zugewiesen sind, werden sich auch ihre Erfahrungen deutlich unterscheiden, wobei wegen des angestrebten Ziels der Interoperabilität in der Ausbildung eine gemeinsame Grundlage geschaffen werden sollte. (Zu den Zahlen vgl. u.a. Bundesministerium der Verteidigung: Konzeption der Bundeswehr. Berlin, 9. August 2004, S. 27ff.).

In einem anderen Zusammenhang wäre es schließlich noch interessant zu untersuchen, ob die These einer derart medialisierten Rückkopplung stimmt und inwiefern sie dazu beiträgt, dass sich Topoi wie der von der „im Felde unbesiegt Reichwehr“ nach dem 1. Weltkrieg (Dolchstoßlegende) oder der „ehrentvoll kämpfenden Wehrmacht“ nach dem 2. Weltkrieg genau deshalb in bestimmten Kreisen etablieren können.

⁷⁴ Elbe, Martin/Richter, Gregor, a.a.O., S. 136ff.

aufbauen. Ein erklärtes Ziel der Bundeswehr ist es, die Ausbildung an den Anforderungen des Einsatzes auszurichten. Dazu bedient sie sich verschiedenster Inszenierungs- und Darstellungsformen. Das beginnt bei IT-gestützten Simulationssystemen, geht über spezielle Pyrotechnik und reicht bis zu Live-Rollenspielen. Die Quellen der Inspiration sind vielfältig und reichen von eigenen Erfahrungen bis Hollywood. Diese echten und virtuellen Erfahrungen und Bilder werden für die Soldaten zu einer relevanten Bezugsgröße. In diesem Zusammenhang erscheint es konsequent, dass das amerikanische Militär ein eigenes Büro betreibt, um die Zusammenarbeit mit Filmproduktionen zu koordinieren und zu unterstützen – von der Drehbuchberatung bis zur Ausstattung. Der Einsatz eines Computerspiels, das innerhalb der US-Streitkräfte zur Ausbildung genutzt wird, als externes Recruiting-Instrument mag ein weiteres Zeichen dieser Konvergenz von virtueller und realer Realität sein.⁷⁵ Relevant im Sinne dieser Arbeit ist das deshalb, weil sich auch der gesellschaftliche Diskurs über Gewalt, Militär, Krisen und Krieg an den Bildern orientiert, die so entstehen. Die Aufmerksamkeit der Medien führt dabei nicht nur zu einer höheren Präsenz dieser Themen, sondern auch zu einer zunehmend medialisierten Wahrnehmung. Bilder entwickeln dabei eine prägende Kraft und etablieren sich im kollektiven Gedächtnis⁷⁶ – angefangen bei den Anschlägen auf das World Trade Center am 11. September 2001 bis hin zu den Szenen aus den US-amerikanischen Gefängnissen in Abu Ghuraib und Guantanamo. Diese überwiegend medial vermittelten Bilder sind Teil der Realität der Mediengesellschaft, und alle beteiligten Akteure müssen ihre Entscheidungen und Handlungen darauf beziehen.

Interessant ist, dass im Einzelfall zu beobachten ist, dass die Vorstellungen der Öffentlichkeit ebenso wie die der Soldaten nicht nur von aktuell-dokumentarischen sondern auch von fiktionalen Medienformaten beeinflusst werden. Auf Seiten der Rezipienten verwischen dabei nationale oder kulturelle Deutungsrahmen ebenso wie zeitliche Kategorien. Konkret ausgedrückt: die Bilder eines modernen Hollywoodfilms über den 2. Weltkrieg wie „Saving Private Ryan“ können ebenso auf das Verhalten und die Einstellungen der Rezipienten in aktuellen Debatten wirken, wie Fernseh- oder das private Video eines Soldaten aus dem Einsatz. Merten spricht hier von Fiktionalität (=aktuelle Wirklichkeit) als Resultante von Realität und Fiktion, bei der die „*Medien als Anbieter von nicht mehr hinterfragbaren Wirklichkeitsentwürfen*“ eine strategische Rolle spielen.⁷⁷

⁷⁵ Vgl. hierzu u.a. Klimmt, Christoph/Fischer, Till/Kuhrcke Tim: „Mittendrin statt nur dabei: Kriegsdarstellungen in Computerspielen. In: Knieper, Thomas/Müller, Marion G. (Hrsg.), a.a.O., S. 276ff.

⁷⁶ Der Begriff des „kollektiven Gedächtnis“ stammt von dem französischen Soziologen Maurice Halbwachs, der damit die Idee Émile Durkheim von einem „kollektiven Bewusstsein“ aufgriff, das quasi als überindividuelle Instanz den Handlungsrahmen für die menschliche Vergesellschaftung setzt. Als Analysekategorie hat sich der Begriff insbesondere in der Soziologie und den Geschichtswissenschaften etabliert. Im Rahmen dieser Arbeit verwende ich den Begriff eher heuristisch. Als Quelle vgl. Wischermann, Clemens: „Was ist Geschichte?“, Online-Quelle: <http://www.uni-konstanz.de/FuF/Philo/Geschichte/Tutorium/Themenkomplexe/Grundlagen/Was_ist_Geschichte/was_ist_geschichte.html>

⁷⁷ Merten, Klaus: Determinanten des Issues Managements, in: Röttger, Ulrike (Hrsg.): Issues Management. Wiesbaden, 2001, S. 43f. Ausführlicher in Merten, Klaus/Schmidt, Siegfried J./Weischenberg, Siegfried (Hrsg.): Die Wirklichkeit der Medien. Wiesbaden, 1994.

In Bezug auf die Legitimation der Bundeswehr ist diese Medialisierung und Fiktionalisierung vor allem deshalb relevant, weil wegen der Verkleinerung der Bundeswehr auch der Kreis der Menschen kleiner wird, die in einer unmittelbaren Beziehung zur Bundeswehr stehen. Außerdem haben nach mehr als 60 Jahren Frieden in Mitteleuropa viele Menschen nur diese medial vermittelte Vorstellung sowohl von Krieg als auch von der „realen Wirklichkeit“ der Bundeswehr. Auch diese mehrfachen Überlagerungen sorgen bei der politischen und militärischen Führung der Bundeswehr in Anlehnung an Sarcinelli für erheblichen „*Kommunikationsstress*“. ⁷⁸ Das für die Legitimation des öffentlichen Akteurs Bundeswehr durch Kommunikation verantwortliche Personal steht damit vor vergleichbar komplexen Aufgaben wie Kommunikationsmanager ziviler Unternehmen und Organisationen. ⁷⁹

2.3 Content und Kontext – Herausforderung für das Kommunikationsmanagement

Wesentliche Aufgaben der Öffentlichkeitsarbeit präsentieren sich den Kommunikationsverantwortlichen heute nicht mehr als Gordischer Knoten, den sie durch den gezielten Hieb mit entsprechend geschärfter Klinge durchtrennen können. Stattdessen blicken sie auf ein Bündel loser Enden aus verschiedenen Kanälen, Medien und Formaten mit jeweils eigenen Konstruktions-, Steuerungs- und Rezeptionsmechanismen, die es zu bedienen und zu integrieren gilt. Angesichts der veränderten Nutzungsgewohnheiten haben sich nicht nur die etablierten Medien weiter ausdifferenziert. An ihre Seite sind vor allem durch das Internet eine Vielzahl neuer interaktiver Medien sowie alternative Publikationsplattformen getreten, deren Bedeutung nur schwer einzuschätzen ist. Schlagworte wie „user generated content“ und Slogans wie „broadcast yourself“ (YouTube) machen die Runde. Dank Weblogs, Podcasts und Videoportalen werden Leser und Zuschauer zu Sendern, Unternehmen platzieren ihre Geschichten unabhängig von den traditionellen Massenmedien, und diese experimentieren wiederum selbst intensiv mit den Möglichkeiten der neuen Technik. Die vermutlich treffendsten Bezeichnung für das Ergebnis dieser zunächst einmal technisch neuen Möglichkeiten haben die Entwickler selbst gefunden: „ *mash-up*.“ Dieser Begriff, der eigentlich ausdrücken soll, dass es möglich ist, verschiedene Anwendungen zu kombinieren, ist auch problemlos mit „*Brei*“ zu übersetzen. ⁸⁰ Wer aber für diesen Brei verantwortlich ist, ist ab einem gewissen Punkt nicht mehr nachzuvollziehen. Die öffentlichen Akteure – Unternehmen, Behörden und Organisationen – verlieren die Kontrolle über „ihren“ Content. Das Publikum – nicht mehr in der Lage zu unterscheiden, wer Absender, Akteur oder Medium ist – muss sich auf seine eigenen Fähigkeiten zur Sinnkonstruktion verlassen. Der

⁷⁸ Sarcinelli, a.a.O., S. 264ff.

⁷⁹ Zur zunehmenden Komplexität der Kommunikation vgl. u.a. Herger, Nikodemus: Organisationskommunikation. Beobachtung und Steuerung eines organisationalen Risikos. Wiesbaden, 2004, S. 27ff.

⁸⁰ Vgl.: u.a. Stöcker, Christian: Zerreiß mich, kopier mich, Spiegel Online, 13. April 2006, <<http://www.spiegel.de/netzwelt/netzkultur/0,1518,411147,00.html>>, oder Wartala, Ramon: Weltbaukasten – Mashup eine Revolution in Zeiten des Web 2.0, iX 7/2006, S. 54.

„user generated content“ führt perspektivisch also auch zum „user generated meaning“. Es ist absehbar, dass sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis die bekannten Methoden, Verfahren und Instrumente nicht mehr ausreichen werden, um in diesem neuen Kommunikationsraum zu navigieren.

Dieser Kontrollverlust betrifft auch die Bundeswehr. Ein neues „Folter-Video“ würde heute vermutlich zunächst auf einer Online-Video-Plattform wie YouTube auftauchen, bevor es massenmedial verbreitet würde. Unter dem Suchwort „Bundeswehr“ bilden dort mehr als 500 Videoclips (Stand: 1. Dezember 2006) ein buntes Sammelsurium von Szenen aus der und über die Bundeswehr.⁸¹ Video-Tagebuchaufzeichnungen und harmloser Blödsinn stehen neben Bildern von Trinkgelagen und Ausschnitten aus Fernsehnachrichten. Außerdem finden sich der Imagefilm eines Rüstungsunternehmens, Originalbeiträge des internen Fernsehens der Bundeswehr „bwtv“ und ein Beitrag über die gemeinsame Ausbildung deutscher und österreichischer Soldaten im Rahmen friedenserhaltender Einsätze – gedreht in Hammelburg und zwar durch das dortige Fachmedienzentrum der Bundeswehr. Auch die nachgestellte Erschießung eines Menschen in Fantasieuniform ist zu sehen – in der Kategorie „Comedy“. Durch einen einfachen Klick kann jeder Nutzer diese Szenen zu einer individuellen Quicklist zusammenstellen. Mit Jumpcut und Eyespot⁸² stehen die ersten Webanwendungen in den Startlöchern, mit denen die User aus diesen Clips online individuelle Filme schneiden können. Die öffentlichen Akteure verlieren also nicht nur die Kontrolle über den Content, sondern auch über den Kontext. Die dadurch möglichen mehrfachen Überlagerungen in inhaltlicher, formeller, organisatorischer, zeitlicher und räumlicher Hinsicht sowie die zu erwartenden und unerwarteten Wirkungen, die beispielsweise durch eine Decodierung der Bilder losgelöst von ihren Entstehungsbedingungen und ihrem spezifischen kulturellen Kontext entstehen können, machen das Kommunikationsmanagement mit Blick auf die bewegten Bilder zu einer zentralen strategischen Führungsaufgabe für Unternehmen und Organisationen. Eine Hypothese dieser Arbeit ist deshalb, dass sich öffentliche Akteure ebenso wie Unternehmen konzeptionell mit diesem Thema auseinandersetzen müssen, um gegebenenfalls komplementäre Bilder in den Medienarenen platzieren zu können, weil sie anderenfalls ihre eigenen Handlungsspielräume unzulässig bis hin zu einer möglichen Auflösung einschränken. Content- und Kontextmanagement werden zu zentralen Aufgaben des Kommunikationsmanagements.

Mit der vorstehenden Darstellung ausgewählter Aspekte und Entwicklungen möchte ich vor allem zwei Ziele erreichen. Zum einen möchte ich aus verschiedenen Perspektiven die Anforderungen aufzeigen, denen sich das militärische Kommunikationsmanagement generell und

⁸¹ Im Vergleich mit den mehr als 20.000 Treffern für den Suchbegriff „Army“ ist das zwar wenig, aber dennoch bemerkenswert.

⁸² www.jumpcut.com, www.eyespot.com.

im Speziellen im Bereich der (Bewegt-)Bildmedien stellen muss. Zum anderen möchte ich Leserinnen und Lesern, die in ihrer bisherigen wissenschaftlichen Praxis bislang keine oder nur wenige Berührungspunkte mit dem Themenfeld Militär hatten, mit dieser Darstellung helfen, sich gedanklich diesem Thema anzunähern. Denjenigen, die sich damit bereits intensiver beschäftigt haben, soll insbesondere das Fallbeispiel „Hammelburg“ gut dokumentierte Ereignisse in Erinnerung rufen bzw. zugänglich machen, die eine intensive Debatte um hochrelevante Themen wie die der inneren Verfassung der Bundeswehr und ihrer Einbettung in die Gesellschaft ausgelöst haben. Das daran erkennbare Muster hat fast schon paradigmatische Züge, wie das Beispiel der Bilder von deutschen Soldaten, die in Afghanistan mit Skelettteilen hantiert haben, zeigt. Auch hier hat ein vermeintlicher, von Soldaten verursachter Skandal eine deutlich weiter und tiefer gehende Debatte um die grundsätzliche Haltung zu Auslandseinsätzen der Bundeswehr ausgelöst. In einer gesonderten Untersuchung wäre es möglich, festzustellen, ob und wie sich das Kommunikationsmanagement der Bundeswehr im Verlauf der vergangenen zehn Jahre verändert, also aus den Erfahrungen mit dem Fall Hammelburg gelernt hat. Meine Hypothese dazu ist: Die Bundeswehr hat nicht gelernt, und wenn, dann sind allenfalls graduelle Veränderungen eingetreten.⁸³

Außerdem möchte ich die Leserinnen und Leser dazu ermuntern, zu überlegen, welche Handlungsalternativen sich den verschiedenen Akteuren damals geboten hätten bzw. heute in einer vergleichbaren Situation bieten würden – oder etwas wissenschaftlicher und direkt gefragt: Welche kontingenten Szenarien können Sie sich im beschriebenen Fall vorstellen und wer könnte ihre Entstehung und Wahrnehmung wie und wann mit welchem Ziel beeinflussen?

⁸³ Die Ursachen dafür sind vermutlich strukturell, wie im Kapitel 3 zu zeigen sein wird.

3 Integrierte Kommunikation, militärisches Kommunikationsmanagement und Corporate TV – Forschungsstand

Meines Wissens existiert bislang keine wissenschaftliche Untersuchung zum vorstehend abgegrenzten Gegenstand dieser Master Thesis. Insofern hat diese Arbeit explorativen Charakter. In Bezug auf das Kommunikationsmanagement der Bundeswehr liegen zwar verschiedene Aufsätze vor, allerdings überwiegen deskriptive Einzelfalldarstellungen.⁸⁴ Moderne Modelle der integrierten Kommunikation werden in diesem Zusammenhang bislang überhaupt nicht angewendet. Ebenso wenig finden sich bislang Untersuchungen auf Basis strategischer Ansätze mit potentiell hoher Erklärungskraft wie Issues- und Reputationsmanagement. Eine kritische Analyse der Wirkung moderner militärischer Kommunikationsarbeit in Deutschland findet sich bislang nur in einigen wenigen zeithistorischen Arbeiten, erfolgt aber vor allem aus kommunikations- bzw. medienwissenschaftlicher Perspektive. Dabei steht jedoch in der Regel nicht das Management, sondern der Inhalt der Kommunikation im Mittelpunkt. Zudem fokussiert sich die Forschung vor allem auf die Krise und Krieg. Das ist insofern sinnvoll, da diese Szenarien – zusammengefasst unter dem Begriff „Einsatz“ – einen zentralen Referenzpunkt für die Bundeswehr und die Gesellschaft bilden. Gleichzeitig liegt in der Beschränkung der Forschung auf diesen Zustand jedoch die Gefahr, wegen der Überformung der Verhaltensweisen aller Akteure durch das spezifische Ereignis eines bestimmten Krieges nur eine Momentaufnahme und damit Analysen zu erhalten, die eben keine oder nur wenig Erklärungskraft für zukünftige Ereignisse besitzen. Deshalb beschränke ich mich in dieser Arbeit auf die Analyse der Organisationsstrukturen der Bundeswehr zum Management bewegter Bilder im Frieden auf Basis konsentierter theoretischer Modelle. Die Grundlage dieser Analyse bildet die Zusammenfassung des bisherigen Forschungsstandes und eine möglichst präzise Klärung der zentralen Begriffe im Sinne des Titels dieser Arbeit – Integrierte Kommunikation, Kommunikationsmanagement der Bundeswehr und Corporate-TV – die ich in diesem Kapitel leisten möchte.

3.1 Integrierte Kommunikation

Am Anfang einer wissenschaftlichen Arbeit sollten – idealerweise – die verwendeten Begriffe geklärt werden. Diese „*Immunisierung*“⁸⁵ im Sinne Mertens soll verhindern, dass ein Begriff unscharf wird und damit auch die Erklärungen, die auf ihm aufbauen. Eine solche grundsätzliche Klärung wäre auch beim Begriff der „Integrierten Kommunikation“ wünschenswert, ist aber weder

⁸⁴ Unter den ganz wenigen Ausnahmen die gründlichste und hilfreichste ist die Diplom-Arbeit von Matthias Duchscherer.

⁸⁵ Zitiert nach Goertz, Lutz: Erfolgsfaktor Begriffserörterung – ein Anstoß für Nachwuchswissenschaftler. In: Wienand, Edith/Westerbarkey, Joachim/Scholl, Armin (Hrsg.): Kommunikation über Kommunikation. Theorien, Methoden und Praxis. Eine Festschrift für Klaus Merten. Wiesbaden, 2006, S. 36.

Ziel dieser Arbeit noch in ihrem Rahmen zu leisten. Stattdessen stelle ich hier mit Hilfe der Sekundärliteratur kurz die wesentlichen Ansätze vor und begründe anhand der Zielsetzung dieser Arbeit, warum ich ein Modell der Integrierten Kommunikation ausgewählt habe, das auf Zerfaß' Theorie der Unternehmenskommunikation basiert. Einschränkend muss ich dazu vorab anmerken, dass sich Zerfaß in der Herleitung seiner Theorie eindeutig von einer radikal-konstruktivistischen Perspektive abgrenzt.⁸⁶ Er begründet das unter anderem damit, dass aus Sicht der Systemtheorie

„Kommunikationen als ‚Letztelemente‘ der sozialen Welt aufgefasst [werden müssten] und nicht mehr auf das Handeln einzelner Akteure zurückgeführt werden“ könnten, weshalb von diesem Ansatz „aus paradigmatischen Gründen keine handlungsleitenden Empfehlungen [zu] erwarten“ seien.⁸⁷

Gleichwohl möchte ich meine Überlegungen in dieser Arbeit auf dem systemtheoretisch hergeleiteten Kommunikationsbegriff abstützen, den Merten wie folgt definiert:

„Kommunikation ist das kleinste soziale System mit zeitlich-sachlich-sozialer Reflexivität, das durch Interaktion der Kommunikanden Behandlung von Handlungen erlaubt und soziale Strukturen ausdifferenziert.“⁸⁸

Um die Differenz zum Ansatz von Zerfaß genauer zu beschreiben, bzw. aufzulösen, bedarf es eines intensiveren theoretischen Diskurses der zugrunde liegenden Rahmentheorien, der hier nicht zu leisten ist. Deshalb möchte ich an dieser Stelle nur kurz darauf verweisen, dass unter anderem Merten selbst auf den Rollenbegriff zurückgreift, mit dessen Hilfe es sehr wohl möglich erscheint, Handeln und Handlungen systemtheoretisch herzuleiten.⁸⁹ Damit wäre es auch möglich, Empfehlungen zur Ausgestaltung der Public Relations als:

„Prozess intentionaler und kontingenter Konstruktion wünschenswerter Wirklichkeiten durch Erzeugung und Befestigung von Images in der Öffentlichkeit“⁹⁰

zu geben, bzw. zum:

„Management von Kommunikation durch Kommunikation, um die Semantik einer Sache in kontingenter Distanz zur Sache selbst zu halten und dadurch Freiheitsgrade des Handelns und Entscheidens zu eröffnen und zu nutzen.“⁹¹

⁸⁶ Vgl. Zerfass a.a.O. S. 49ff., sowie S. 141ff.

⁸⁷ Ebd. S. 53.

⁸⁸ Merten, Klaus: Kommunikation. Eine Begriffs- und Prozessanalyse, zitiert nach Schmidt, Siegfried J.: Die Nobilitierung der Reflexivität und die Folgen. In: Edith/Westerbarkey, Joachim/Scholl, Armin (Hrsg.) a.a.O. S. 15. In seinem Aufsatz leitet Schmidt darüber hinaus auch die Kategorie „Verstehen“ systemtheoretisch her und schafft damit eine weitere Grundlage, um Handlungen und Anschlusshandlungen beobachten zu können.

⁸⁹ Merten, Klaus: Zur Theorie der PR-Theorien., in: Röttger, Ulrike (Hrsg.): Theorien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung. Wiesbaden, 2004, S. 55.

⁹⁰ Merten, Klaus: Begriff und Funktionen der Public Relations. In: pr-magazin, 23 (11), S. 35 – 46, zitiert nach: Jarren, Ottfried/Röttger, Ulrike: Public Relations aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht. In: Bentele/Fröhlich/Szyszka, a.a.O., S. 27.

⁹¹ Merten, Klaus: Zur Theorie der PR-Theorien. In: Röttger (2004), a.a.O., S. 62.

Die Entscheidung für eine konstruktivistische Herangehensweise erscheint deshalb plausibel, weil bei der Organisation Bundeswehr die handelnden Personen häufig und relativ schnell ihre Position wechseln. Damit ist es sinnvoll, wenn nicht sogar notwendig, mit einem theoretischen Ansatz zu arbeiten, der Handlungen an Akteursrollen, also den durch Regeln festgelegten Elementen eines Systems, und nicht an den Handelnden, also den psychischen Systemen, festmacht.⁹² Darüber hinaus verspricht die Systemtheorie eine neutrale Herangehensweise an moralische Fragestellungen, wie sie im Umfeld des Militärs fast zwangsläufig aufgeworfen werden.⁹³

Um die wissenschaftliche Hygiene vollständig zu erhalten, müsste es das Ziel sein, den handlungstheoretischen Ansatz von Zerfaß mit der Unterscheidung der Handlungsfelder und Teilbereiche der Unternehmenskommunikation auch systemtheoretisch zu rekonstruieren. Angesichts verschiedener Arbeiten, die zentrale Begriffe wie Gesellschaft, Öffentlichkeit, Organisation, Markt sowie Kommunikation systemtheoretisch plausibel herleiten, ist ein gewisser Optimismus erlaubt, dass dies möglich ist.⁹⁴ Allerdings kann das hier nicht geschehen, ohne das Ziel dieser Arbeit aus den Augen zu verlieren. Und weil es Zerfaß gelingt, seinen Ansatz im Vergleich zu anderen „Theoriemixen“ widerspruchs- und vor allem ideologiefrei zu begründen, erlaube ich mir, hier etwas abzukürzen.⁹⁵

3.1.1 Corporate Identity

Trotz der beim Militär im wahrsten Sinne des Wortes sicht-, hör- und erlebbaren Symbole besitzen Modelle aus dem Bereich der Corporate Identity-Lehre so gut wie keinerlei Erklärungspotential für die Praxis des militärischen Kommunikationsmanagements. Genauso leicht wie sich Uniformität, kodifizierte Sprache (Befehle), formale Verhaltensweisen, zentral gesteuerte Kommunikationspolitik sowie das Konzept der „Inneren Führung“ den einzelnen Bereichen

⁹² Auch auf die Gefahr hin, dass es etwas zu technisch klingt, ein Beispiel: Der Deserteur wird in der Armee nicht wegen den Gründen seiner Tat geächtet, sondern wegen der Tat an sich. Unabhängig davon, ob er ein guter oder schlechter Kämpfer ist, ob er ängstlich oder tapfer ist – was im strukturationstheoretischen Kontext unter dem Aspekt der Begründung des Handelns eine Rolle spielen muss – ist es im System des Militärs entscheidend, ob der Soldat die Erwartungen, die an seine Rolle gerichtet sind, erfüllt. Tut er das nicht, bzw. bricht er aus dieser Rolle aus, stellt er automatisch das gesamte System in Frage. Genau deshalb ist es auch eines der Ziele der psychologischen Kriegsführung, den Gegner zu Desertion zu bewegen, also zu einer Handlung, die nie durch militärische Mittel wie Beschuß ausgelöst werden kann, sondern ausschließlich durch Kommunikationen. Angefangen bei einem einfachen Zuruf: „Ergebt Euch!“ bis hin zu vollumfänglichen Informationsoperationen. Auch aus Sicht desjenigen der aufgibt, ist Kommunikation – beispielsweise die weiße Flagge – die notwendige Voraussetzung, um verstanden zu werden, und nicht etwa das einfache Feuer Einstellen.

⁹³ Herger, a.a.O., S. 63f.

⁹⁴ Vgl. u.a. Herger a.a.O. S. 49ff. Herger leitet dort überzeugend die Beobachtung und Steuerung der Organisationskommunikation aus dem funktional-strukturellen Ansatz von Luhmann her und verknüpft sie mit dem Konzept der externen Lenkungssysteme nach Dyllick (S.58ff.). Die grundsätzliche Argumentation Hergers, das sich dadurch auch die Kommunikationsfunktion innerhalb einer Organisation als eigenständiges System etabliert, liefert dazu einen spannenden Ansatz, der sich gut im Kontext einer Ausdifferenzierung eines Subsystems Public Relations diskutieren ließe. Vgl. auch Merten (2004) a.a.O., S. 62.

⁹⁵ Vgl. hierzu die anregende Sammlung von Beiträgen in Röttger (2004), a.a.O.

Corporate Design, Corporate Wording, Corporate Behaviour, Corporate Communications und Corporate Culture zuordnen lassen, genau so wenig tragen sie dazu bei, die tatsächlich relevanten Fragestellungen des Kommunikationsmanagements zu lösen.

Die Gründe dafür sind vielfältig. Zum einen scheint die Uniformität des Militärs bei Soldatinnen und Soldaten einen Individualisierungsreflex auszulösen. In Bezug auf die Bundeswehr wird das unter anderem daran deutlich, dass es trotz zentraler Steuerung und Hierarchisierung schlichtweg nicht möglich zu sein scheint, Gestaltungsregeln vollumfänglich und nachhaltig unterhalb eines relativ dünnen normativen Bereichs (Uniform, einheitlicher Anstrich von Fahrzeugen und Gerät, Corporate Design) auch durchzusetzen. Und selbst hier finden Soldatinnen und Soldaten immer wieder Möglichkeiten, ihre Individualität zu betonen. Sei es dadurch, dass sie ihr Einsatzgerät (Flugzeuge, Panzer, Fahrzeuge, selbst Bomben und Artillerie-Granaten) durch Inschriften oder Symbole verzieren, oder indem sie ihre Uniform fantasievoll erweitern. Zum anderen ist auch keine positive Korrelation zwischen der Zusammenarbeit der Bundeswehr mit führenden deutschen Corporate Identity-Agenturen und ihrer Fähigkeit mit kommunikativen Herausforderungen umzugehen zu erkennen.⁹⁶ Die formale Strukturierungsleistung ist zwar gegeben, inhaltliche Auswirkungen sind dagegen nicht zu beobachten.

Wesentliche Gründe für diese mangelnde Eignung der meisten CI-zentrierten Modelle zur Lösung von Praxisproblemen des Kommunikationsmanagements, die über die Ebene der formalen Gestaltung hinaus gehen, sind vor allem in ihrem Selbstverständnis und Anspruch zu finden. Folgt man der Definition von Birkigt/Stadler, ist Corporate Identity

„die strategisch geplante und operativ eingesetzte Selbstdarstellung und Verhaltensweise eines Unternehmens nach innen und außen auf der Basis einer festgelegten Unternehmensphilosophie, einer langfristigen Unternehmenszielsetzung und eines definierten (Soll-) Images - mit dem Willen, alle Handlungsinstrumente des Unternehmens in einheitlichem Rahmen nach innen und außen zur Darstellung zu bringen.“⁹⁷

Der umfassende Anspruch dieser Definition mag zwar einer militärischen Organisation als „totaler Institution“ im Sinne Goffmans angemessen erscheinen⁹⁸, ist aber angesichts der

⁹⁶ So unterstützt beispielsweise die Agentur MetaDesign die Bundesregierung seit 1996 beim Thema Corporate Design. Für die Überarbeitung des Eisernen Kreuzes als Logo der Bundeswehr war die Peter Schmidt Group verantwortlich. Und der den meisten Webseiten der Bundeswehr zu Grunde liegende Styleguide stammt von der Agentur Aperto.

⁹⁷ Birkigt, K./Stadler, M. M.: Corporate Identity - Grundlagen. In: Birkigt, K./Stadler, M.M./Funck, H.J. (Hrsg.): Corporate Identity. Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele. 5., völlig überarbeitete Ausgabe. Landsberg am Lech, 1992.

⁹⁸ Das Konzept der „Totalen Institution“ hat der Soziologe Erving Goffmann im Rahmen von Studien zu geschlossenen Anstalten entwickelt. Er identifiziert die Charakteristika einer „Totalen Institution“ wie folgt:

„The central feature of total institutions can be described as a breakdown of the barriers ordinarily separating these three spheres of life.

- First, all aspects of life are conducted in the same place and under the same central authority.
- Second, each phase of the member's daily activity is carried on in the immediate company of a large batch of others, all of whom are treated alike and required to do the same thing together.
- Third, all phases of the day's activities are tightly scheduled, with one activity leading at prearranged time into the next, the whole sequence of activities being imposed from above by a system of explicit formal rulings and a body of officials.

Anforderungen an die Organisationskommunikation in einer globalisierten und vernetzten, vor allem aber freiheitlich-demokratischen (Medien-)Gesellschaft in höchstem Maße disfunktional. Corporate Identity-Ansätze, denen das oben zitierte Verständnis zu Grunde liegt, zielen im höchsten Maße auf eine Komplexitätsreduktion und Homogenisierung ab. Dabei bleibt jedoch völlig unklar, mit welchen Instrumenten sie eine Organisation unterstützen wollen bzw. können, jene Komplexität zu erzeugen, die notwendig ist, um die System-Umwelt Beziehung zu stabilisieren. Entscheidend für einen umfassenden Anspruch im Bereich der Unternehmensführung muss jedoch sein, welchen Beitrag ein Modell leisten kann, um die Umweltwahrnehmung der Organisation zu optimieren und ihre Strukturen und Handlungsprogramme daran anzupassen. Während die deterministischen Kausalitäten der Corporate Identity-Ansätze im Bereich der formalen Gestaltung also zweifellos zutreffen und anhand von verhaltenswissenschaftlichen und psychologischen Wirkungsmodellen auch empirisch überprüfbar sind, fehlt ihnen in Bezug auf eine strategische Funktion im Management von Organisationen unter anderem die wissenschaftliche Fundierung auf Basis einer anerkannten Rahmentheorie. Dennoch spielen in der Unternehmenspraxis Corporate Identity- oder Branding-Agenturen eine zentrale Rolle. Der Grund liegt vermutlich darin, dass genau dort, wo ihre eigentliche Stärke liegt – also in der Gestaltung des Corporate Design – die Handlungsspielräume des Managements relativ gesehen am größten sind. Damit leisten sie als ein Instrument des Kommunikationsmanagements einen wesentlichen Beitrag zur Darstellung des Unternehmens – nicht mehr, aber auch nicht weniger. Bruhn hält in seiner Gesamtwürdigung der Corporate-Identity-Diskussion zu Recht fest, dass diese:

„[...] eher weggeführt hat von dem Bemühen, die Integrierte Kommunikation in Wissenschaft und Praxis umzusetzen. [...] Die Corporate-Identity-Konzepte blieben vielfach an der Oberfläche und vermittelten den Managern den Eindruck von Integrationskonzepten, obwohl es sich in der konkreten Umsetzung um eine „Pseudo-Integration“ handelte.“⁹⁹

Systemtheoretisch betrachtet müsste das Urteil wohl heißen: Diskussion und Praxis der Corporate Identity sind auf der symbolischen Ebene stehen geblieben.

3.1.2 Integrierte Marketingkommunikation

Der Begriff der Integrierten Kommunikation taucht im deutschen Sprachraum – abhängig davon, welche Quellen man zurate zieht – erstmals zwischen dem Anfang der 80er und dem Anfang der

- Finally, the various enforced activities are brought together into a single rational plan purportedly designed to fulfil the official aims of the institution.

Im Original unter anderem zu finden in: Goffman, Erving: On the Characteristics of Total Institutions: The Inmate World. In: Cressey, D. R. (ed.): The Prison. Studies in Institutional Organization and Change. New York. 15-67. Hier zitiert nach: < <http://www.mdx.ac.uk/WWW/STUDY/sshbib.htm#Goffman>>. In Bezug auf die Bundeswehr diskutiert Apelt den Begriff. Apelt, Maja: Militärische Sozialisation. In: Gareis, Sven Bernhard/Klein, Paul, a.a.O., S. 31ff.

⁹⁹ Bruhn, a.a.O., S. 56.

90er-Jahre auf.¹⁰⁰ Die Diskussion bestimmten zunächst Marketingtheorien, in deren Mittelpunkt managementorientierte Ansätze standen. Diese Ausrichtung ist angesichts der Definition des Marketings als Strategie einer marktorientierten Unternehmensführung und des hohen Anteils der Marketingausgaben an den Gesamtaufwendungen für kommunikative Zwecke folgerichtig.¹⁰¹ Überwogen am Anfang der Diskussion noch einfache Sender-Empfänger-Modelle, die primär auf die Transaktion ausgerichtet waren, dominieren mittlerweile Ansätze, die vor allem den Dialog und die Beziehungspflege betonen.¹⁰² Trotz dieses Paradigmenwechsels sind die aus der Marketingtheorie entwickelten Ansätze systemisch bedingt letztlich immer darauf ausgerichtet, den Absatz von Produkten oder Dienstleistungen zu fördern. Deutlich wird das unter anderem an der Definition von Bruhn:

*„Die Integrierte Kommunikation ist ein Prozess der Analyse, Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle, der darauf ausgerichtet ist, aus den differenzierten Quellen der internen und externen Kommunikation von Unternehmen eine Einheit herzustellen, um ein für die Zielgruppen der Kommunikation konsistentes Erscheinungsbild über das Unternehmen bzw. ein Bezugsobjekt des Unternehmens zu vermitteln.“*¹⁰³

Während die Formulierung *„konsistentes Erscheinungsbild“* sprachlich betrachtet eine gewisse Nähe zur *„Konstruktion wünschenswerter Wirklichkeiten durch Erzeugung und Befestigung von Images in der Öffentlichkeit“* vermuten lässt, wird spätestens bei der Fundierung der Integrierten Kommunikation durch Bruhn auf der Gestaltpsychologie und der Schematheorie deutlich, dass er formalwissenschaftlich auf psychologischen Wahrnehmungstheorien aufbaut und seine Arbeit damit prinzipiell nicht an die Systemtheorie anschließbar ist. Dies unterstreicht Bruhn auch selbst, weil er dieser die Fähigkeit abspricht, *„Wirkungen beim Rezipienten zu prognostizieren und zu erklären sowie daraus Anforderungen an die Gestaltung der Integrierten Kommunikation abzuleiten.“*¹⁰⁴ Angesichts der – glaubt man unter anderem der Marketing-Fachpresse – immer stärker nachlassenden Wirksamkeit marketinggetriebener Kampagnen mit hohem Integrationsgrad erscheint dieses exklusive Leistungsversprechen unter Bezugnahme auf psychologische und verhaltenswissenschaftliche Erklärungsansätze zumindest einer kritischen Überprüfung wert. Auch hier kann ich wieder nicht die plausible Gegenrede in der angemessenen Form führen, verweise

¹⁰⁰ Vgl. hierzu u.a. Bentele/Fröhlich/Szyszka, a.a.O., S. 586, Bruhn, Manfred: Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation. Strategische Planung und operative Umsetzung. 4. Auflage, Stuttgart, 2006, S. 58. Auch Herger, a.a.O., S. 75-78.

¹⁰¹ Vgl. hierzu u.a. Meffert, Heribert: Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. S. 6ff. oder die Definition des Deutschen Marketing-Verbandes: „Marketing im Sinne einer marktorientierten Unternehmensführung kennzeichnet die Ausrichtung aller relevanten Unternehmensaktivitäten auf die Wünsche und Bedürfnisse der Anspruchsgruppen.“

¹⁰² Vgl. zu diesem Paradigmenwechsel u.a. Bruhn, a.a.O., S. 8, und Mast, Claudia: Unternehmenskommunikation., S. 55f.

¹⁰³ Bruhn, a.a.O., S. 17.

¹⁰⁴ Ebd., S. 35. Eventuell ist es schon ein „Erfolg“, dass Bruhn systemtheoretische Ansätze überhaupt wahrnimmt. Allerdings überwiegt auch bei ihm eine deterministische Sichtweise, wie seine Aussagen beweisen.

jedoch abermals auf meine vorstehenden Bemerkungen im Hinblick auf die Notwendigkeit einer systemtheoretischen Rekonstruktion.¹⁰⁵

Dennoch ist es sinnvoll, ausgewählte marketingtheoretische Ansätze in dieser Arbeit kurz zu erwähnen. Zum einen haben Arbeiten wie die von Bruhn erheblich dazu beigetragen, die Leistungsfähigkeit der verschiedenen Kommunikationsinstrumente und ihre Interdependenzen besser zu verstehen.¹⁰⁶ Ansätze, die sich aus der Kommunikationswissenschaft bzw. aus der PR-Theorie ableiten, und die einen übergreifenden Steuerungsanspruch erheben, sind daher verpflichtet, sich mit den potentiell zu steuernden Instrumenten zu befassen. Zum anderen wird der Begriff der integrierten Kommunikation im Alltag gewinnorientierter Wirtschaftseinheiten vor allem im vorstehenden Sinne verstanden. Ein differenzierteres Verständnis setzt deshalb voraus, den Begriff entsprechend abzugrenzen, zumal sich die marketingtheoretischen Modelle anschicken, auch den Beziehungsbegriff für sich zu besetzen. So erfreulich diese Neuorientierung der Betriebswirtschaftslehre und des Marketings auch ist, liegt diese Abgrenzung angesichts der relativen (Budget-) Stärke des Marketings auch im Eigeninteresse der Public Relations, wobei die Argumentation entlang der Erfolgsbedingungen für die gesamte Unternehmung zu führen ist, wie Zerfaß das tut (s.u.).

Ein gutes Beispiel für eine aus der Marketingtheorie entwickelte und um den Beziehungsbegriff erweiterte Definition von integrierter Kommunikation liefert Kirchner:

*„Integrierte Kommunikation ist der Prozess des koordinierten Managements aller Kommunikationsquellen über ein Produkt, ein Service oder ein Unternehmen, um gegenseitig vorteilhafte Beziehungen zwischen einem Unternehmen und seinen Bezugsgruppen aufzubauen und zu pflegen“*¹⁰⁷

Kirchner entwickelt auf Basis ihrer Überlegungen ein Stufenmodell, mit dessen Hilfe Unternehmen den Integrationsgrad ihre Kommunikationsaktivitäten bestimmen können. Allerdings ist auch bei diesem Ansatz das Maß der Kundenorientierung in den kommunikativen Aktivitäten und damit letztlich erneut die Absatzfunktion die entscheidende Kenngröße. Bemerkenswert ist, dass Modelle wie die von Kirchner über die Ebene der instrumentellen Integration hinausgehen und auch die Integration von Inhalten und Botschaften anstreben.¹⁰⁸ Damit begeben sie sich begrifflich in die Nähe der Public Relations, die in Themen und Botschaften denkt.

¹⁰⁵ Vgl. u.a. Herger, a.a.O., S. 77/78.

¹⁰⁶ Herger, a.a.O., S. 76. In Kapitel 4 (S. 67-93) diskutiert Herger sehr präzise und kompakt verschiedene Steuerungsmodelle, die ich hier nicht ausführlich darstelle, obwohl ich später auf sie Bezug nehmen werde.

¹⁰⁷ Kirchner, Karin: Integrierte Unternehmenskommunikation. Theoretische und empirische Bestandsaufnahme und eine Analyse amerikanischer Großunternehmen, S. 36, zitiert nach Mast, a.a.O., S. 55.

¹⁰⁸ Ebd.

3.1.3 Unternehmens- und Organisationskommunikation

Eben dieses Denken in Themen und Botschaften und zwar auf der Meso-, Makro- und Mikro-Ebene des Managements der Public Relations findet sich exemplarisch bei Zerfaß.¹⁰⁹ Er etabliert auf Basis seiner Theorie der Unternehmenskommunikation ein Framework zur Entwicklung von Kommunikationsprogrammen, das in Zielorientierung, Prozessqualität und Anschlussfähigkeit an ein betriebswirtschaftliches Controlling allen anderen bisherigen Ansätzen überlegen scheint.

Grundlegend dafür ist seine Definition der Unternehmenskommunikation:

*„Unternehmenskommunikation umfasst alle kommunikativen Handlungen von Organisationsmitgliedern, mit denen ein Beitrag zur Aufgabendefinition und -erfüllung in gewinnorientierten Wirtschaftseinheiten geleistet wird.“*¹¹⁰

Entsprechend der drei Handlungsfelder Gesellschaft, Wirtschaft, Organisation unterscheidet Zerfaß in die Teilbereiche Organisationskommunikation, Marktkommunikation und Public Relations.¹¹¹ Die Integration der Unternehmenskommunikation erfolgt in diesem Modell dadurch, dass alle Handlungsfelder und Teilbereiche der Unternehmenskommunikation sich auf den gemeinsamen Referenzpunkt der Unternehmensstrategie beziehen und so die *„wohlverstandene Integration aller kommunikationspolitischen Aktivitäten in und von Unternehmungen“* ermöglichen.¹¹²

Der wesentliche Begründungszusammenhang für diese Integration sind laut Zerfaß in Anlehnung an den US-amerikanischen Managementforscher Peter Drucker die Effizienz („Are we doing things right?“) und die Effektivität („Are we doing the right things?“) der Unternehmenskommunikation und zwar in Bezug auf die Unternehmensstrategie.

*„Diese Eignung leidet Not, wenn einzelne Aktivitäten [...] misslingen. [...] In besonders subtiler Weise ist sie freilich gefährdet, wenn grundsätzlich sinnvolle Handlungen widersprüchliche Wirkungen entfalten, d.h. wenn sich verschiedene Maßnahmen der internen und externen Kommunikation konterkarieren. Dies wäre etwa der Fall, wenn im Organisationsfeld Mythen und Symbole vorherrschen, die auf tradierte Normen oder Machtpositionen verweisen, während die Öffentlichkeitsarbeit darauf abzielt, Wertkonflikte mit externen Bezugsgruppen argumentativ zu lösen. [...] Eine integrierte Kommunikation kann solche Widersprüche vermeiden, indem sie die aufgabenspezifische Kommunikationsaktivitäten systematisch aufeinander abstimmt.“*¹¹³

Als ursächlich für diese kommunikative Bedrohung betrachtet Zerfaß vor allem die *„Rollenvielfalt der Kommunikationspartner“*, die *„Interdependenzen und Verflechtungen der Kommunikationsarenen“* sowie den *„sphärenübergreifenden Charakter verschiedener*

¹⁰⁹ Zerfaß, a.a.O., S. 319ff.

¹¹⁰ Ebd., S. 287.

¹¹¹ Ebd., S. 289.

¹¹² Ebd., S. 308.

¹¹³ Ebd., S. 309. Wie ich später zeigen möchte trifft diese grundsätzliche Analyse des Strategieproblems auch in besonderem Maße auf die Bundeswehr und den Einsatz des Mediums Corporate-TV zu.

Teilöffentlichkeiten“¹¹⁴ und begründet damit plausibel sowohl die Ebenen der Integration – Kommunikationsmanagement und Kommunikationshandlungen, als auch – in Anlehnung an Bruhn – die Formen der Integration der Kommunikationshandlungen nach Inhalt, Form und Zeit.¹¹⁵ Die *inhaltliche Integration* umfasst die Abstimmung der Kommunikationsinstrumente und -mittel beispielsweise durch Slogans, Kernargumente, Schlüsselbilder oder konsistente multimediale Reize.¹¹⁶ Unter *formaler Integration* versteht Bruhn, die Instrumente und Mittel durch einheitliche Gestaltung miteinander zu verbinden.¹¹⁷ Bei der zeitlichen Integration geht es schließlich vor allem darum, den Einsatz der Instrumente und Mittel innerhalb sowie zwischen Planungsperioden abzustimmen.¹¹⁸ Für die praktische Umsetzung dieses Integrationsgedankens ist es entscheidend, dass Unternehmen und Organisationen sowohl auf der Ebene des Kommunikationsmanagements als auch auf der Ebene der Kommunikationsprogramme Prozesse etablieren, die sie in die Lage versetzen, in einem extrem dynamischen Umfeld zu agieren und dabei die Kommunikationshandlungen der anderen Akteure in der öffentlichen Arena mit einzubeziehen.¹¹⁹

Die Handlungsfelder und Teilbereiche, in denen diese Integration erfolgen muss, hat Zerfaß detailliert beschrieben und grundsätzlich in interne und externe Unternehmenskommunikation unterschieden. Intern, also im Organisationsumfeld, ist es Ziel und Aufgabe der Organisationskommunikation zum einen solche Handlungen, die dazu dienen, einen Konsens zwischen den verfassungskonstituierenden Mitgliedern der Organisation herzustellen, zu ermöglichen. Zum anderen soll durch Kommunikationshandlungen der laufende Leistungsprozess innerhalb des Verfassungsrahmens strukturiert und gesteuert werden.¹²⁰ Etwas verkürzt kann man unter Organisationskommunikation deshalb alle geplanten kommunikativen Handlungen von Organisationsmitgliedern zusammenfassen, die dazu beitragen, dass die Organisation entsteht, sich erhält und entwickelt. Organisationskommunikation wird dadurch die entscheidende Voraussetzung dafür, dass eine Organisation überhaupt ihre Leistung erbringen kann.

Bei der externen Unternehmenskommunikation unterscheidet Zerfaß in Marktkommunikation und Public Relations. Unter Marktkommunikation versteht er Kommunikationshandlungen, die dazu dienen, tauschvertragliche Beziehungen zwischen den Marktteilnehmern auf Basis des Mediums Geld zu gestalten.¹²¹ Dieser Teilbereich der Unternehmenskommunikation umfasst damit unter anderem alle Maßnahmen, mit denen die Organisation ihre Aktivitäten auf dem Beschaffungs- und Absatzmarkt koordiniert. Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang, dass

¹¹⁴ Ebd., S. 309/310. Eine ähnliche, Risiko orientierte Sichtweise nutzt auch Herger für die Herleitung seines Managementkonzepts der Organisationskommunikation.

¹¹⁵ Ebd., S. 311.

¹¹⁶ Bruhn, a.a.O., S. 66.

¹¹⁷ Ebd., S. 69.

¹¹⁸ Ebd., S. 72.

¹¹⁹ Zerfaß, a.a.O., S. 411.

¹²⁰ Ebd., S. 290ff.

¹²¹ Ebd., S. 298ff.

Zerfaß hier argumentiert, dass „*Marktkommunikation deshalb im Prinzip persuasiv angelegt sein*“ muss.¹²² Diese Einschätzung entspricht inhaltlich den deterministischen, auf die Transaktion ausgerichteten Marketingtheorien, wobei Zerfaß das Ziel der Marktkommunikation sozialtheoretisch als Herstellung anschlussfähiger Handlungen beschreibt.¹²³ In Bezug auf das Thema dieser Arbeit werde ich diesen Gedanken in der Diskussion um das Vorkommen und die Legitimität von Propaganda im militärischen Kontext kurz aufgreifen. Als zentrale Aufgabe der Public Relations oder Öffentlichkeitsarbeit beschreibt Zerfaß schließlich alle Kommunikationsmaßnahmen, mit deren Hilfe die Organisation ihre Strategie in den nichtökonomischen Bereichen wie Politik, Wissenschaft, Kunst usw. durchzusetzen versucht.¹²⁴ Ziel der Public Relations ist es dabei, der Organisation Handlungsspielräume zu erhalten bzw. sie zu erweitern sowie ihre Aktivitäten zu legitimieren.¹²⁵ Hier ist sowohl begrifflich als auch inhaltlich eine große Nähe zur vorstehend thematisierten Legitimation durch Kommunikation im politischen Raum gegeben. Im Weiteren differenziert Zerfaß in diesem Handlungsfeld in die drei Kernbereiche politisch-administrative, gesellschaftspolitische und soziokulturelle Öffentlichkeiten.¹²⁶ Für diesen Bereich ist es zum leichteren Alltagsverständnis möglich und sinnvoll, den Begriff Meinungsmarkt zu verwenden, wohl wissend, dass dieser „Markt“ eben nicht tauschvertraglich auf Basis des Mediums Geld geregelt ist. Es ist eine wesentliche Leistung der Arbeit von Zerfaß ist, genau diesen Unterschied herauszuarbeiten.

Diese Leistung wird besonders durch die detaillierte Beschreibung der Anforderungen und Umsetzungsperspektiven für ein professionelles Public Relations-Management deutlich, dem Zerfaß ein weiteres Kapitel seiner Arbeit widmet.¹²⁷ Das Modell, das er dort entwickelt, ist nach meiner Einschätzung nicht nur, wie Zerfaß es nennt, fundamental-pragmatisch, weil an den tatsächlichen Anforderungen der Unternehmen orientiert und noch nicht theoretisch elaboriert, sondern auch ein sehr tragfähiges Fundament, um Prozesse und Instrumente für eine gute Public Relations-Praxis zu entwickeln, bzw. bestehende Strukturen darauf zu beziehen. Insbesondere das mehrdimensionale Verständnis der Integration des Kommunikationsmanagements auf den Ebenen „Strategische Unternehmensführung“, „Integrierte Kommunikation“ und „Management von PR/Kommunikations-Programmen“ ist dabei außerordentlich wertvoll. Diese Differenzierung und die vielfältigen Ergänzungen und Erweiterungen auf Basis dieses theoretischen Rahmens, die Zerfaß seither geliefert hat, unterstreichen die Qualität des Modells. Um es im Rahmen dieser Arbeit zu nutzen, erweitere ich die Definition allerdings um kommunikative Handlungen von Organisationsmitgliedern in nicht-gewinnorientierten Organisationen.

¹²² Ebd., S. 299.

¹²³ Ebd.

¹²⁴ Ebd., S. 301ff.

¹²⁵ Ebd., S. 302.

¹²⁶ Ebd., S. 305.

¹²⁷ Ebd., S. 319.

Die einzige Schwäche des Modells von Zerfaß – wie aber auch aller anderen aktuellen Ansätze – liegt aus meiner Sicht in der quasi unauflösbaren Kopplung der Unternehmenskommunikation an die Unternehmensstrategie und dem zu Grunde liegenden normativen Ansatz. Die ist zwar theoretisch plausibel und eventuell auch organisatorisch wünschenswert, allerdings angesichts tatsächlicher oder wahrgenommener Strategiedefizite von Unternehmen und Organisationen nicht immer zielführend. Das wird vor allem in Situationen mit „unklarer Befehlslage“ wie Change-Prozessen (M&A, Krisen) deutlich, wenn eine Organisation kaum mehr über konsentrierte Ziele verfügt, aber dennoch bzw. gerade deshalb vor besonderen kommunikativen Herausforderungen steht.¹²⁸ Gerade hier besteht ein erhöhtes Risiko für widersprüchliche kommunikative Aktivitäten. Hier sind weitere Arbeiten zu Organisationen als sozialen Systemen in der von Theis-Berglmair skizzierten Richtung wünschenswert.¹²⁹

Insgesamt ist der Forschungsstand zur integrierten Kommunikation aus Sicht der Unternehmenskommunikation und Public Relations ausreichend, um auf dieser Basis verschiedene Teilbereiche der professionellen Kommunikationspraxis vertiefend zu untersuchen. Aus der Organisationsperspektive stellt in Bezug auf die Bundeswehr der Ansatz von Szyszka zur Organisationskommunikation eine wertvolle Ergänzung dar.¹³⁰ Vor allem das Konzept der funktionalen Transparenz¹³¹ erscheint für einen öffentlichen Akteur wie die Bundeswehr, der wegen seines Organisationszwecks nicht völlig transparent agieren kann – beispielsweise weil er die die Organisation konstituierenden Soldatinnen und Soldaten im Einsatz schützen will – einen geeigneten Rahmen für weitere Überlegungen zu setzen. Grundlegender Forschungsbedarf besteht in der Betriebswirtschaftslehre und im Marketing. In der kommunikationswissenschaftlichen Forschung steht dieser Einschätzung nicht entgegen, dass bislang noch keine konsentrierte Theorie der Public Relations vorliegt. Wichtig ist, dass mit den bestehenden, präzise hergeleiteten Modellen ein ergiebiges Forschungsinstrumentarium vorliegt. Vordringlich vor einer weitergehenden sinnvollen Theoriedebatte erscheint mir die Untersuchung der verschiedenen Erscheinungsformen der Unternehmens- und Organisationskommunikation, wie sie auch in dieser Arbeit erfolgen soll. Wesentliche Ziele müssen dabei sein, angesichts der globalisierten Märkte auch die Integration der Kommunikation in räumlicher Sicht zu diskutieren und die Diskussion um zeitliche Integration zu intensivieren. Insbesondere für einen Akteur wie die Bundeswehr erwachsen aus dieser zeitlichen und räumlichen Dimension nicht nur kommunikative Risiken. Das zeigt eindringlich das Beispiel der mehrere Jahre alten Schädel-Fotos aus Afghanistan. Sie zeigen erst Jahre nach ihrer Erstellung

¹²⁸ Zerfaß liefert mit seinem Postulat der situativen Öffentlichkeitsarbeit zwar einen Ansatz, operationalisiert diesen aber nicht für diese Situationen. Zerfaß, a.a.O., S. 325f.

¹²⁹ Theis-Berglmair, Anna Maria: Public Relations aus organisationssoziologischer Sicht. In: Bentele/Fröhlich/Szyszka, a.a.O., S. 37-49.

¹³⁰ Szyszka, Peter: PR-Arbeit als Organisationsfunktion. Konturen eines organisationalen Theorieentwurfs zu Public Relations und Kommunikationsmanagement. In: Röttger, Ulrike (Hrsg.): Theorien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung., S. 149ff.

¹³¹ Ebd., S. 161.

an einem anderen Ort Wirkung. Hier ist es notwendig, Ansätze aus dem Issues- und Reputationsmanagement ebenso wie Konzepte aus den Bereichen Corporate Social Responsibility und Gender und Diversity Management auf ihr Potential zu untersuchen, solche Risiken zu erkennen und mit ihnen umzugehen. Im Verbund mit einem aufgeklärten PR Verständnis wäre es so möglich, die Inputseite der Unternehmenskommunikation in einem umfassenden Modell der Integrierten Unternehmenskommunikation zu konstituieren. Zwar beschreibt schon Zerfaß Methoden und Instrumente der PR-Analyse, und auch Gronstedt unterscheidet in seinem Stakeholder Relations-Modell aus marketingtheoretischer Sicht in empfangende, interaktive und sendende Elemente.¹³² Ein entsprechendes Prozessmodell, das diese präzise beschreibt und den Handlungsfeldern Organisations- und Marktkommunikation sowie Public Relations zuordnet, fehlt, erscheint aber sinnvoll, weil genau in diesen Bereichen, in die Organisationen hinein „senden“, auch die kommunikativen Risiken entstehen.

3.2 Militär und Kommunikationsmanagement

Galt schon bei der Zusammenfassung des Forschungsstandes zur integrierten Kommunikation, dass es außerordentlich wünschenswert und hilfreich wäre, zunächst den Begriff an sich wissenschaftlich möglichst präzise zu klären, so wäre dies beim Begriff des militärischen Kommunikationsmanagements umso dringlicher. Den einzigen Ansatz, sich diesem anzunähern, bieten bisher nur Arbeiten aus dem Umfeld der Krisen- und Kriegskommunikation. Eine grundsätzliche Definition des militärischen Kommunikationsmanagements findet sich dort allerdings nicht. Obwohl also die Betrachtung des bisherigen Forschungsstandes kaum neue methodische Ansätze für diese Arbeit liefern wird, unterstützt sie den Gang der Untersuchung, weil sie den weiteren Rahmen und Kontext dieser Arbeit absteckt und Rückschlüsse auf die zu beobachtenden Ausprägungen des Kommunikationsmanagements der Bundeswehr ermöglicht, die ohne diese umfassende Darstellung unfundiert wären.

Wie schon eingangs ausgeführt, stellt unter anderem Löffelholz fest, dass

„die Forschung [...] von einer systematischen Erschließung der Produktion und Rezeption medialer Krisen- und Kriegskommunikation weit entfernt [ist]“ und *„Studien ohne explizite Anbindung an den theoretischen Diskurs [...] weiterhin die Krisen- und Kriegskommunikationsforschung [dominieren].“*¹³³

Diese Feststellung trifft im besonderen Maße auf die Bundeswehr zu, denn zu Rolle, Bedeutung und Perspektiven des Kommunikationsmanagements in den deutschen Streitkräften liegen bislang so gut wie keine aussagekräftigen Untersuchungen vor. Darüber hinaus ist die Vermutung zulässig,

¹³² Gronstedt, Anders: Integrating Marketing Communication and Public Relations: A Stakeholder Relations Model., in: Thorson, Esther/Moore, Jeri (Eds.): Integrated Communication: Synergy of Persuasive Voices, S. 287 – 304, zitiert nach Mast, a.a.O., S. 56f.

¹³³ Löffelholz, a.a.O., S. 54.

dass sich diese Situation auch in naher Zukunft nicht verändert hätte, wenn nicht eben Löffelholz sich dieses Themas angenommen hätte, denn bislang betrachten selbst die wissenschaftlichen Einrichtungen aus dem unmittelbaren Umfeld der Bundeswehr das Thema Kommunikationsmanagement noch nicht systematisch.¹³⁴ So gibt es beispielsweise an den beiden Universitäten der Bundeswehr in Hamburg und München an keiner der Fakultäten ein Institut mit einer kommunikationswissenschaftlichen Ausrichtung. Auch in den Studiengängen der Universitäten, für die Fragestellungen aus der Unternehmens- und Organisationskommunikation relevant sein könnten, finden sich kaum entsprechende Lehrveranstaltungen. Allenfalls einzelne Fächer wie beispielsweise Marketing oder Personalwesen behandeln kommunikationspolitische Aspekte, ohne allerdings gezielt darauf hinzuweisen oder dies explizit als Schwerpunkt zu kennzeichnen. Kommunikation wird eher „mitgemeint.“¹³⁵ Ausnahmen bilden die Professur für Erziehungssoziologie unter besonderer Berücksichtigung der Sozialisationstheorie an der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg sowie die Professur für Angewandte Medienwissenschaften an der Universität der Bundeswehr München.¹³⁶ Forschungsansätze zum Kommunikationsmanagement, die im Sinne dieser Arbeit nützlich wären, sind hier jedoch nicht zu finden. Stattdessen stehen eher Fragen nach der Rezeption und Wirkung der Massenmedien im Mittelpunkt der Forschung.

Wirkungs- und Rezeptionsanalysen bilden auch einen Schwerpunkt der Forschungsarbeiten des Sozialwissenschaftlichen Instituts der Bundeswehr (SOWI) an der Akademie für Information und Kommunikation der Bundeswehr in Strausberg (AIK). Bereits seit 1996 führt das Institut im Auftrag des Bundesministeriums der Verteidigung eine Bevölkerungsbefragung zum sicherheits- und verteidigungspolitischen Meinungsbild in Deutschland durch und publiziert regelmäßig die

¹³⁴ Ich möchte hier vorab ausdrücklich anmerken, dass die folgende kritische Analyse sich nicht auf die Arbeit der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler an den jeweiligen Forschungsarbeiten bezieht. Es geht mir vielmehr darum, darzustellen, dass es plausibel ist, dass bisher so wenige Arbeiten zum Kommunikationsmanagement der Bundeswehr vorliegen, wenn noch nicht einmal die Institute, die am „nächsten dran“ sind, sich damit befassen. Das wiederum lässt sich auch als Beweis für die weitgehende Forschungsfreiheit anführen. Angesichts der Problemstellung dieser Arbeit wäre es dennoch in höchstem Maße wünschenswert, wenn sich die bundeswehrrahmen Einrichtungen stärker mit diesem Thema befassen.

¹³⁵ Als prototypisches Beispiel für diese Nichtberücksichtigung kann ein Arbeitspapier von GenLt a. D. Prof. Dr. Jürgen Schnell, Professor für Sicherheits- und Militärökonomie/Streitkräftenmanagement aus dem Jahr 2002 zum Thema „Immaterielle Ressourcen und Vertrauen als kritische Erfolgsgrößen in Streitkräften“ gesehen werden, in dem der Begriff Kommunikation auf sieben Seiten überhaupt nicht vorkommt. http://www.unibw.de/wow5_4/forschung/publikationen. In aktuellen Publikationen zu dem eng verwandten Thema Wertemanagement spielt dagegen die Kommunikation eine wichtige Rolle, und beim Thema „Intangible Assets Management“ kommen wesentliche Impulse sogar aus den Kommunikationswissenschaften bzw. der PR-Forschung. Vgl. zu Wertemanagement u.a. Behrent, Michael: Werte in der strategischen Kommunikation. In: Wieland, Josef: Handbuch Wertemanagement., S. 126-146 sowie Grüniger, Stephan und John/Dieter: Corporate Governance und Vertrauensmanagement, die dort unter anderem das so genannte COSO-Rahmenwerk, das die Grundlage für die nach Sarbanes-Oxley geforderte Beurteilung des internen Kontrollsystems für die Finanzberichterstattung bildet, vorstellen. Eine integrale Komponente dieses Modell ist „Information&Communication.“ Ebd., S. 155. Zum Thema „Intangible Assets Management“ vgl. u.a. die Beschreibung des norwegischen Forschungsprojektes „Intangible Assets and Communications“ von Lautenbach, Christoph/Sass, Jan: Internationale Perspektiven des Kommunikations-Controllings. In: Pfannenberger, Jörg/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Wertschöpfung durch Kommunikation, S. 36-45.

¹³⁶ Basis dieser Feststellung ist eine Internet-Recherche zu Forschungsschwerpunkten und Lehrangeboten auf den Webseiten der beiden Bundeswehr-Universitäten. Helmut-Schmidt-Universität, Universität der Bundeswehr Hamburg, <<http://www.hsu-hh.de>> sowie Universität der Bundeswehr München, <<http://www.unibw.de>>. Insbesondere der Hamburger Professor Klaus Plake setzt einen Schwerpunkt in der Medienforschung und hat unter anderem im VS-Verlag für Sozialwissenschaften ein Handbuch Fernsehforschung veröffentlicht.

Ergebnisse.¹³⁷ Darüber hinaus gehende Arbeiten, die den Themenbereich der Unternehmens- und Organisationskommunikation betreffen, finden sich jedoch weder im Jahresbericht des SOWI noch in einer der Publikationen des Instituts.¹³⁸ Einzig das Habilitationsvorhaben des Leiters des Projekts „Bevölkerungsumfragen“, Dr. Thomas Buhlman, das unter dem Titel „Legitimität militärischer Institutionen – Bundeswehr und öffentliche Meinung“ läuft, verspricht, andere Akzente zu setzen.¹³⁹ Das ist umso erstaunlicher, als dass diese Themen sowohl aus Sicht der Kommunikationswissenschaften inklusive der Public Relations als auch aus betriebswirtschaftlicher Sicht inzwischen eine zentrale Rolle in den Forschungsfeldern spielen, die für das SOWI relevant sein müssten. Auch im Rahmen anderer beauftragter Forschungsprojekte¹⁴⁰ erschiene es angesichts der aktuellen Ansätze der sozialwissenschaftlichen Forschung sinnvoll und zielführend, Fragen des Kommunikationsmanagements zu betrachten, zumal es ausweislich des Auftrags des Instituts ein wesentliches Ziel seiner Forschungsarbeiten ist, Informationen und Entscheidungshilfen für das Bundesministerium der Verteidigung und die Streitkräfte zur sachgerechten Erfüllung der Ressortaufgaben zu gewinnen und bereitzustellen.¹⁴¹ Als exemplarisch für die nicht hinreichenden Analysen, die auf dieser Basis entstehen, kann ein Kurzbericht zum aktuellen Meinungsbild hinsichtlich der Einstellungen der Bürger zu den Einsätzen der Bundeswehr gesehen werden, der im Newsletter des SOWI aus dem September 2004 veröffentlicht wurde.¹⁴² Buhlman diagnostiziert hier zwar ein Informationsdefizit der Menschen in Deutschland in Bezug auf die Einsätze der Bundeswehr, erklärt dies aber ausschließlich mit den Rezeptionsbedingungen der Medien auf Basis der Nachrichtenwerttheorie. Die Frage, welche Rolle

¹³⁷ Der aktuelle Bericht ist unter anderem über die Webseite des Instituts abrufbar. Sozialwissenschaftliches Institut der Bundeswehr: Bevölkerungsumfrage 2005. Repräsentative Befragung zum sicherheits- und verteidigungspolitischen Meinungsbild in Deutschland. Ergebnisbericht., Strausberg, August 2005. Darüber hinaus veröffentlicht das Institut regelmäßig aktuelle Forschungsergebnisse im Newsletter SOWI.NEWS, der ebenfalls online abrufbar ist. <<http://www.sowi.bundeswehr.de>>

¹³⁸ Sozialwissenschaftliches Institut der Bundeswehr: Jahresbericht 2005 und Forschungsplanung 2005 – 2007. Strausberg, 15. März 2006. Das Dokument steht im Internet bereit.

¹³⁹ Ebd., S. 33.

¹⁴⁰ Die Forschungsprojekte des SOWI tragen beispielsweise folgende Titel:

- Sozialwissenschaftliche Begleitung der Auslandseinsätze der Bundeswehr
- Jugendumfrage: Interesse an einer beruflichen Tätigkeit in der Bundeswehr, Berufs- und Beschäftigungsperspektiven, Berufsentscheidung, Werte, Lebensziel und Persönlichkeit
- Integration von Frauen in die Bundeswehr
- Ökonomische Modernisierung der Bundeswehr (u.a. Change Management)
- Streitkräfte in einer postheroischen Gesellschaft

Sozialwissenschaftliches Institut der Bundeswehr (2006), a.a.O., S. 27ff.

¹⁴¹ Das Sozialwissenschaftliche Institut hat den Auftrag, durch systematische sozialwissenschaftliche Forschung Grundlagen, Informationen und Entscheidungshilfen zur sachgerechten Erfüllung der Ressortaufgaben zu gewinnen und bereitzustellen. Die Arbeit des Instituts ist orientiert am Erkenntnis- und Unterstützungsbedarf des Bundesministeriums der Verteidigung und der Streitkräfte und ist in nationale und internationale Wissenschaftsstrukturen und Netzwerke eingebunden. Es stellt die erforderliche sozialwissenschaftliche Expertise für die Bewältigung der vielfältigen Herausforderungen bereit, vor denen die Bundeswehr heute im Transformationsprozess in einer geänderten sicherheits- und militärpolitischen Landschaft steht.

Hauptaufgaben sind sowohl die angewandte streitkräftebezogene sozialwissenschaftliche Forschung als auch die dazu erforderliche militärsoziologische Grundlagenforschung. Forschungsfelder sind binnenorganisatorische Probleme der Streitkräfte und makrosoziologische Fragestellungen aus den Bereichen "Bundeswehr und Gesellschaft" sowie "Zweck und Funktion von Streitkräften".

¹⁴² Buhlman, Thomas: Die Einstellungen der Bürger zu den Einsätzen der Bundeswehr., in: SOWI.NEWS, Heft 3, September 2004, S. 5-7.

das Kommunikationsmanagement der Bundeswehr in diesem Zusammenhang spielt, thematisiert er nicht.

Ebenfalls aufschlussreich ist der Bericht der damaligen Wehrbeauftragten des Deutschen Bundestages, Claire Marienfeld, über die Untersuchung der Vorfälle im Lager Hammelburg.¹⁴³ Unter Punkt 3 ihres Berichts zu vorhandenen militärsoziologischen und anderen sozialwissenschaftlichen Studien zur Verherrlichung oder Bagatellisierung von Gewalt, insbesondere in Rollenspielen und Videofilmen stellt sie unter anderem fest: „*Das Sozialwissenschaftliche Institut der Bundeswehr hat erklärt, daß dort bislang keine militärsoziologischen Studien zum Thema „Gewalt“ bearbeitet wurden.*“¹⁴⁴ Zur wissenschaftlichen Grundlage ihrer Bewertung macht die Wehrbeauftragte schließlich durch den Wissenschaftlichen Dienst des Bundestags recherchierte Studien zum Themenbereich Medien und Gewalt von Vogelgesang, Lamnek sowie vor allem Scholz, den sie wie folgt zitiert:

*„Befreit von den Fesseln der Dramaturgie und der Handlungslogik verwirklichen sich die Gewaltdarstellungen, werden zu einem wesentlichen Bestandteil des Films und entwickeln eine eigene, weitere Gewalt nach sich ziehende Dynamik. In Kriegsfilmen dieser Art werden Menschen z.B. anonym und in unübersehbarer Zahl getötet. Ihnen kommt nur noch die Qualität von Objekten zu, an denen die Wirksamkeit moderner Kampf- und Waffentechnik demonstriert wird. Gewalt zieht sich dementsprechend wie ein roter Faden durch das Geschehen.“*¹⁴⁵

In der Lesart des Untersuchungsberichts finden sich diese Stilmittel auch in den fraglichen Videos. Als Konsequenz verweist die Wehrbeauftragte auf die Ergebnisse einer gemeinsamen Anhörung des Ausschusses für Familie, Senioren, Frauen und Jugend sowie der Enquete-Kommission „Zukunft der Medien in Wirtschaft und Gesellschaft“ des Deutschen Bundestages zum Thema: „Jugendschutz und neue Medien; Nutzen und Risiken der neuen Medien für Kinder und Jugendliche“ vom 9. Oktober 1996. Deren Empfehlungen lassen sich zu Maßnahmen zur Verbesserung der Medienkompetenz sowie gesetzgeberischen Initiativen zusammenfassen.¹⁴⁶ Kurz, und auf Deutsch: Strafe und Erziehung. In diese Richtung gehen dann auch die Empfehlungen der Wehrbeauftragten, angefangen bei der Feststellung fehlender menschlicher

¹⁴³ Drucksache 13/11005, S. 438ff. Die Rolle und Funktion des Wehrbeauftragten ist wie folgt definiert: „*Der Deutsche Bundestag beruft einen Wehrbeauftragten, der ihm bei der parlamentarischen Kontrolle der Streitkräfte unterstützt. Der Wehrbeauftragte soll möglichen Missständen innerhalb der Bundeswehr nachgehen. Er wird auf Weisung des Bundestages oder des Verteidigungsausschusses tätig. Er kann aber auch aus eigener Initiative heraus tätig werden, wenn er Hinweise auf die Verletzung von Grundrechten von Soldaten oder von Grundsätzen der Inneren Führung erhält. Jede Soldatin und jeder Soldat hat die Möglichkeit, sich direkt an den Wehrbeauftragten zu wenden. Der Wehrbeauftragte ist somit auch der Ombudsmann der Streitkräfte. Mindestens einmal im Jahr berichtet der Wehrbeauftragte dem Bundestag über das Ergebnis seiner Tätigkeit.*“

< <http://www.bundestag.de/wehrbeauftragter/index.html> >

¹⁴⁴ Ebd., S. 444.

¹⁴⁵ Scholz, Rainer: Gewalt- und Sexdarstellungen im Fernsehen: ein systematischer Problemauflaß mit Rechtsgrundlagen und Materialien., zitiert nach Drucksache 13/11005, S. 444. Die weiteren Studien sind Lamnek, Siegfried: Gewalt in Massenmedien und Gewalt von Schülern. In: ders. (Hrsg.): Jugend und Gewalt. Devianz und Kriminalität in Ost und West. Opladen 1995, S. 225-256 sowie Vogelgesang, Waldemar: Jugendliche Video-Cliquen. Action- und Horrorvideos als Kristallisationspunkte einer neuen Fankultur. Opladen 1991.

¹⁴⁶ Drucksache 13/11005, S. 444.

Reife der eingesetzten Unterführer (Führungsversagen) über die Notwendigkeit einer verbesserten staatsbürgerlichen Unterrichtung und politischen Bildung bis hin zu einer besseren Erziehung der Soldaten, verbunden mit einer Entlastung bei der Personalsituation.¹⁴⁷ Abgesehen davon, dass sich die Wehrbeauftragte bei der Suche nach wissenschaftlichen Studien an keine der beiden Universitäten der Bundeswehr gewandt hat, fällt auf, dass sie aus allen drei von ihr zitierten Studien einen Kausalzusammenhang zwischen Konsum und Herstellung von Gewaltvideos ableitet. Etwaige gegenteilige Forschungsergebnisse berücksichtigt sie nicht. Darüber hinaus geht sie bei den Bewertungen und Empfehlungen an keiner Stelle auf den persiflierenden Charakter des Videomaterials ein. Außerdem lässt sie die von Soldaten geschilderte und dokumentierte Entlastungsfunktion der Videos außer Acht. Eine alternative Interpretation beispielsweise derart, dass die beschuldigten Soldaten sich möglicherweise „ein Bild von sich selbst“ machen wollten, wird dadurch ebenso unmöglich, wie ein Lösungsansatz, bei dem den Soldaten angeboten wird, sie zukünftig durch professionelle Kamerateams filmen zu lassen und ihnen diese Erinnerungen mit nach Hause zu geben. Ein Modell, das angesichts des Erfolges von Plattformen wie flickr oder YouTube durchaus viel versprechend erscheint. Sogar rückblickend, denn auch schon 1996 haben Soldatinnen und Soldaten ihre Erlebnisse auf Fotos und Videos festgehalten – wie überhaupt in allen Kriegen seit der Massenproduktion von Kameras. Stattdessen untersagte die Bundeswehrführung in der Folge unter anderem sämtliche private Aufnahmen in Hammelburg und etabliert offiziell eine restriktive Politik zu Privataufnahmen. Dass deren Erfolgsaussichten begrenzt waren, ist nicht zuletzt an den aktuellen Fotos aus Afghanistan zu sehen. Abschließend stellt die Wehrbeauftragte jedenfalls fest:

„Da es zu dem Thema Gewalt bislang keine wissenschaftliche Untersuchung unter besonderem Bezug auf Bundeswehrsoldaten gibt, würde ich eine diesbezügliche Untersuchung begrüßen. Auf der Grundlage gesicherter Erkenntnisse könnte dann derartigen Tendenzen angemessen entgegengesteuert werden.“¹⁴⁸

Eine Recherche zu diesem Thema auf der Webseite des SOWI ergibt, dass bislang nur ein Arbeitspapier erstellt wurde, das inhaltlich in diese Richtung geht.¹⁴⁹ Auswirkungen auf die Ausbildungspraxis sind nicht dokumentiert.

Angesichts dieser Befunde erscheint es plausibel, dass auch in keinem der drei aktuellen Sammelbände zu den Themen Militär und Sozialwissenschaften, Militärsoziologie und Militär und Demokratie, die alle unter maßgeblicher Beteiligung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des SOWI entstanden sind, das Thema Kommunikationsmanagement eine Rolle spielt.¹⁵⁰ Darüber

¹⁴⁷ Ebd. S. 445ff.

¹⁴⁸ Ebd., S. 447.

¹⁴⁹ Kümmel, Gerhard/Spangenberg, Stefan: Gewalt, Gesellschaft und Bundeswehr. Zur Wahrnehmung der Entwicklung eines gesellschaftlichen Phänomens, Strausberg, Juli 1998.

¹⁵⁰ Gareis, Sven Bernhard/Klein, Paul (Hrsg.): Handbuch Militär und Sozialwissenschaften. Leonhard, Nina/Werkner, Ines-Jacqueline: Militärsoziologie – Eine Einführung. Hagen, Ulrich vom: Armee in der Demokratie.

hinaus werden in diesen Werken auch Themen und Begriffe wie „Change Management“, „Image“, „Mediengesellschaft“, „Issues Management“, „Kommunikation“, „Legitimation“, „Medien“, „Marke“, „Öffentlichkeit“, „Reputation“, „Stakeholder“ oder „Vertrauen“, die in Wissenschaft und Praxis der Unternehmens- und Organisationskommunikation zentrale Bezugspunkte bilden, so gut wie gar nicht thematisiert, geschweige denn problematisiert. So schließt beispielsweise Gerhard Kümmel seinen Aufsatz zur Legitimation der Streitkräfte im Handbuch Militär und Sozialwissenschaft zwar mit der Feststellung ab, dass *„der sicherheitspolitischen Kommunikation [...] also, zumal in Zeiten innen-, sozial-, und wirtschaftspolitischer Schwierigkeiten, eine wachsende Bedeutung zu[kommt]“*,¹⁵¹ belässt es aber bei dieser Feststellung, ohne sie beispielsweise in den Kontext von Legitimation durch Kommunikation (Sarcinelli) zu stellen. Gerhard Kupper wiederum benennt in einem Aufsatz im gleichen Buch als eine der wichtigsten Aufgaben des militärischen Vorgesetzten:

„zwischen Informationspflicht und Verschwiegensnotwendigkeiten ein ausgewogenes Maß zu finden und allen Beteiligten im Informationsnetzwerk offen und verständnisvoll zu begegnen“,

denn

*„die Reduzierung der Nachrichten auf eine kompakte Informationsaussage kann durch unvollständige Informationen verzerrt [werden] und somit bei den Mediennutzern, zu denen auch Angehörige der Soldatinnen und Soldaten im Einsatzland gehören, Ängste, Befürchtungen oder auch Irritationen über den Einsatz auslösen.“*¹⁵²

Als geeignetes Verfahren, um mit diesen Anforderungen umzugehen, verweist er auf die Unterstützung durch den jeweiligen Pressestabsoffizier, mit dessen Hilfe der:

*„militärische Führer das Informationsrecht der Medien erfüllen, gleichzeitig aber auch seine unterstellten Soldaten, die im Umgang mit den Medien weniger geschult [sind] und nur über begrenzte Informationen verfügen, vor Schaden schützen [kann].“*¹⁵³

Vor dem Hintergrund der in Kapitel 2 dieser Arbeit kurz skizzierten Entwicklung der Medien und der Anforderungen an das zivile und militärische Kommunikationsmanagement erscheint die hier geäußerte Einschätzung der Steuerungsfähigkeit der Berichterstattung durch offizielle Stellen optimistisch. Auch die Entwicklung des Internets zu einem partizipativen Medium zwingt förmlich dazu, die von Kupper vermutete relativ geringere Medienkompetenz der Soldaten zu hinterfragen. Dem selbst formulierten Anspruch, die *„beachtliche Breite und Tiefe des Wissenschaftsgebietes ‚Militär und Sozialwissenschaft‘*“ aufzuzeigen, wird das Handbuch, zumindest aus Sicht der Kommunikationswissenschaft, nicht gerecht.

Insgesamt ist festzustellen, dass in den veröffentlichten Arbeiten des SOWI nur rudimentäre Ansätze zu finden sind, die geeignet wären, das militärische Kommunikationsmanagement der

¹⁵¹ Kümmel, Gerhard: Militärische Aufträge und die Legitimation der Streitkräfte., in: Gareis, Sven Bernhard/Klein, Paul (Hrsg.), a.a.O., S. 110.

¹⁵² Kupper, Gerhard: Führen im Einsatz. In: Gareis, Sven Bernhard/Klein, Paul (Hrsg.), a.a.O., S. 286.

¹⁵³ Ebd.

Bundeswehr wissenschaftlich zu fundieren. Und zum zentralen Thema dieser Arbeit, dem Corporate TV der Bundeswehr, finden sich überhaupt keine Arbeiten. Stattdessen thematisieren die Arbeiten des SOWI eher den übergreifenden öffentlichen Diskurs auf Basis medientheoretischer Ansätze, ohne die konkreten Entstehungsbedingungen zu reflektieren.¹⁵⁴ Dennoch sind die bereits vorstehend genannten Umfragen zum sicherheits- und verteidigungspolitischen Meinungsbild in Deutschland nützlich. Sie können im Sinne eines Integrierten Kommunikationsmanagements sowohl als zentrales Instrument auf der Input-Seite des Kommunikationsmanagements als auch zur Evaluation genutzt werden. Wesentlich interessanter wären jedoch Arbeiten, die die im Forschungsplan des SOWI beschriebenen Projekte um eine kommunikations- und publizistikwissenschaftliche Perspektive ergänzen. Das erscheint auch dringend geboten, um die tatsächlich zu beobachtende Professionalisierung der Informationsarbeit der Bundeswehr und insbesondere die hohe Ressourcenallokation, wie sie angesichts der personellen und materiellen Ausstattung entsprechender Einheiten und Arbeitsbereiche evident wird, wissenschaftlich nachzuvollziehen, zu reflektieren und zu ihrer Weiterentwicklung beizutragen. Vor allem die AIK als zentrale Ausbildungseinrichtung für die Informationsarbeit müsste daran ein originäres Interesse haben. So lange aus diesem Umfeld wenn schon nicht wegweisende, so doch fundierte Arbeiten zum militärischen Informations- und Kommunikationsmanagement nicht den Weg in den wissenschaftlichen Diskurs finden, stellt sich die Frage, auf welchen wissenschaftlichen Grundlagen die Bundeswehr sowohl Aus- und Weiterbildung wie auch Organisation und Handlungsprogramme des Kommunikationsmanagements entwickelt und gestaltet. Entsprechende Impulse müssten, wenn schon nicht aus eigenem Antrieb, vor allem von Seiten des Bundesministeriums der Verteidigung als wichtigstem Auftraggeber kommen. Durch eine entsprechende Beauftragung und Budgetierung wären hier enorme qualitative Verbesserungen zu erwarten. Bis dahin gilt zusammenfassend die Feststellung Löffelholz':

„Einen Think Tank, der die Veränderungen der sicherheitspolitischen Kommunikation systematisch in den Blick nimmt oder gar Grundlagenforschung leistet, gibt es in Deutschland nicht. Die Bundeswehrhochschulen, das Sozialwissenschaftliche Institut der Bundeswehr, die AIK und die BAKS (Bundesakademie für Sicherheitspolitik) sind weder demgemäß ausgestattet noch setzen sie entsprechende Schwerpunkte.“¹⁵⁵

Dass hinter diesen Befunden tatsächlich ein einseitiges Orientierungsdefizit auf Seiten der Bundeswehr im Hinblick auf aktuelle wissenschaftliche Ansätze zu vermuten ist, unterstreicht beispielsweise Herger, der als ein Vertreter mit einem explizit publizistikwissenschaftlichen Ansatz in seiner Habilitationsschrift der Kommunikation der öffentlichen Verwaltung einen eigenen

¹⁵⁴ Diese Defizite kompensiert auch der bislang einzige Sammelband aus dem Umfeld des SOWI nicht, der das Thema sicherheitspolitische Kommunikation sogar im Titel trägt. Das Buch dokumentiert die Ergebnisse des 4. Strausberger Symposiums an der Akademie für Information und Kommunikation der Bundeswehr (AIK) im Jahr 1998. Gareis, Sven Bernhard/Zimmermann, Rolf (Hg.): Sicherheitspolitische Kommunikation. Die AIK ist die übergeordnete Dienststelle des SOWI und die zentrale Ausbildungseinrichtung der Bundeswehr für die Informationsarbeit. Bundesministerium der Verteidigung: Teilkonzeption Informationsarbeit der Bundeswehr (TK InfoABw), Berlin, 26. August 2005, S. 16.

¹⁵⁵ Löffelholz, Martin: Krisen- und Kriegskommunikation als Forschungsfeld. In: ders. a.a.O., S. 24.

Absatz widmet. Dort erörtert er unter anderem die Frage der Legitimation durch Kommunikation. Insbesondere aber diskutiert er den Wandel der öffentlichen Verwaltung von der Input-Orientierung im Sinne des Bürokratiemodells von Max Weber hin zur Output-Orientierung des New Public Management (NPM).¹⁵⁶ Bemerkenswert ist das deshalb, weil gerade der Ansatz des NPM eine wichtige Grundlage des so genannten Neuen Steuerungsmodells (NSM) bildet, das die aktuellen Reformen der Bundeswehr entscheidend mitprägt.¹⁵⁷ Wie diese Reformen ohne eine kritische Reflexion der Ressource Kommunikation gelingen sollen, erscheint angesichts der Veränderungserfahrungen ziviler Organisationen fraglich. Vielmehr scheint das Prinzip der „verdünnten Umweltrückkopplung“ auch im wissenschaftlichen Bereich auf die Bundeswehr zuzutreffen. Aus Sicht der systemtheoretischen Forschung müsste die Diagnose vermutlich auf „systemischen Ausschluss“ lauten.¹⁵⁸

Ein ähnliches Fazit legen ausgewählte Arbeiten von Praktikern aus dem militärischen Kommunikationsmanagement nahe. Diese kommen vielfach über die deskriptive Ebene nicht hinaus und beziehen sich meist nicht auf die aktuelle kommunikationswissenschaftliche Forschung. Damit erinnern sie an die frühen Arbeiten der so genannten „Praktikerliteratur“ in den Public Relations, die sich erst seit etwa den 1990er Jahren vom Vorwurf der fehlenden wissenschaftlich-kritischen Reflexion befreien konnten.¹⁵⁹ In Bezug auf die Informationsarbeit, Truppeninformation und das Corporate TV der Bundeswehr sind unter anderem die Aufsätze von Lindner und Bischof Beispiele für affirmative Darstellungen, die die zu Grunde liegenden Konzepte nur mehr oder weniger paraphrasieren. Angesichts der beruflichen Rolle dieser Autoren ist aber auch nichts anderes zu erwarten.¹⁶⁰

Am Übergang von Deskription zu Reflektion befinden sich die beiden Praktikerbeiträge im Sammelband „Krieg als Medienereignis II.“¹⁶¹ Obwohl sie sich nicht auf das militärische Kommunikationsmanagement der Bundeswehr im Frieden beziehen, möchte ich sie hier etwas näher betrachten, weil sie gewissermaßen den einzigen Anhaltspunkt markieren und damit den aktuellen Forschungsstand reflektieren. Als zentralen Bezugspunkt definieren die Autoren beider Beiträge die öffentliche Meinung. Reeb leitet dabei aus der Nachrichtenwerttheorie ab, dass das

¹⁵⁶ Herger, a.a.O., S. 170ff.

¹⁵⁷ Richter, Gregor: Ökonomisierung in der Bundeswehr. In: Gareis, Sven Bernhard/Klein, Paul, a.a.O., S. 40ff.

¹⁵⁸ Es überrascht nicht, dass im Sammelband Militärsoziologie weder systemtheoretische Modelle diskutiert, noch Forscher wie Luhmann oder Giddens im gleichen Maße wie in der Organisationssoziologie rezipiert werden.

¹⁵⁹ Vgl. hierzu u.a. Kunczik, Michael: PR-Theorie und PR-Praxis: Historische Aspekte. In: Röttger, a.a.O., S. 195-212.

¹⁶⁰ Lindner, Thomas: Medium der Möglichkeiten. Bundeswehr-TV vervollständigt die Truppeninformation. In: Information für die Truppe (IFDT) – Zeitschrift für Innere Führung 2/2002.

Bischof, Gerd: Klar und modern. Neues Medienkonzept für die Truppeninformation. In: Information für die Truppe (IFDT) – Zeitschrift für Innere Führung 6/2000. Dr. Thomas Lindner ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter der Informations- und Medienzentrale der Bundeswehr, und war Leiter der Vorbereitungsredaktion Bundeswehr-TV. Oberst i. G. Gerd Bischof war Referatsleiter im BMVg, Führungsstab Streitkräfte I 4 (Innere Führung, Militärgeschichte und Tradition) und für die Implementierung des neuen Medienkonzeptes für die Truppeninformation verantwortlich.

¹⁶¹ Reeb, Hans-Joachim: Öffentlichkeit als Teil des Schlachtfeldes. In: Löffelholz, a.a.O., S. 197-213, sowie Jertz, Walter/Bockstette, Carsten: Strategisches Informationsmanagement. Bbd. S. 215-237.

Militär wegen der Mechanismen der Massenmedien „unvermittelt in eine Akteursrolle [gerät] und [...] sich dem Scheinwerferlicht der Medien stellen [muss],“¹⁶² und thematisiert anschließend die Frage nach der Legitimation bewaffneter Gewalt, bei der die politischen und militärischen Akteure auf die medialen Kommunikationsprozesse angewiesen seien.¹⁶³ Besonders im Rahmen von Einsätzen mit einer humanitären Zielsetzung wie beispielsweise dem Kosovo-Krieg schreibt Reeb den Kriegsbildern eine besondere Wirkung zu. Dies gelte insbesondere wenn der Kriegsgegner Bilder von zivilen Opfern – für die die NATO den Begriff „Kollateralschäden“ konstruiert und in die Berichterstattung eingeführt hat – gezielt einsetzen würde, um die Legitimation der eigenen Gewaltanwendung zu untergraben.¹⁶⁴ Als normative Erwartung, die prinzipiell auch in Krise und Krieg zu gelten habe, definiert Reeb die zeitgerechte, umfassende und sachgerechte Information der Öffentlichkeit.¹⁶⁵ Für die Bundeswehr hält Reeb als ein Ergebnis dieser Entwicklung fest, dass die militärische Organisation der Kriegskommunikation mittlerweile umfassend geregelt sei und die Bundeswehr die Informationsarbeit als eine übergreifende Führungsaufgabe ansehe. Den politischen Stellenwert dieser Arbeit macht er daran fest, dass der Presse- und Informationsstab im Bundesministerium der Verteidigung der politischen Leitung direkt unterstellt sei.¹⁶⁶ Außerdem beschreibt Reeb die Instrumente, die im Rahmen der Informationsarbeit zum Einsatz kommen und verweist darauf, dass das in der Informationsarbeit eingesetzte Bundeswehr-Personal eine qualifizierte Ausbildung mit theoretischen und praktischen Komponenten auf wissenschaftlicher Grundlage an der AIK oder am Zentrum Operative Information (Mayen) erhalte.¹⁶⁷ Als Fazit hält er fest, dass die bisher praktizierte Kriegskommunikation erfolgreich gewesen sein müsse und prognostiziert zukünftig eine noch differenziertere Kriegskommunikation, bei der die politischen Akteure die Informationspolitik noch enger steuern werden.¹⁶⁸

So hilfreich der Aufsatz von Reeb für eine grobe Vororientierung ist, so wenig ermöglicht er eine weitergehende Reflektion des Kommunikationsmanagements der Bundeswehr. So trennt er nicht präzise zwischen den einzelnen militärischen Akteuren, was unter anderem an seinem Fazit deutlich wird, dass er auf journalistische Quellen abstützt, die wiederum nicht präzise zwischen verschiedenen Kriegen unterscheiden. Die Anbindung an die Nachrichtenwerttheorie entspricht – ähnlich wie die Arbeiten anderer bundeswehrraher Institute – einer einseitigen Orientierung an der Wirkungsebene. Die Entstehungsbedingungen und damit die Ursachen auf Seiten der militärischen und politischen Akteure thematisiert er ebenso wenig wie die Frage der internen Kommunikation. Die Aussage, dass die Organisation der Kriegskommunikation umfassend geregelt sei, wirkt in diesem Zusammenhang deterministisch und berücksichtigt nicht die Frage nach den Handlungs-

¹⁶² Reeb, a.a.O., S. 200.

¹⁶³ Ebd., S. 203.

¹⁶⁴ Ebd., S. 206/207.

¹⁶⁵ Ebd.

¹⁶⁶ Ebd., S. 209/210.

¹⁶⁷ Ebd., S. 211.

¹⁶⁸ Ebd., S. 212/213.

programmen. Dass Reeb den Stellenwert der Informationsarbeit an der direkten Anbindung des Presse- und Informationsstabes an die politische Führung festmacht, ist – wie ich später noch ausführen werde – nicht bemerkenswert sondern verfassungsrechtlich vorgegeben. Und schließlich erscheint angesichts der vorstehenden Problematisierung der Forschungsschwerpunkte der AIK die Aussage Reeb's zur Ausbildung des in der Informationsarbeit eingesetzten Personals ebenfalls nicht unproblematisch. Das gilt genauso für die undifferenzierte Nennung des Zentrums für Operative Information als Ausbildungsstätte.¹⁶⁹

Deutlich stärker am aktuellen wissenschaftlichen Diskurs orientiert und von der eigenen kritisch-reflektierten Praxis geprägt ist der Aufsatz von Jertz und Bockstette zum Strategischen Informationsmanagement.¹⁷⁰ So klären die Autoren zentrale Begriffe wie Information Warfare, Information Operations und Strategisches Informationsmanagement im Sinne ihrer Arbeit und machen sie damit der weitergehenden Analyse zugänglich. Insbesondere das Verständnis von Information Warfare als Informations- und Öffentlichkeitsarbeit erweist sich dabei als hilfreich, weil es den Verfassern dadurch gelingt, eine Brücke zu den klassischen militärischen Faktoren Raum, Zeit und Kräfte zu schlagen, die nunmehr um den Faktor Information erweitert werden.¹⁷¹ Damit definieren sie einen möglichen Ansatzpunkt, um sich dem Militär aus der Perspektive der Public Relations und Integrierten Kommunikation zu nähern. Ähnliches gilt für den Begriff des strategischen Informationsmanagements, den sie in Anlehnung an den betriebswirtschaftlichen Managementbegriff als „*das Planen, Führen, Koordinieren, Einsetzen sowie Kontrollieren von Informationen als Mittel zur erfolgreichen Auftragserfüllung*“ definieren.¹⁷² Dabei führen sie auch an, dass das strategische Informationsmanagement bereits im Vorfeld von Kriegshandlungen beginnt und „*damit alle politischen, diplomatischen, zivil-militärischen Handlungsfelder sowie das gesamte Spektrum der aktiven und reaktiven Öffentlichkeitsarbeit [einschließt]*.“¹⁷³ Auf dieser Grundlage rekonstruieren die Autoren ausgewählte Aspekte der Medienarbeit im Rahmen der „Kosovo Operation Allied Force“ und der „Operation Iraqi Freedom.“ Neben der Darstellung der Organisation führen sie die Glaubwürdigkeit der Rolle des Pressesprechers als wesentliches

¹⁶⁹ Trotz Überschneidungen achtet die Bundeswehr streng auf die Trennung zwischen Informationsarbeit und Operativer Information, wie ich später noch zeigen werde. Deshalb irritieren die Unschärfen in der Arbeit von Reeb, insbesondere weil er als einer der wenigen Autoren aus dem Umfeld der Bundeswehr einen Schwerpunkt auf die Beziehung zwischen den Medien und dem Militär gesetzt hat und als Dozent an der Führungsakademie dieses Thema auch bei der Ausbildung des obersten Führungspersonals verantwortet hat.

¹⁷⁰ Walter Jertz, ein deutscher Luftwaffengeneral, war während des Kosovokrieges 1999 militärischer Pressesprecher der NATO und hat seine Erfahrungen im Jahr 2001 auch in einer Monographie veröffentlicht. Walter Jertz: *Krieg der Worte, Macht der Bilder. Manipulation oder Wahrheit im Kosovo-Konflikt*. Der Beitrag ist so bzw. in abgewandelter Form inzwischen auch in anderen Bänden erschienen, u.a. in: Groß, Gerhard P. (Hrsg.): *Führungsdanken in europäischen und nordamerikanischen Streitkräften im 19. und 20. Jahrhundert*, hrsg. im Auftrag des Militärgeschichtlichen Forschungsamtes, Hamburg (u.a.) 2001 (=Vorträge zur Militärgeschichte Bd. 19) und Büttner, Christian u.a. (Hg.): *Der Krieg in den Medien*. Campus Verlag 2004. Deshalb und wegen einer umfassenden Vortragstätigkeit von Jertz ist anzunehmen, dass er relativ stark rezipiert wurde.

¹⁷¹ Jertz/Bockstette, a.a.O., S. 217.

¹⁷² Ebd.

¹⁷³ Ebd., S. 218.

Erfolgsmerkmal ein.¹⁷⁴ Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang, dass sie dabei sowohl auf die Realitätskonstruktion durch die Massenmedien verweisen als auch gerade deswegen die Funktion des Pressesprechers herausheben. In ihrem Fazit fassen Jertz und Bockstette konsequenterweise zusammen:

„dass das strategische Informationsmanagement als ein Mittel von Führung integraler Bestandteil militärpolitischer Perzeptionen und Führungsentscheidungen sein muss. Die Öffentlichkeitsarbeit muss genauso geplant werden wie eine militärische Operation. Die dazu erforderlichen Organisationsformen müssen vorhanden sein und die Führungs- und Entscheidungsprozesse dementsprechend ablaufen.“¹⁷⁵

Aus dieser Schlussfolgerung lässt sich zwar ebenfalls ein eher deterministisch geprägtes Kommunikationsverständnis ablesen, das in gewisser Weise an Überlegungen zur integrierten Kommunikation aus Sicht des Marketings erinnert. Wegen der theoretischen Bezugnahme auf die Betriebswirtschaft erscheint dies allerdings konsequent. Darüber hinaus ist der Ansatz von Jertz und Bockstette grundsätzlich an kommunikationswissenschaftliche Überlegungen anschlussfähig, so dass es auf dieser Basis möglich ist, die Brücke zur Kommunikationswissenschaft zu schlagen. Diese wiederum erlauben unter anderem durch das Modell der Kontingenz einen Transfer auf Krisen und Kriege mit ihrem „prinzipiell chaotischen Charakter.“ Vergleichbare Darstellungen der Praxis des militärischen Kommunikationsmanagements in Frieden, Krise und Krieg sind deshalb ebenso wünschenswert wie eine wissenschaftlich fundierte Gesamtbetrachtung dieses Themenkomplexes. Der Ausgangspunkt solcher Arbeiten sollte jedoch zunächst – im Sinne einer „cold organisation“ – eine Untersuchung der Organisationsstrukturen des militärischen Kommunikationsmanagements in Friedenszeiten sein. Dazu gibt es aber bislang kaum entsprechende Ansätze, so dass bislang noch keine eigenständige Definition dieses Bereiches vorliegt, bzw. aus dem Bereich der Unternehmens- und Organisationskommunikation übertragen wurde.

Diese Feststellung gilt auch für weite Bereiche der publizistik- und medienwissenschaftlichen Forschung. Deren Stand möchte ich im Folgenden kurz darstellen, weil sie für den Gegenstand dieser Arbeit den erweiterten Rahmen bilden. Zentrale Referenzpunkte entsprechender Arbeiten sind so gut wie immer Krisen oder Kriege. Dabei stehen in der Regel die wahrnehmbaren Äußerungen der Akteure bzw. die Berichterstattung selbst im Mittelpunkt der Betrachtung. Eine typische inhaltsanalytische Arbeit stellt beispielsweise eine Studie des Instituts für Publizistik- und Kommunikationswissenschaft der Universität Wien zum europäischen Kriegs- und Krisenjournalismus dar.¹⁷⁶ Der Schwerpunkt liegt hier – ähnlich wie bei den Arbeiten aus dem Umfeld der Bundeswehr – auf den Wirkungen und den Rezeptionsbedingungen der Kommunikation. Etwas weiter geht der 2005 erschienene Sammelband „War Visions. Bildkommunikation und Krieg.“, der

¹⁷⁴ Ebd., S. 225/226.

¹⁷⁵ Ebd., S. 237.

¹⁷⁶ Grimm, Jürgen/Vitouch, Peter/Burkart, Roland (Hrsg.): Opfer in den Medien – Opfer der Medien? Empirische Befunde zum europäischen Kriegs- und Krisenjournalismus, Wien, November 2005.

einen umfassenden Überblick über die zunehmende Visualisierung moderner Kriege gibt.¹⁷⁷ Während die darin enthaltenen Arbeiten das postulierte Ziel des Bandes erreichen, die historischen Wurzeln, die Intentionalität, die Produktionslogiken und die Wirkungsmuster der Visualisierungstendenzen zu erforschen, analysieren die Autorinnen und Autoren weder die Strukturen noch die Konzeptions-, Gestaltungs- und Distributionsprozesse auf Seiten der militärischen Akteure.¹⁷⁸ Genau das wäre aber dringend geboten, weil erst auf dieser Basis beispielsweise eine qualitative und quantitative Input-/Output-Analyse von Angeboten des Militärs, eigener journalistischer Produkte und tatsächlicher Selektion möglich wäre. Darüber hinaus wäre eine entsprechend präzise Abgrenzung nötig, um beispielsweise zu analysieren, ob und inwiefern das Militär zunehmend zivile Kommunikationsdienstleister beauftragt, um seine eigenen Interessen durchzusetzen. Die Wissenschaft nimmt in diesem Bereich vor allem die Strategien und Instrumente der US-amerikanischen Streitkräfte wahr. Diese Entwicklung stellt unter anderem Michael Kunczik in seinem Beitrag „Die Privatisierung der Kriegspropaganda“ im Sammelband „Krieg als Medienereignis“ dar.¹⁷⁹

Noch tiefer geht die Analyse des Konzepts der Informationsoperationen durch Andrea Szukala im Themenheft „Medialisierte Kriege und Kriegsberichterstattung“ aus der Reihe Medien & Kommunikationswissenschaften des Hans-Bredow-Instituts für Medienforschung an der Universität Hamburg.¹⁸⁰ Von grundsätzlicher Bedeutung ist der Perspektivwechsel im Verhältnis von Militär und Medien, den sie vorschlägt. Sie begründet diesen damit, dass in den USA die Grenzen zwischen der außenpolitischen und militärischen Kommunikation verwischen. Vor allem die modernen Kommunikationstechnologien verändern demnach die räumliche und zeitliche Distanz zwischen einzelnen Kriegsschauplätzen und den medialen, gesellschaftlichen und politischen Arenen.¹⁸¹ Kommunikationsmaßnahmen des Militärs wirken also potentiell nicht nur im geplanten Rahmen, sondern auch darüber hinaus – und zwar nicht zielgerichtet, vor allem aber nicht mehr durch den Absender steuerbar. Ein Effekt, der in der Sendetechnik von Rundfunk und Fernsehen als spill-over (= technisch nicht vermeidbare Überlappungen) bekannt ist. Wer (zusätzlich) zuhört oder -sieht, ist nicht mehr zu erfassen. Szukala beschreibt präzise, welche Überlegungen die US-amerikanischen Streitkräfte und die Außenpolitik der USA angesichts dieser Veränderungen dem Konzept der Informationsoperationen zu Grunde gelegt haben. Entscheidend ist, dass:

„Informationsprozesse einem sicherheitspolitischen Vorbehalt [unterliegen], sie werden inzwischen als eine „war winning military capability“ definiert. Die Legitimation militärischer

¹⁷⁷ Müller/Knieper, a.a.O.

¹⁷⁸ Vgl. hierzu beispielsweise den Beitrag von Frohne, Ursula/Ludes, Peter/Wilhelm, Adalbert: Militärische Routinen und kriegerische Inszenierungen., ebd., S. 120-152.

¹⁷⁹ Kunczik, Michael: Die Privatisierung der Kriegspropaganda., in: Löffelholz, a.a.O., S. 81-98. Zum Begriff der Information Operations vgl. ebd., S. 239-254. auch Schlüter, Carsten: Information Operations. Die Weiterentwicklung US-militärischer Strategien zur Instrumentalisierung der Medien.

¹⁸⁰ Szukala, a.a.O.

¹⁸¹ Ebd., S. 227.

Maßnahmen an der Heimatfront kann daher nur ein Ziel von außenpolitischer Kommunikation im Konfliktfall sein, die traditionellen militärischen Kommunikationsziele, wie etwa Abschreckung und Täuschung, interferieren mit diesen Zielen, andere Ziele, wie Kriegsverhinderung durch Force Multiplication treten hinzu: Die überwältigende Doktrin der Informationsoperationen hat zu einer Dominanz militärischer Ziele in der Kriegskommunikation geführt.“¹⁸²

Szukala prognostiziert darüber hinaus, dass sich in diesem Kontext die Machtverhältnisse zwischen den Medien und dem Militär zunehmend verschieben. Das Konzept „Embedded Journalists“ interpretiert sie als „kosteneffektive Maßnahme der militärischen Kapazitätserweiterung“ in deren Folge die Selektions- und Agenda-Setting-Funktion der Medien an Bedeutung verliert. Als vorläufigen Endpunkt dieser Entwicklung beschreibt sie die mediale Autonomie des Militärs am Beispiel einer eigenen TV-Produktion des Militärs.¹⁸³ Darüber hinaus stellt sie fest, dass das US-amerikanische Militär „auf die zunehmende Interpenetration von Krieg, Politik und Medien [...] mit einer Fusionierung seiner eigenen Handlungsinstrumente folgerichtig reagiert hat.“¹⁸⁴ Integrierte Kommunikation wird hier gewissermaßen zu einem Akt der kommunikativen Selbstbehauptung des Militärs. Dennoch resultiert für Szukala gerade aus dieser Informationsüberlegenheit eine wachsende Glaubwürdigkeitslücke des Militärs. Unter dieser leiden ihrer Einschätzung nach jedoch nicht nur das Militär, sondern vor allem die Medienvertreter, denen ihre Rolle als „Kombattant auf einem Schlachtfeld des Informationskrieges“ nicht bewusst ist.¹⁸⁵ Damit schaden sie wiederum ihrer eigenen Glaubwürdigkeit, so dass Szukala abschließend feststellt:

*„Die medienkritische Debatte über die militärische Kernkompetenz der Informationsoperationen mit ihrem Täuschungspotential und über den Informationsanspruch der demokratischen Öffentlichkeit hat begonnen.“*¹⁸⁶

Es wäre wünschenswert, wenn sich diese Debatte unter anderem an dem von Szukala vorgeschlagenen Perspektivenwechsel orientiert und dabei die Strukturen und Prozesse des Kommunikationsmanagements der Bundeswehr ebenso kritisch analysiert wie die der US-Streitkräfte. Denn fast ausschließlich letztere stehen angesichts der sicherheitspolitischen Bedeutung der USA bislang im Mittelpunkt der Untersuchungen.¹⁸⁷

Besonderen Bedarf sehe ich in diesem Zusammenhang bei der inhaltlichen Abgrenzung der Informationsarbeit der Bundeswehr von den Informationsoperationen nach Lesart des Bundesministeriums der Verteidigung sowie Maßnahmen zum Zweck der Personalsbedarfsdeckung, der

¹⁸² Ebd., S. 236. Hervorhebungen durch die Autorin.

¹⁸³ Ebd., S. 237.

¹⁸⁴ Ebd.

¹⁸⁵ Ebd., S. 238.

¹⁸⁶ Ebd.

¹⁸⁷ Vgl. hierzu u.a. auch Eckert, Dirk: Theorie und Praxis der Information Warfare in den USA. Kölner Arbeitspapiere zur internationalen Politik, Nr.1 2001. <<http://www.politik.uni-koeln.de/jaeger/downloads/eckert01.pdf>>

Operativen Information und des Militärischen Nachrichtenwesens.¹⁸⁸ Denn während die Information Operations US-amerikanischer Lesart ein Strategieangebot für Kriegs- und Friedenszeiten machen,¹⁸⁹ versucht die Bundeswehr hier eine Trennung vorzunehmen, die angesichts der veränderten Medienrealität allenfalls politisch plausibel erscheint, aber nicht durchzuhalten sein wird. Ein lohnender Beginn entsprechender Arbeiten läge meiner Einschätzung nach in einer möglichst umfassenden und präzisen Beschreibung und Analyse von Herkunft, Gegenwart und Zukunft des militärischen Kommunikationsmanagements, seiner Akteure sowie Wirkungen. Wie das gelingen kann, zeigen unter anderem Arbeiten aus den Geschichtswissenschaften. Eine hervorragende Monographie zur Geschichte der Visualisierung des Krieges, die quasi mit dem Erscheinen zum Standardwerk geworden ist, hat kürzlich Gerhard Paul vorgelegt.¹⁹⁰ Das Buch war insbesondere hilfreich für mich, um den erweiterten Rahmen dieser Arbeit zu erkunden. Bereits in der Einleitung seines Buches beschreibt Paul eine grundlegende Eigenheit der Visualisierung von Kriegen:

„Darüber hinaus bin ich der Überzeugung, dass sich sowohl der industrialisierte Krieg der Vergangenheit wie der elektronische Krieg der Gegenwart letztlich der bildlichen Repräsentation entziehen. Bereits eine Produktanalyse der visuellen Kriegsberichterstattung macht deutlich, dass die technisch wie die elektronisch erzeugten äußeren Bilder des Krieges bis auf wenige Ausnahmen nichts anderes als der Versuch sind, den Krieg zu humanisieren und den Kriegstod, wenn nicht ganz zu verdammen, so ihn doch zu ästhetisieren bzw. zu entkörperlichen. Die modernen Bildmedien Fotografie, Film und Fernsehen – so eine zentrale These dieses Buches – versuchten, das katastrophisch antizivilisatorische Ereignis des Krieges zu einem zivilisatorischem Akt umzuformen, ihm eine Ordnungsstruktur zu verpassen, die dieser per se nicht besitzt. Auf diese Weise trugen und tragen die medial generierten Bilder des Krieges zur immer wieder neuen Illusion seiner Plan- und Kalkulierbarkeit bei.“¹⁹¹

Dieser Gedanke ist für die Analyse des militärischen Kommunikationsmanagements im Frieden von zentraler Bedeutung. Sowohl für die Nachwuchsgewinnung als auch für die (politische) Legitimation im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit wie für die interne Kommunikation ist eben die Konstruktion dieser Illusion der Plan- und Kalkulierbarkeit eine nicht nur hinreichende sondern im Wortsinne notwendige Voraussetzung, um die Organisation Militär zu erhalten. Angesichts der tatsächlichen grundsätzlichen Verwerfungen der Medienlandschaft, in der vor allem das Internet als „Medium der Massen“ die Massenmedien ergänzt, wenn nicht gar perspektivisch ablöst, ist eine Utopie denkbar, in der sich auch die grundlegenden Konstruktionsregeln komplett ändern.

¹⁸⁸ BMVg (2005) a.a.O., S. 6/7.

¹⁸⁹ Schlüter, a.a.O., S. 247.

¹⁹⁰ Paul, a.a.O. Vgl. auch die Habilitationsschrift des Literaturwissenschaftlers Manuel Köppen, Köppen, Manuel: Das Entsetzen des Beobachters. Krieg und Medien im 19. und 20. Jahrhundert. Aus kommunikationswissenschaftlicher Perspektive hat sich unter anderem Stefan Hartwig des Themas angenommen, ist jedoch weder mit der Aufsatzsammlung „Konflikt und Kommunikation“, noch mit anderen Aufsätzen bislang in dem Maße rezipiert worden, wie es angesichts der Qualität der Arbeiten angemessen erscheint. Dies ist umso bedauerlicher, weil er sowohl militärische Erfahrungen als Presseoffizier und Redakteur im Bereich der Operativen Information als auch als Verantwortlicher im zivilen Kommunikationsmanagement gesammelt hat und auf beide Rollen kritisch reflektiert. Hartwig, Stefan: Konflikt und Kommunikation. Berichterstattung, Medienarbeit und Propaganda in internationalen Konflikten vom Krimkrieg bis zum Kosovo.

¹⁹¹ Paul, a.a.O., S. 11.

Aufschlussreich ist in diesem Zusammenhang eine Feststellung Pauls im Resümee seiner Arbeit, die unter der Überschrift „Die Modellierung des Unmodellierbaren und die unvollkommene Anästhetisierung der Wahrnehmung“ steht. Er schreibt:

*„Die medialen Inszenierungen der Kriege der Gegenwart scheinen zudem das Bewusstsein zu fördern, dass sich der postmoderne Krieg letztlich jedwedem Framing und jedweder Abbildung entzieht, das Unmodellierbare schlechthin ist.“*¹⁹²

Diese Feststellung ist nicht nur eins zu eins auf das Militär im Frieden übertragbar, sondern auch auf das postmoderne Medium Internet, das sich in vielen Bereichen ebenfalls einer Modellierung zu entziehen scheint, die über feuilletonistische Klischees zwischen Fluch und Segen hinausgeht. Dieser Gedanke ist aber vor allem perspektivisch von Bedeutung, weil die klassischen Medien – unter dem Stichwort Konvergenz – im Multi-Medium Internet verschmelzen. Nicht ganz so erkenntnis-philosophisch, sondern ganz pragmatisch an den Zielen dieser Arbeit orientiert, gibt es in den Geschichtswissenschaften erste Ansätze, beispielsweise das Selbstbild der Bundeswehr anhand ihrer Ausbildungsmedien zu untersuchen. Diese Forschung steckt noch in den Kinderschuhen und ist bislang nicht mit kommunikationswissenschaftlichen Arbeiten verbunden.¹⁹³

Insgesamt lässt sich feststellen, dass sowohl die bundeswehernahe Forschung als auch die Medienwissenschaften den Bereich des militärischen Kommunikationsmanagements bisher quasi systematisch ausschließen. Stattdessen beschäftigen sie sich mit sich selbst bzw. mit ihrem Produkt und versuchen, auf dieser Basis von den Ergebnissen und Wirkungen auf die Ursachen zu schließen. Insbesondere von Seiten des Journalismus kommt es dabei zu Zuschreibungen in Bezug auf die Informationsüberlegenheit des Militärs, die angesichts der unklaren Fundierung der Handlungsprogramme und Ausbildungsgänge der Akteure auf Seiten der Bundeswehr nicht plausibel sind, womöglich aber aus dem Rollenverständnis der Journalisten heraus.¹⁹⁴

In diese Lücke des „systematisch Nichtbeobachteten“ stoßen die Arbeiten der Forschungsgruppe um Martin Löffelholz an der TU Ilmenau. Löffelholz selbst weist darauf hin, dass gerade die Kommunikatorforschung relativ zur Rezeptions- und Wirkungsforschung in der Krisen- und

¹⁹² Ebd., S. 483.

¹⁹³ So bemerkt beispielsweise der Tagungsbericht der 47. Internationalen Tagung Militärgeschichte: „Die Forschungsfelder Kommunikation in der politischen Systemgeschichte und die historische Bildkunde bilden für die Geschichte der Bundeswehr in Staat, Gesellschaft und im Bündnis weitere heuristische, aber auch hermeneutische Potenziale, die bisher theoretisch und methodisch kaum genutzt worden sind.“

¹⁹⁴ In seiner Beschreibung des Forschungsfeldes verweist Löffelholz beispielsweise auf die Befunde Köchers, nach denen sich Journalisten als „Missionare“ verstehen. Löffelholz, Martin: Kommunikatorforschung: Journalistik. In: Bentele, Günter/Brosius, Hans-Bernd/Jarren, Otfried (Hrsg.): Öffentliche Kommunikation. S. 48. Differenzierter sind die Befunde der aktuellen Studie von Weischenberg zum Journalismus in Deutschland, nach der sich fast 90 Prozent der Befragten dem Informationsjournalismus zurechnen. Allerdings fällt auf, dass sich mehr als 50 Prozent der Befragten politisch eher dem „linken“ Spektrum zurechnen (SPD: 26 Prozent, Bündnis90/Die Grünen: 35,5 Prozent, PDS: 0,8 Prozent). Weischenberg, Siegfried/Malik, Maja/Scholl, Armin: Journalismus in Deutschland 2005. In: Media Perspektiven 7/2006, S. 346-361.

Kriegskommunikation ein bislang wenig bearbeitetes Feld ist.¹⁹⁵ Innerhalb dieses Feldes liegt wiederum der Schwerpunkt eher bei den Kommunikatoren auf Seiten der Medien als bei denen auf Seiten des Militärs.¹⁹⁶ Die weiteren Forschungsarbeiten zum Kommunikationsmanagement der Bundeswehr sollten sich daher an den Ansätzen der Akteursforschung orientieren und diesen Bereich systematisch erschließen.¹⁹⁷ Als Orientierung kann dazu neben den Arbeiten von Weischenberg und Löffelholz auch die Berufsfeldstudie zu den Public Relations von Wienand dienen.¹⁹⁸ Grundsätzliche Erkenntnisse zum Bereich der internen Kommunikation der Bundeswehr verspricht erstmals vor allem das Dissertationsprojekt von Duchscherer.¹⁹⁹

3.3 Corporate TV

Der Begriff Corporate TV ist in Deutschland relativ neu. Diesen Begriff versucht die Corporate TV Association (CTVA) seit Anfang 2004 für „*alle Bewegbild-Maßnahmen eines Unternehmens oder einer Institution, die nicht unter die Begriffe „Rundfunk“ oder „Werbung“ fallen*“ zu etablieren.²⁰⁰ Bei dieser Setzung unterscheidet die CTVA in funktionale, inhaltliche und technische Arten des Corporate TV, ohne aber diese Unterteilung und Herleitung oder den Ausschluss der Bereiche Rundfunk und Werbung pragmatisch oder wissenschaftlich zu begründen.

Funktional (z.B.)	Inhaltlich (z.B.)	Technisch (z.B.)
<ul style="list-style-type: none"> - Firmenfernsehen - Mitarbeiterfernsehen - Kundenfernsehen - ehemaliges „Business TV“ - Sendefenster 	<ul style="list-style-type: none"> - Unternehmenskommunikation - eLearning - Marketing - Sonderformen 	<ul style="list-style-type: none"> - IP-TV (Internet, Intranet, SAT, Kabel, UMTS, GPRS) - „Live-Streaming“ - TV Sendefenster - Offline Medien (Tape, CD, DVD) weitere

Tabelle 1: Erscheinungsformen des Corporate TV (Quelle: Inhalte CTVA, eigene Darstellung)

¹⁹⁵ Löffelholz, a.a.O., S. 41.

¹⁹⁶ Löffelholz führt hier insbesondere die Buchpublikationen bekannter Fernsehjournalisten und Studien über Kriegsberichterstatter und Kriegsberichterstatterinnen an. Ebd., S. 42. Eine spezielle Gender-Perspektive bringt hier Fröhlich mit einem Aufsatz ein, in dem sie den Zusammenhang von Kriegsberichterstatterinnen und Kriegsberichterstattung thematisiert. Fröhlich, Romy: Die mediale Wahrnehmung von Frauen im Krieg: Kriegsberichterstatterinnen und Kriegsberichterstattung aus Sicht der Kommunikationswissenschaft. In: Ulrich Albrecht/Jörg Becker (Hrsg.): Medien zwischen Krieg und Frieden. Schriftenreihe der Arbeitsgemeinschaft für Friedens- und Konfliktforschung e.V. (AFK), Band XXIX. Baden-Baden 2002. S. 182-193.

¹⁹⁷ Auf eine wesentliche theoretische Strukturierung für eine weitere Untersuchung der sicherheitspolitischen Kommunikation durch Löffelholz in Informationspflicht, Informationsbedürfnis und Informationsmanagement verweist Duchscherer, a.a.O., S. 51.

¹⁹⁸ Weischenberg, a.a.O., Löffelholz, Martin: Theorien des Journalismus. Ein diskursives Handbuch. 2., vollst. überarb. u. erw. Aufl. 2004 sowie Wienand, Edith: Public Relations als Beruf. Kritische Analyse eines aufstrebenden Kommunikationsberufes.

¹⁹⁹ „Strukturen und Funktionen von Medien der internen Organisationskommunikation. Entstehung und Nutzung von Medienangeboten einer Großorganisation am Beispiel der Bundeswehr“ <<http://www.crisis-communication.de>>.

²⁰⁰ Vgl. <<http://www.CTVA.de/begriffsdefinition.asp>>.

Zuvor wurde für diese Maßnahmen der Begriff Business TV gebraucht, ohne allerdings ein einheitliches Verständnis zu begründen.²⁰¹ Bezeichnungen wie Firmen TV, Mitarbeiterfernsehen, Kundenfernsehen, Instore TV, Infomercials oder Verlags TV wurden in diesem Zusammenhang weitgehend synonym verwendet.²⁰² Einen ersten Versuch, diese Erscheinungsformen unter dem Begriff Business TV zu bündeln, unternahm die Landesanstalt für Kommunikation Baden-Württemberg in einem Arbeitspapier von 1998 und definierte Business TV wie folgt:

„Unter Business TV wird jede Sendung verstanden, die von oder im Auftrag von Unternehmen mit Bezug auf das Unternehmen gestaltet wird. Dabei sind neben Medienunternehmen auch branchenfremde Veranstalter wie z.B. Finanzdienstleister, Autohäuser, Fußballklubs und Sportvereine, Konzertagenturen oder Kongressveranstalter gemeint. Die Sendungen können sich an geschlossene, begrenzte oder offene Nutzergruppen richten, die nach unterschiedlichen Zielgruppenmerkmalen definiert sind (z.B. geographisch, soziodemographisch, Unternehmenszugehörigkeit etc.). Inhalte der Sendungen können Information, Bildung, Unterhaltung sowie Serviceelemente sein.“²⁰³

Eine einheitliche Definition findet sich also bislang nicht. Allerdings ist zu erwarten, dass sich sukzessive der Begriff Corporate TV durchsetzt, weil maßgebliche Akteure auf Seiten der Unternehmen diesen unterstützen.²⁰⁴ Inwieweit damit auch eine bessere wissenschaftliche Fundierung einhergeht, ist nicht abzusehen. Bislang ist entsprechende Literatur jedenfalls noch sehr überschaubar. Mit wissenschaftlichem Anspruch nähern sich bislang vor allem universitäre Abschlussarbeiten oder Dissertationen dem Thema.²⁰⁵ Allerdings legen diese, bis auf die Arbeit von Kunert, den Schwerpunkt entweder auf die Einbindung eines neuen Instruments in die etablierten Disziplinen oder betrachten vor allem die technischen Grundlagen und Perspektiven.²⁰⁶ Insgesamt dominiert die Praktikerliteratur, die auf eine Anbindung an den theoretischen Diskurs in

²⁰¹ Das stellt unter anderem eine Studie zum Qualifizierungsbedarf in Bereich Business TV aus dem Jahr 2000 fest. MMB Michel Medienforschung und Beratung/AIM – KoordinationsCentrum für Ausbildung in Medienberufen: Qualifizierungsbedarfstudie Business TV im Auftrag der Staatskanzlei Nordrhein-Westfalen. Essen, Köln, Juni 2000, S. 8.

²⁰² Vgl. hierzu u.a. Handel, Ulrike/Scherer, Frank: Business TV: Perspektiven und Chancen für den Medienstandort Baden-Württemberg. Ein aktueller Überblick über Stand und Entwicklung mit einer medienrechtlichen Bewertung (Informationsbroschüre der Landesanstalt für Kommunikation Baden-Württemberg), Juli 1998.

²⁰³ Ebd., S. 4.

²⁰⁴ Neben dem fokussierten Vorgehen der CTVA spricht dafür, dass beispielsweise der Helios-Verlag in Berlin einen Sammelband unter dem Titel Corporate TV angekündigt hat, für den der ehemalige Leiter der Unternehmenskommunikation von Volkswagen und jetzige Kommunikationschef von Microsoft Deutschland, Thomas Mickleit, die Herausgeberschaft übernommen hat. Allerdings ist der ursprünglich geplante Erscheinungstermin im Sommer 2006 bereits deutlich überschritten. Erste Ergebnisse einer Studie des Forschungs- und Beratungsunternehmens Aserto wurden im Magazin Pressesprecher bereits im Februar 2006 veröffentlicht. Harden/Schlütz, a.a.O.

²⁰⁵ Eine der aktuellsten ist die Arbeit von Neckermann, die unter anderem einen guten Überblick über die bisher in Deutschland umgesetzten Projekte liefert und dadurch auch hilfreich bei der grundsätzlichen Orientierung für diese Arbeit war. Allerdings kommt sie insgesamt über die rein deskriptive Ebene nicht hinaus – was bei einer Magister-Arbeit aber auch nicht zu erwarten ist. Neckermann, Isabell: Business TV als Medium der internen Unternehmenskommunikation in Deutschland. Shaker Verlag, Aachen, 2003. Exemplarisch für zwei jüngere Dissertationen sind: Kunert, Matthias: Corporate Web-Video – Chancen, Risiken und gesellschaftlicher Sinn. Hamburg, Diplomica GmbH, 2004 oder Nebe, Ralph: Anwendungspotenziale synchroner Multimediakommunikation. Der Einsatz von Multimediakonferenzen und Business-TV in Unternehmen. Deutscher Universitäts-Verlag; Auflage: 1. Aufl., 2002.

²⁰⁶ Diese technischen Grundlagen sind selbstverständlich umfassend erforscht und ermöglichen ja überhaupt erst die Entwicklung und den Einsatz neuer Medien. Eine Technikfolgenabschätzung unterbleibt jedoch.

den Kommunikationswissenschaften oder der historischen Forschung verzichtet.²⁰⁷ Aus historischer Perspektive erscheint es in diesem Rahmen aufschlussreich, die inhaltlichen und technischen Traditionslinien des Corporate TV nachzuzeichnen, um das vielfach behauptete vermeintlich Neue des Mediums in der Unternehmenskommunikation präziser einzuordnen.²⁰⁸

Zu einer solchen Darstellung gehört eine grundsätzliche Analyse der Entwicklung der Branche und der Akteure im Bereich Business TV/Corporate TV. Bereits ein kurzer Blick lässt vermuten, dass sich dieser Markt weniger wegen eines klar definierten Bedarfs der Unternehmen als vielmehr wegen der grundsätzlichen technischen Möglichkeiten und materiellen wie personellen Ressourcen auf Seiten der Produktionsdienstleister entwickelt hat. Für diese Vermutung spricht zum einen die dominante Rolle der Produktionsfirmen in der bisherigen Diskussion. Zum anderen fällt auf, dass sich insbesondere politische bzw. halb-staatliche Akteure, die im Bereich der Standortentwicklung und Wirtschaftsförderung tätig sind, im Bereich Corporate TV engagiert haben.²⁰⁹ Eine vergleichbare Initiative oder Anforderung von Seiten der Unternehmen ist rückblickend nicht zu erkennen. Relevant im Zusammenhang mit dieser Arbeit ist vor allem die Business TV Offensive, die das Ministerium für Wirtschaft und Mittelstand, Technologie und Verkehr in Nordrhein-Westfalen im März 1998 startete, um Business TV-Pilotprojekte in NRW und Dienstleistungen im Bereich Business TV zu fördern, weil der Träger der Initiative die Kienbaum Unternehmensberatung war, die später auch die Projektstudie Truppeninformation 2000 erstellte, in deren Folge die Bundeswehr das interne Mitarbeiterfernsehen „bwtv“ einführte.²¹⁰

Angesichts dieser „Traditionslinie“ ist es nicht überraschend, dass in den meisten Darstellungen das Medium vor allem als Instrument und Teil der internen Unternehmenskommunikation gesehen wird.²¹¹ Auch die Dominanz der Produktionsfirmen in der Literatur erscheint angesichts ihrer starken Rolle bei der Entwicklung dieses Marktes plausibel. Als ein Standardwerk aus dieser

²⁰⁷ Eine Ausnahme ist unter anderem Jäger, Wolfgang (Hrsg.): Unternehmenskommunikation durch Business TV. Strategien - Technikkonzepte - Praxisbeispiele, Wiesbaden, 1999.

²⁰⁸ Einen kurzen Abriss hierzu liefert Neckermann, a.a.O., S. 29-36. Vgl. hierzu u.a.: Rasch, Manfred/Ellerbrock, Karl-Peter/Köhne-Lindenlaub, Renate/Wessel Horst A. (Hrsg.): Industriefilm – Medium und Quelle, Essen 1997.

²⁰⁹ Indizien dafür sind unter anderem die oben genannten Studien, die aus zwei Bundesländern kamen, in denen die Medienwirtschaft ein relevanter Wirtschaftszweig ist. Außerdem gab es beispielsweise in Baden-Württemberg ein eigens eingerichtetes Kompetenzzentrum Business TV, das das Land in Zusammenarbeit mit dem Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO in Stuttgart sowie Produktionsfirmen gegründet hat. Nach einem vollmundigen Start hat das Kompetenzzentrum mittlerweile seine Arbeit eingestellt. Die personelle Kontinuität ist jedoch gegeben, und die Nachfolgeprojekte fokussieren sich auf den Einsatz von Business TV bzw. Rich Media-Anwendungen in der Aus- und Weiterbildung.

²¹⁰ Handel/Scherer, a.a.O., S. 5.

²¹¹ Beispielhaft für diese Einordnung sind unter anderem Mast a.a.O. und im Bereich des Marketings: Stauss, B./Hoffmann, F. (1999). Business Television als Instrument der Mitarbeiterkommunikation, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung Grundlagen – Implementierung – Praxisbeispiele, 2., überarb. und erweiterte Auflage, Wiesbaden, S. 365-387. Obwohl ebenfalls auf Praxisbeispielen basiert bei Krzeminski, Michael und Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Interaktive Unternehmenskommunikation. Internet, Intranet, Datenbanken, Online-Dienste und Business-TV als Bausteine erfolgreicher Öffentlichkeitsarbeit. Frankfurt/Main 1998.

Praktikersicht kann der Sammelband von Amberger, Geiger und Jancker gelten.²¹² Die Autoren stützen ihre Ausführungen im Wesentlichen auf Erfahrungen aus einem der größten Projekte dieser Art in Deutschland: der Einführung des Business TV bei der Deutschen Bank, und entwickeln daraus einen „How-to-do“-Leitfaden mit sehr hohem Praxisnutzen. Die weiteren Perspektiven des Corporate TV im Hinblick auf den Einsatz im Rahmen der externen Kommunikation deuten sie zwar an, beschränken sich dabei aber auf den Bereich Marketing und Vertrieb und lassen die Öffentlichkeitsarbeit außer Acht.²¹³ Eine Definition des Begriffes erfolgt ebenso wenig wie die Einbindung in ein Modell der strategischen Unternehmenskommunikation, obwohl die Autoren die Bedeutung einer solchen Einbindung explizit unterstreichen.²¹⁴ Gemeint scheint damit aber eher, dass die Verankerung auf der Ebene der Unternehmensführung die entsprechenden materiellen und personellen Ressourcen für das Business TV sichert. Deren Bedeutung unterstreicht, dass mit der Deutschen Bank und der DaimlerChrysler AG zwei der prominentesten Anwender ihre in den 90er Jahren gestarteten Corporate TV-Projekte mittlerweile aus Kostengründen eingestellt bzw. deutlich zurückgefahren haben.²¹⁵ Auch in anderen Unternehmen ist die anfängliche Euphorie darüber, angesichts der neuen technischen Möglichkeiten selbst zum Sender zu werden, einer nüchternen Einschätzung gewichen. Diese Entwicklung hat zu einer deutlich differenzierteren Betrachtung von Corporate TV-Projekten geführt, und entsprechende Vorhaben müssen mit einem entsprechenden „Business Case“, also einer konkreten Kosten-/Nutzenberechnung für den Betreiber hinterlegt werden.²¹⁶

Das Potential für einen nutzenbringenden Einsatz von Corporate TV scheinen Unternehmen dabei in ganz verschiedenen Bereichen zu sehen. So hat DaimlerChrysler zwar im Februar 2006 das Mitarbeiterfernsehen dctv eingestellt, das interaktive Telelearning-Programm AKUBIS jedoch beibehalten.²¹⁷ Ähnliches gilt auch für Audi und Volkswagen, deren Schulungsformate (Audi iTV bzw. Volkswagen iTV) auf- bzw. ausgebaut werden.²¹⁸ Unternehmen wie BMW oder SAP setzen Corporate TV vor allem als internes Informationsmedium ein.²¹⁹ Die Bahn wiederum baut ihr

²¹² Amberger, Sabine/Geiger, Thomas/Jancker, Bernd: Business TV. F.A.Z.-Institut, Frankfurt am Main, 1999. Das Business-TV Projekt der Deutschen Bank startete im Jahr 1997 mit zwei Satellitenkanälen, wurde allerdings 2003 aus Kostengründen eingestellt.

²¹³ Ebd., S. 48-53, Anwendungsmöglichkeiten in der externen Kommunikation von Marketing und Vertrieb: Kunden TV.

²¹⁴ Ebd., S. 57.

²¹⁵ Im Zuge der so genannten „New Economy“ hatten in Deutschland vor allem große Konzerne in Business TV-Projekte investiert. Eine gute Übersicht dazu findet sich bei Elis, Angela: Business TV in Deutschland. Fernsehen als Mittel der Unternehmenskommunikation., in: Media Perspektiven 3 (1998), S. 124-131.

²¹⁶ Vgl. hierzu u.a.: Borsetzky, Ben: Zweiter Frühling für Business-TV., Funkschau 4/2004, S. 40-41.

²¹⁷ Vgl. <http://www.daimlerchryslertvm.com/www/bu_akubis.php?nav=31>

²¹⁸ Vgl. Audi AG: Audi internes Fernsehen für Händlerschulung, Pressemitteilung vom 22.7.2005, <http://www.audi.de/audi/de/de2/unternehmen/news/pressemitteilungen/Audi_internes_Fernsehen_fuer_Haendlerschulung.html> sowie Wulff, Stefanie (Herstellungsleiterin Bavaria Film Interactive): Audi iTV, das Audi-Schulungs-TV., Vortrag während der Screening Session der CTVA am 2.11.2005 in Wiesbaden. Vgl. auch Volkswagen AG: Mit interaktivem Fernsehen von Volkswagen soll Lernplattform für Unternehmen in Europa entstehen, Pressemitteilung vom 13.5.2005, <http://www.volkswagen-media-services.com/medias_publish/ms/content/de/pressemitteilungen/2005/05/13/mit_interaktivem_fernsehen.standard.gid-oeffentlichkeit.html>

²¹⁹ Gespräch mit Dr. Nikolai Behr, Leiter pepTV bei BMW sowie Gespräch mit Achim Beisswenger, Bavaria Film Interactive (Produzent des Corporate TV von SAP), beide am 30.8.2005.

Programm Bahn-TV zu einem frei empfangbaren Spartensender aus.²²⁰ Diese aktuellen Entwicklungen sind bislang in der wissenschaftlichen Literatur noch nicht reflektiert worden.

Auch mit Blick auf die Wirkungsebene des Mediums Corporate TV ist der Forschungsstand aus der Perspektive des Kommunikationsmanagements nicht befriedigend. Die Grundannahmen zu Einsatz- und Wirkungsmöglichkeiten des Corporate TV basieren vor allem auf der klassischen Medienwirkungsforschung im Bereich Fernsehen oder erziehungswissenschaftlichen und bildungspädagogischen Ansätzen. Eine Analyse aus Perspektive der Unternehmens- und Organisationskommunikation ist bislang unterblieben. Auf die Risiken, die sich grundsätzlich aus dem unreflektierten Einsatz eines Kommunikationsmediums ergeben, verweist unter anderem Theis-Berglmair.²²¹ Ihre in einer Fußnote förmlich versteckte Bemerkung,

„Die in der Praxis vorgeschlagenen Strategien enthalten z.T. auch bestandsgefährdende Vorschläge, etwa dergestalt, dass mit dem Einsatz des Intranets die Hoffnung verknüpft wird, dass die oberste Führungsperson künftig die Mitarbeiter an der Basis ansprechen könne. Die damit verbundene Entautorisierung der unmittelbaren Vorgesetzten der Mitarbeiter wirft erhebliche Folgeprobleme auf.“²²²

verweist auf Kernprobleme des Kommunikationsmanagements, die auch beim Einsatz des Mediums Corporate TV zu berücksichtigen sind. In Bezug auf die Bundeswehr sind vor allem die von Seiten der Produzenten versprochenen spezifischen Leistungen des Mediums Corporate TV wie Authentizität, Glaubwürdigkeit, Ent-Hierarchisierung oder Emotionalität von besonderer Bedeutung für die Analyse des Kommunikationsmanagements einer hierarchischen Organisation wie der Bundeswehr.²²³

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass bislang keine differenzierte wissenschaftliche Untersuchung der funktionalen und inhaltlichen Dimensionen des Mediums Corporate TV vorliegt. Grundlegende Betrachtungen, die über die instrumentelle Sicht hinausgehen und das Thema an den kommunikationswissenschaftlichen Diskurs anbinden, sind nicht zu erkennen. Dies trifft auch auf das interne Fernsehen der Bundeswehr zu, dessen Einsatz trotz des mittlerweile mehrjährigen Probetriebs bislang nicht evaluiert wurde. Im Gegensatz zu anderen Instrumenten aus dem Bereich der neuen Medien wie beispielsweise Weblogs ist die grundsätzliche Untersuchung des Corporate TV bislang unterblieben.²²⁴ Die Forschung konzentriert sich stattdessen auf die

²²⁰ Gespräch mit Dr. Maika Jachmann, Leiterin Konzernmedien der Deutschen Bahn am 24.8.2005 sowie Deutsche Bahn AG: Bahn TV sendet jetzt 24 Stunden live im Internet. Pressemitteilung vom 17.2.2006 <<http://die.bahn.de/site/bahn/de/unternehmen/presse/presseinformationen/ubh/h20060217.html>> und Deutsche Bahn AG: Bahn TV baut Internetfernsehen weiter aus, Pressemitteilung vom 4.9.2006, <<http://die.bahn.de/site/bahn/de/unternehmen/presse/presseinformationen/ubh/h20060904.html>>

²²¹ Theis-Berglmair, Anna M.: Organisationskommunikation. In: Bentele/Brosius/Jarren, a.a.O., S. 565-575.

²²² Ebd., S. 572.

²²³ Zu diesen Leistungsversprechen vgl. u.a.: Will, Michael: Business TV: Die digitale Zukunft der Unternehmenskommunikation. In: Krzeminski/Zerfaß, a.a.O., S. 273-285.

²²⁴ Exemplarisch hierfür: Zerfaß, Ansgar/Boelter, Dietrich: Die neuen Meinungsmacher. Weblogs als Herausforderung für Kampagnen, Marketing, PR und Medien.

technischen Grundlagen des Mediums. Im Mittelpunkt stehen hier Fragen der Digitalisierung, die Akquisition, Produktion und Distribution von bewegten Bildern beeinflussen. Die damit verbundenen Konsequenzen sind jedoch ebenfalls nicht explizit Gegenstand der wissenschaftlichen Auseinandersetzung.²²⁵ Diese Forschungslücken erscheinen angesichts der von Praktikern behaupteten oder angestrebten strategischen Dimension des Mediums Corporate TV problematisch – vor allem wegen der zu beobachtenden Wirkung von bewegten Bildern in einer sich verändernden Medienlandschaft.

Vor diesem Hintergrund sind die Analyse der Praxis des Corporate TV in deutschen Unternehmen und des Corporate TV der Bundeswehr sowie die Übertragung der Ergebnisse in das Modell der Unternehmenskommunikation nach Zerfaß in den folgenden Kapiteln als kleiner Schritt zu sehen, um die Führung des Mediums zunächst theoretisch an den Anforderungen der Unternehmenspraxis auszurichten. Diese Analyse soll auf der Basis eines vorläufigen theoretischen Ansatzes für die Definition eines Integrierten Corporate TV-Managements im Rahmen der Unternehmenskommunikation erfolgen, den ich aus den in diesem Kapitel rekonstruierten Definitionen zur Unternehmenskommunikation, zum Integrierten Kommunikationsmanagement und dem Corporate TV ableite.

3.4 Vorläufiger Ansatz für eine Definition des Integrierten Corporate TV-Managements

Integriertes Corporate TV-Management umfasst alle kommunikativen Handlungen von Organisationsmitgliedern, mit denen diese im Rahmen der Unternehmenskommunikation unmittelbar oder mittelbar Einfluss auf die Produktion und den Einsatz von Bewegtbildern und audiovisuellen Medien nehmen.

Die Integration des Corporate TV erfolgt auf in inhaltlicher, organisatorischer, formaler, zeitlicher und räumlicher Sicht durch ein auf die Organisationsziele abgestimmtes bzw. aufgabenorientiertes Management (Planung, Organisation, Personaleinsatz, Führung und Kontrolle) der mit den Inhalten, der Produktion, dem Einsatz und der Nutzung von Bewegtbildern und audiovisuellen Medien verbundenen Prozesse und technischen Plattformen.

Das Corporate TV-Management ist darauf ausgerichtet, im Konzert der Bilder auf allen Kanälen die für die Handlungsfähigkeit der Organisation relevanten Bilder und Kontexte zu erkennen und zu analysieren, um auf dieser Basis ein konsistentes, kontextbezogenes Bild der Organisation zu etablieren.

²²⁵ Wünschenswert wäre beispielsweise eine grundsätzliche Neu-Betrachtung des Themas auf Basis eines interdisziplinären Ansatzes, bei dem das eigentlich revolutionäre Medium Internet im Mittelpunkt stehen sollte und wie sie unter anderem von Berners-Lee vorangetrieben wird. Berners-Lee, Tim/Hall, Wendy/Hendler, James A./ O'Hara, Kieron/Shadbolt, Nigel/Weitzner, Daniel J.: A Framework for Web Science. In: Foundations and Trends in Web Science Vol. 1, No 1 (2006), S. 1–130. < <http://www.nowpublishers.com/product.aspx?product=WEB&doi=1800000001>>

Dieser Ansatz geht bewusst über die Definition der CTVA hinaus, der die Bereiche Rundfunk und Werbung ausschließt. Durch die Anbindung des Corporate TV an die Integrierte Unternehmenskommunikation geht der vorstehende Vorschlag über die instrumentelle Ebene hinaus und konstruiert Corporate TV vor allem inhaltlich. Dadurch fallen nicht nur konkrete Maßnahmen, wie sie durch die CTVA innerhalb der funktionalen Dimension beschrieben werden, unter den Begriff des Corporate TV, sondern auch strategische Aufgaben im Rahmen der Unternehmenskommunikation. Auf dieser Basis lassen sich mit Blick auf die spezifischen Kompetenzen des Corporate TV konkrete Führungs-, Ausbildungs- und Umsetzungsaufgaben im Rahmen der Unternehmenskommunikation definieren. Angefangen bei der Planung audiovisuell medienwirksamer Ereignisse bis hin zu speziellen Medientrainings für Führungspersonal.

4 Praxis des Corporate TV in Deutschland – Ergebnisse einer Primärerhebung

4.1 Untersuchungsanlage und Beschreibung des Samples

Empirische Grundlage der Exploration in dieser Arbeit ist eine Primärerhebung unter Personen, die für die Planung, Organisation, Personalführung, Führung und Kontrolle des Corporate TV in deutschen Unternehmen verantwortlich sind, oder die als externe Dienstleister und Berater Zugang zu den entsprechenden Personen und Entscheidungsprozessen in diesen Unternehmen haben. Die Untersuchung erfolgte im Auftrag des Arbeitsbereiches 3 des Presse- und Informationsstabes des Bundesministeriums der Verteidigung im Zeitraum 15. August – 2. September 2005. Primäres Ziel der Untersuchung war es, grundsätzliche Optionen für den Weiterbetrieb des zur Information der Truppen gegründeten Fernsehsenders der Bundeswehr, „bwtv“, zu erarbeiten. Dabei sollte unter anderem geklärt werden, ob und wie die für diesen Sender definierten Aufgaben (Führung, Kommunikation, Ausbildung und Identifikation) zu erreichen sind und welche Anforderungen damit verbunden sind. In diesem Rahmen sollten auch die bestehenden konzeptionellen Grundlagen für „bwtv“ überprüft werden. Außerdem sollte geklärt werden, welche weiteren Ziele die Bundeswehr durch den Einsatz von Corporate TV erreichen kann, und welche grundsätzlichen Handlungsempfehlungen dazu auf Basis der Befragungsergebnisse ausgesprochen werden können.

Um diesbezüglich zu tragfähigen Aussagen zu kommen, habe ich deutsche Unternehmen recherchiert, die in Größe, Struktur und öffentlicher Rolle in etwa mit der Bundeswehr vergleichbar sind, und die Corporate TV einsetzen oder als Dienstleister im Bereich Corporate TV für entsprechende Unternehmen tätig sind.²²⁶

Die befragten Unternehmen waren (in alphabetischer Reihenfolge):

- Allianz Gruppe (> 170.000 Mitarbeiter in mehr als 70 Ländern)²²⁷
- BAYER AG (> 90.000 Mitarbeiter in mehr als 150 Ländern)²²⁸
- BMW Group (> 100.000 Mitarbeiter in mehr als 150 Ländern)²²⁹
- DaimlerChrysler Group (> 380.000 Mitarbeiter in mehr als 170 Ländern)²³⁰
- Deutsche Bahn AG (> 215.000 Mitarbeiter in mehr als 150 Ländern)²³¹

²²⁶ In Deutschland betreiben laut der Studie von Harden/Schlüt, a.a.O., insgesamt etwa 30 – 40 Unternehmen Corporate TV. Die Ergebnisse der Studie sind deshalb repräsentativ. Von den drei marktführenden Dienstleistern habe ich zwei direkt befragt. Den für „bwtv“ tätigen Dienstleister habe ich bewusst nicht in die Untersuchung aufgenommen, um zu vermeiden, dass die Ergebnisse durch die Auftraggeber-Auftragnehmerbeziehung beeinflusst werden. Die Expertise dieses Dienstleisters, der Atkon AG, ist jedoch mittelbar in die Studie eingeflossen. Dies geschah durch die Befragung der Bahn AG, für die Atkon deren Programm Bahn-TV produziert. Außerdem habe ich den Projektbericht nach Ende der Untersuchung in Absprache mit dem Auftraggeber dem Vorstandsvorsitzenden der Atkon AG mit der Bitte um Rückmeldung zur Verfügung gestellt. Diese erfolgte in einem persönlichen Gespräch und entsprach den Einschätzungen der anderen Befragten.

²²⁷ Allianz AG: Geschäftsbericht Allianz Gruppe 2005, S. 95.

²²⁸ Bayer AG: Namen, Zahlen, Fakten, S. 18/19.

²²⁹ BMW AG: Geschäftsbericht 2005 BMW Group, S. 3.

²³⁰ DaimlerChrysler: Geschäftsbericht 2005, Wichtige Kennzahlen.

Bei den vorstehend genannten Unternehmen kommt Corporate TV unter anderem mit folgenden Formaten und Distributionsformen zum Einsatz:²³²

- **Allianz Gruppe:** Anlassbezogene Produktionen (bspw. Übertragung von Hauptversammlungen und Events), Image- und Informationsfilme, Multimediaproduktionen, Distribution via Intra-/Internet und auf Datenträgern.

Mitarbeiter: > 170.000

Technische Reichweite: Intranet – ca. 20.000 (Allianzagenten müssen entsprechende Multimedia-PCs auf eigene Kosten anschaffen.)

- **Bayer AG:** Ereignisbezogene Produktion von etwa 50 Beiträgen pro Jahr mit klarer Themenorientierung (50 Prozent strategische Themen, 30 Prozent Innovation, 20 Prozent Soziales), Distribution via Intranet und im Rahmen der Pressearbeit.

Mitarbeiter: > 90.000

Technische Reichweite: Intranet – ca. 50 Prozent aller Arbeitsplätze

- **Deutsche Bahn AG:** Entwicklung vom Mitarbeiterfernsehen zum für jedermann frei empfangbaren Spartenkanal Bahn-TV zu den Themen Mobilität, Reise und Logistik im Vollprogramm via Satellit, Kabel sowie Intra-/Internet.

Mitarbeiter: > 215.000 (50 Prozent im operativen Bereich)

Technische Reichweite: Intranet – ca. 55.000 Mitarbeiter mit PC-Arbeitsplatz, zusätzlich rund 1000 Fernseher in Pausenräumen.

- **BMW Group:** 14-tägige Magazinsendung pepTV (15min dtsh./ engl.), Distribution via Intranet und auf Walk-by-Stationen sowie Datenträgern.

Mitarbeiter: > 100.000

Technische Reichweite: Intranet – ca. 70.000

- **DaimlerChrysler:** tägliches Walk-by-Format „DCTV“ (10min, 7 Sprachen), Distribution via Satellit und Intranet (mittlerweile eingestellt), eigenes Telelearning-Format „AKUBIS“ via Fernsehen mit Interaktionsmöglichkeiten

Mitarbeiter: > 380.000

Technische Reichweite: Intranet – keine Angabe, Empfangsstationen TV – 464 Standorte (> 50 Prozent)

²³¹ Deutsche Bahn AG: Geschäftsbericht 2005, S. 116.

²³² Eine Marktstudie und Übersicht zu Corporate TV-Projekten Stand 2003 findet sich bei Neckermann, a.a.O., S. 100ff.

4.2 Gesprächspartner der Experteninterviews

Die Gesprächspartner waren (in alphabetischer Reihenfolge des Nachnamens):

1. Dr. Nikolai Behr, Projektleiter pep TV der BMW AG
2. Achim Beißwenger, Leiter Marketing & Vertrieb der Bavaria Film Interactive
2. Ben Borsetzky, Geschäftsführer der Unternehmensberatung c-vision consult
3. Dr. Maika Jachmann, Leiterin Konzern-Medien der Deutschen Bahn AG
4. Oliver Jeschonnek, Berater bei dem TV-PR-Dienstleister World Television
5. Dr. Matthias Kunert, Leiter TV Center & Graphic Services der Allianz AG
6. Katrin Knodel, Head of Corporate TV und Christopher Nolde, stv. Geschäftsführer der DaimlerChrysler tv.media
7. Claudia Nussbauer, Leiterin Arbeitsbereich 3 Presse- und Informationsstab BMVg
8. Martin Spingys, Leiter Fernsehen/ Rundfunk der Bayer AG
9. Sibylle Wahl, Projektleiterin Fraunhofer Institut IAO
10. André Zalbertus, Vorstand und Thomas Müller, Geschäftsführer der AZ Media GmbH

Insgesamt waren fünf Befragte in Unternehmen oder Organisationen tätig und damit für das Management des Corporate TV verantwortlich. Weitere fünf (inkl. der beiden Mitarbeiter der DaimlerChrysler tv.media) waren bei einem Dienstleister/ einer Agentur beschäftigt, also primär mit Produktions- und Redaktionsaufgaben befasst. Ebenfalls im Bereich Produktion/ Redaktion waren die beiden Befragten aus dem Bereich der professionellen Fernsehproduktion (AZ Media) tätig, eine Befragte war als Wissenschaftlerin auf den Einsatz des Mediums im Ausbildungsbereich spezialisiert (Fraunhofer Institut IAO). Vier Befragte waren weiblich, neun männlich.

4.3 Befragungsdesign

Als Grundlage der Experteninterviews habe ich einen Katalog von Kernfragen entwickelt. Ziel war es, diese Fragen in einem offenen Gesprächsverlauf zu thematisieren. Wenn Fragen unbeantwortet blieben, habe ich gezielt nachgefragt. Die Gespräche waren jeweils auf 1 bis 1,5 Stunden angelegt, dauerten aber in der Regel etwas länger. Die Leitfragen waren:

- Welches Verständnis/ welche Definition haben Sie von Corporate TV?
- Welche Voraussetzungen bestehen für den Einsatz von Corporate TV?
- Welche Stärken/ Alleinstellungsmerkmale hat Corporate TV?
- Welche Wirkungsmöglichkeiten hat Corporate TV?
- Was sind die Erfolgskriterien für den Einsatz von Corporate TV?
- Welche Managementkompetenzen sind für Corporate TV erforderlich?
- Wie ist die organisatorische Einbindung von Corporate TV in ihrem Unternehmen?
- Wie hoch ist der Personalansatz?
- Welche Kosten sind mit dem Einsatz von Corporate TV verbunden?
- Welcher Distributionsweg ist perspektivisch für Corporate TV besonders geeignet? (Satellit oder Internet)

4.4 Ergebnisse der Experteninterviews

4.4.1 Definition/Verständnis von Corporate TV

Insgesamt liegt bei den befragten Experten ein grundsätzlich ähnliches Verständnis von Corporate TV vor. Allerdings liegt bis auf den Ansatz der CTVA noch keine wirkliche Definition vor. Die in der Befragung ermittelten Unterschiede erklären sich vor allem aus der Zielsetzung beim Einsatz des Mediums sowie aus den jeweiligen Gegebenheiten der befragten Unternehmen.

Unter Corporate TV verstehen die Befragten vor allem:

- Mitarbeiterfernsehen/ Unternehmensfernsehen
- Zielgruppenfernsehen/ Medium für eine geschlossenen Nutzergruppe
- interessengeleitetes Auftragsfernsehen
- ein strategisches Führungsinstrument
- ein Informationsinstrument
- ein Experteninstrument zur Aus- und Weiterbildung

4.4.2 Voraussetzungen für den Einsatz von Corporate TV

Die Befragten sehen im Corporate TV weder ein „Muss“ im Rahmen der Unternehmenskommunikation, noch sagen sie, dass es für Unternehmen angeraten ist, den Einsatz des Mediums ungeprüft rundweg abzulehnen. Stattdessen schlagen sie eine differenzierte und präzise Analyse der Ziele und Anforderungen vor. Als grundsätzliche Organisationsmerkmale, die für einen Einsatz von Corporate TV sprechen, nannten die Befragten:

- dezentrale Organisation des Unternehmens
- wenige direkte Kontaktmöglichkeiten von Mitarbeitern und Führungskräften
- flächendeckender Informationsbedarf
- Informationen und Themen können mediengerecht umgesetzt werden
- Themenvielfalt innerhalb des Unternehmens

4.4.3 Stärken/ Alleinstellungsmerkmale von Corporate TV

Als das zentrale Alleinstellungsmerkmal des Mediums Fernsehens – und damit auch des Corporate TV – im Vergleich zu anderen Medien nannten die Befragten die Fähigkeit, Emotionen direkt und unmittelbar zu transportieren.

Die besonderen Stärken des Corporate TV sind nach Einschätzung der Befragten:

- Die Information erfolgt hierarchieübergreifend und synchron. Der Verzicht auf Informationsprivilegien stärkt das Gemeinschaftsgefühl.
- Die Information wirkt authentisch. Die Personalisierung von Informationen erhöht die Glaubwürdigkeit.

- Die Information erfolgt unmittelbar. Der schnelle Informationsfluss zu den Mitarbeitern erhöht die Transparenz.
- Die Information wirkt auf alle Sinne. Die multisensorische Wahrnehmung verbessert die Erinnerungswerte.

4.4.4 Wirkungsmöglichkeiten von Corporate TV

Die Wirkungsmöglichkeiten stehen nach Einschätzung der Befragungsteilnehmer in einem engen inhaltlichen Zusammenhang zu den Stärken von Corporate TV. Demnach ist Corporate TV vor allem wirksam, wenn es darum geht:

- Unternehmensziele und Strategien für Mitarbeiter verständlich zu vermitteln
- die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen zu steigern
- Führungskräfte für Mitarbeiter erlebbar zu machen
- abstrakte Themen verständlich aufzubereiten

4.4.5 Erfolgskriterien für den Einsatz von Corporate TV

Die befragten Experten haben besonders darauf hingewiesen, dass Unternehmen, die Corporate TV einsetzen wollen, angesichts des enormen Potentials des Mediums nicht vergessen dürften, dass Fernsehen in Konzeption und Realisation ein sehr komplexes Medium ist. Darüber hinaus lägen die Qualitätsansprüche der Zuschauer beim Fernsehen deutlich höher als bei den anderen Medien der Unternehmenskommunikation, weil die Sehgewohnheiten der Zuschauer durch die klassischen Fernsehprogramme geprägt seien. Unter anderem deshalb würden konzeptionelle und redaktionelle Schwächen wesentlich schneller deutlich. Außerdem berge die Unmittelbarkeit und Emotionalisierung durch das Medium zusätzliche Risiken für das Kommunikationsmanagement und die Unternehmensführung. So könne beispielsweise ein schlecht vorbereiteter Auftritt einer Führungskraft im Fernsehen deutlich länger nachwirken als beispielsweise ein Interview in der Mitarbeiterzeitung, dessen Entstehung nicht beobachtet werden kann. Neben diesen Risiken seien aber vor allem konzeptionelle Aspekte für den erfolgreichen Einsatz von Corporate TV kritisch.

Die Kriterien, von denen der Erfolg des Einsatzes von Corporate TV entscheidend abhängt, sind:

- Unterstützung durch und Anbindung an die Unternehmensführung
- Ableitung der Kommunikationsziele aus den strategischen Unternehmenszielen
- differenzierte Zielgruppensegmentierung und -ansprache
- fernsehgerechte Aufbereitung der Themen/ journalistisches Handwerk
- Nutzung aller medien- und themengerechten Formate
- Exklusivität der Informationen
- hohes Maß an Aktualität
- hohe Faktendichte
- klare Nutzenorientierung/ Praxisbezug
- Abgrenzung zu anderen Formaten und Kanälen im Medienmix

- Einbindung von Personal und Produkten/ Führungskräftepräsenz
- Kritikfähigkeit/ keine Hofberichterstattung
- Erreichbarkeit/ Zugang
- Integration in den Arbeitsalltag
- erkennbare Programmstruktur
- Regelmäßigkeit in der Ausstrahlung
- Möglichkeiten zur Interaktion
- unabhängige Evaluation

4.4.6 Erforderliche Managementkompetenzen für den Einsatz von Corporate TV

Das Management des Corporate TV ist für die befragten Experten in erster Linie eine Führungsaufgabe. Um diese wahrnehmen zu können, komme es neben den allgemeinen Kriterien zur Auswahl von Führungskräften sowie einer grundsätzlichen Affinität zu Medien und Kommunikationsthemen vor allem auf eine journalistische Ausbildung und Erfahrung – im Idealfall im TV-Journalismus – sowie spezifische Projektmanagementkompetenzen in der Fernsehproduktion an. Diese Kenntnisse und Erfahrungen seien vor allem im Hinblick auf die Steuerung von externen Dienstleistern relevant, etwa um die Qualitätssicherung durchführen zu können. Bei den befragten Unternehmen haben die Führungskräfte im Bereich Corporate TV in der Regel eine entsprechende journalistische Ausbildung. Außerdem seien vertiefte Kenntnisse und Erfahrung im Bereich Unternehmenskommunikation gefordert, um die als erfolgskritisch gekennzeichneten Kriterien zu erfüllen.

Zusammengefasst stellen sich die erforderlichen Managementkompetenzen wie folgt dar:

- Allgemeine Führungs- und Managementkompetenz
- Journalistische Ausbildung und Erfahrung
- Ausbildung und Erfahrung im Bereich Unternehmenskommunikation
- Spezifische Projektmanagementkompetenzen (TV-Produktion, Unternehmenskommunikation)

4.4.7 Organisation von Corporate TV/ Personalansatz/ Kosten

Nach Einschätzung der Mehrheit der Gesprächspartner steht Corporate TV nach dem ersten Hype im Zuge der New Economy Mitte/Ende der 90er Jahre eigentlich erst am Anfang einer inhaltlich-konzeptionellen Ausdifferenzierung. Daher gebe es weder etablierte Organisationsformen, noch sei es momentan möglich, einheitliche Vergütungsmodelle und verbindliche Kennzahlen für die Produktion wie beispielsweise Preis in Euro/ Sendeminute zu etablieren. Als Kalkulationsgrundlage kommen in der Produktion Minutenpreise ebenso zum Einsatz wie Pauschalen für ein bestimmtes Beitragsvolumen sowie Honorarmodelle, bei denen im Rahmen von Full-Service-

Verträgen auch Kosten für Beratung und Personalstellung eingeschlossen sind. Diese Bedingungen entsprächen damit den grundsätzlichen Erfahrungen beim Einkauf kreativer Dienstleistungen. Es seien jedoch wegen Überkapazitäten im Markt und der technischen Entwicklung tendenziell sinkende Kosten bei Produktion und Distribution zu erwarten. Darüber hinaus führe der technische Fortschritt auch zu neuen Produktions- und Gestaltungsformen, wie beispielsweise dem Videojournalismus, bei dem statt eines kompletten Kamerateams nur ein bzw. bei größeren Projekten auch zwei Videojournalisten zum Einsatz kämen.

Bei Organisationsform und Personalansatz finden sich bei den befragten Unternehmen die folgenden Modelle:

- Allianz: Inhouse-Produktion mit 10 Mitarbeitern (Führung und Produktion) plus freie Mitarbeiter (Produktion)²³³
- DaimlerChrysler: Führung durch den Konzern, Produktion ausgelagert an die Tochterfirma DaimlerChrysler tv.media (insgesamt ca. 60 Mitarbeiter)
- Deutsche Bahn: 2 interne Mitarbeiter (Führung), 10 externe Mitarbeiter (Produktion durch Dienstleister) plus freie Mitarbeiter
- BMW: 4 interne Mitarbeiter (Führung und Produktion), 3 externe Mitarbeiter (Produktion durch Dienstleister) plus freie Mitarbeiter (Produktion)
- Bayer: 1 interner Mitarbeiter (Führung) plus externe Mitarbeiter (Produktion durch Dienstleister)

Mit Blick auf die Führungssituation lässt sich feststellen, dass die Abteilungen der befragten Unternehmen eng an die strategische Unternehmensführung/ Unternehmenskommunikation angebunden sind. Außerdem haben in den befragten Unternehmen in der Regel deutlich mehr als 70 Prozent der Mitarbeiter Zugang zu Corporate TV, viele davon durch einen Arbeitsplatz-PC via Intra-/Internet. Aus Kostensicht äußerte die Mehrheit der Befragten, dass die Corporate TV-Projekte grundsätzlich unter hohem Budgetdruck ständen.

4.5 Bewertung und Interpretation der Untersuchungsergebnisse

Das Ziel der explorativ angelegten Befragung, die ich vorstehend dokumentiert habe, war es, belastbare Aussagen zu den grundsätzlichen Voraussetzungen und den Erfolgskriterien für den Einsatz des Mediums zu gewinnen, mit deren Hilfe Kategorien und Kriterien zur Bewertung der Praxis bei anderen Unternehmen und Organisationen entwickelt werden können. Dieses Ziel halte ich für erreicht. Als Grundlage des späteren Vergleichs zwischen der Praxis des Corporate TV in Deutschland und dem Corporate TV der Bundeswehr fasse ich in diesem Abschnitt die Ergebnisse zusammen, interpretiere sie vor dem Hintergrund des aktuellen Forschungsstandes und ordne sie

²³³ Der vergleichsweise hohe interne Personalansatz der Allianz erklärt sich aus der Tatsache, dass das Unternehmen als Versicherung nicht zum Vorsteuerabzug berechtigt ist, und somit die interne Produktion einen Kostenvorteil von 16 Prozent hat.

den Handlungsfeldern der Unternehmenskommunikation nach Zerfaß zu. Die derart verdichteten Ergebnisse greife ich in Kapitel 5 auf, um sie mit den Ergebnissen der Untersuchung des Corporate TV der Bundeswehr zu vergleichen und darauf aufbauend Perspektiven sowie ein spezifisches Modell des Integrierten Corporate TV-Managements der Bundeswehr zu entwickeln.

Historisch betrachtet hat sich Corporate TV in Deutschland seit Beginn der 90er Jahre des vergangenen Jahrhunderts vor allem in zwei der von Zerfaß beschriebenen Handlungsfeldern der Unternehmenskommunikation entwickelt. Pionier war dabei die Daimler Benz AG, die bereits 1989 mit dem Aufbau des Telelearning Programms AKUBIS („Automobil-Kundenorientiertes Broadcast Informations-System“) begonnen hatte.²³⁴ Die im vorherigen Kapitel genannten Projekte von Audi und Volkswagen AG verfolgen eine ähnliche Zielrichtung. Als Ausbildungsinstrumente sind sie dem Bereich der Organisationskommunikation zuzurechnen. Diese Zuordnung trifft auch auf die ursprüngliche Form des Corporate TV der Deutschen Bahn zu. Bahn-TV war gestartet worden, um den mehr als 50 Prozent im operativen Bereich tätigen Mitarbeitern der Bahn ein umfassendes Informationsangebot zu machen und in diesem Rahmen auch Ausbildungsinhalte zu vermitteln. Mittlerweile hat sich Bahn-TV jedoch zu einem öffentlichen Spartensender mit einem thematischen Schwerpunkt in den Bereichen Reise und Mobilität entwickelt. Einen entsprechenden Weg sahen die Verantwortlichen bei DaimlerChrysler für das Mitarbeiterfernsehen dctx nicht und entschieden Anfang 2006 das Programm einzustellen. Und beim BMW-Projekt pepTV – gestartet als Experteninstrument im Bereich Forschung & Entwicklung – denkt man über einen verstärkten Einsatz des Mediums als Imageträger nach. Einen eindeutig Public Relations-orientierten Ansatz verfolgte dagegen die BASF mit ihrem im September 1996 gestarteten Projekt BASF tv, das als 30minütiges Fernsehmagazin im regionalen Kabelnetz des privaten Betreibers Rhein-Neckar-Fernsehen (RNF) ausgestrahlt wurde.²³⁵ Das Projekt wurde 2001 eingestellt, aber Anfang 2005 in veränderter Form und unter neuem Namen – BASF inside – wieder aufgenommen.²³⁶ Statt des für die Öffentlichkeit produzierten Magazinformats werden die digital produzierten Inhalte mittlerweile sowohl über das Kabelnetz als auch im Intra- und im Internet ausgestrahlt bzw. zum Abruf angeboten und können so auch für Kundenpräsentationen eingesetzt werden.²³⁷ Die Bewegtbildkommunikation der BASF erstreckt sich also inzwischen über alle Felder der Unternehmenskommunikation.

Die vorgenannten Beispiele sind exemplarisch für die Wandlungs- und Differenzierungsprozesse des Corporate TV in Deutschland. Das Corporate TV der BASF, ursprünglich vor allem als PR-Instrument gedacht, ist mittlerweile in alle Handlungsfelder der Kommunikation integriert. Bahn-

²³⁴ Vgl. Handel/Scherer, a.a.O., S. 5.

²³⁵ Grabicki, Michael/Huth, Michael: Unternehmensfernsehen im Kabelnetz: BASF tv. In: Krzeminski/Zerfaß, a.a.O., S. 261-272.

²³⁶ Borsetzky, a.a.O., S. 40.

²³⁷ Ebd.

TV zeigt, wie aus einem Informationsmedium für die Mitarbeiter ein quasi eigenständiges Instrument im Verbund der Konzernmedien geworden ist, das vor allem der Kommunikation mit den Kunden dient. DaimlerChrysler hingegen fokussiert sich auf den Einsatz des Corporate TV als Ausbildungs- und Schulungskanal – wie auch Audi und Volkswagen.

Im Vergleich der Angebote ist vor allem Bahn-TV als Beispiel eines grundlegenden Strategiewechsels zu sehen. Mit einem eigenen Programm bewegt sich die Bahn von Seiten eines Unternehmens in eine ähnliche Richtung wie Fernsehsender, die ihre Tätigkeitsfelder um Formate wie Home-Shopping-Kanäle oder Transaktionsfernsehen erweitern.²³⁸ Der grundlegende Wandel dahinter könnte wie folgt beschrieben werden: Unternehmen werden zu Sendern und Sender zu Unternehmen, die über ihr eigentliches Kerngeschäft hinaus neue Erlösquellen erschließen. Die Grenzen zwischen den Systemen Unternehmen, Medien, Public Relations und Marketing verwischen, und alle Beteiligten treten in einen neuen Wettbewerb um die Aufmerksamkeit des Publikums. Im Bereich der Organisationskommunikation zeichnet sich dagegen ab, dass Corporate TV vor allem in der Aus- und Weiterbildung eine zentrale Rolle spielen kann, die auch im Sinne einer betriebswirtschaftlichen Kostenrechnung plausibel zu begründen ist. Dies gilt insbesondere bei Unternehmen, bei denen die unter Punkt 4.4.2 genannten Voraussetzungen zutreffen.

Diese Veränderungsprozesse können hier nicht vertieft untersucht werden, eröffnen aber eine interessante Untersuchungsrichtung. Im Sinne dieser Arbeit erlauben diese Beobachtungen die Feststellung, dass sich das Medium Corporate TV erst am Anfang seiner Entwicklung befindet. Aussagen zu seiner Rolle in der integrierten Kommunikation haben damit allenfalls Prognosecharakter. Deutlich zeigt sich jedoch, dass sich eine der ursprünglichen Ideen – der Einsatz als Vollprogramm der Mitarbeiterinformation – nicht durchsetzen konnte. Gründe dafür waren die enormen Kosten der Verbreitung via Satellit sowie die schlechte Integration in den Arbeitsalltag, der nicht dem vom klassischen Fernsehen gewohnten passiven Konsum und den damit verbundenen Sehgewohnheiten entspricht. Stattdessen etablieren sich im Bereich der Mitarbeiterinformation Formate, die den Nutzern jederzeit zur Verfügung stehen und interaktive Elemente enthalten. Diese Entwicklung haben vor allem die Digitalisierung der Produktions- und Distributionsprozesse sowie die Investitionen der Unternehmen in eine leistungsfähige IT begünstigt. Dadurch sind die Kosten für die Produktion und Distribution der Bewegtbildinhalte deutlich gesunken. Darüber hinaus erlaubt die Distribution via Intra-/ Internet eine wesentlich präzisere Ansprache der internen Zielgruppen und ein deutlich höheres Maß an Interaktion, so dass die Zuschauer aus ihrer passiven Konsumentenrolle herausgelöst werden. Das Corporate TV vollzieht damit eine Entwicklung, die bei den klassischen Medien durch die Stichworte Digitalisierung und Konvergenz beschrieben wird.

²³⁸ Exemplarisch hierfür ist der Sender 9Live der ProSiebenSat.1 Media AG.
<<http://www.prosiebensat1.com/aktivitaeten/euvia/>>

Diese technische Entwicklung hat bei den befragten Experten jedoch nicht zu einer veränderten Einschätzung der Stärken des Corporate TV geführt. Nach wie vor zeigen sie sich überzeugt, dass das Medium besonders geeignet ist, um Informationen hierarchieübergreifend, authentisch und schnell zu transportieren. Im Mittelpunkt steht dabei weniger die reine Information über Entscheidungen als vielmehr deren verständliche Erklärung und Inszenierung, um die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen zu steigern. Insbesondere bei der Emotionalisierung von Botschaften und Themen ist das Corporate TV den anderen Medien der Unternehmenskommunikation überlegen, weil es im Gegensatz zu diesen auf alle Sinne wirken kann. Dabei fällt auf, dass diese Einschätzung inhaltlich nicht über die im Kapitel zum Forschungsstand erfasste Literatur hinausgeht. Das ist nicht überraschend in einer Disziplin, die einen – unter anderem mit wirtschaftspolitischen Maßnahmen geförderten – Teilmarkt der Medienindustrie konstituiert, der vor allem durch Praktiker definiert und entwickelt wurde. Aus diesem Umstand erklärt sich auch die überwiegend affirmative Sichtweise in der Literatur, die potentiell störende Effekte einer hierarchieübergreifenden Information auf die Führungsebenen und Hierarchieebenen innerhalb der Unternehmen nicht problematisiert. Zu diesem Thema bieten sich perspektivisch entsprechende Untersuchungen an.

Die Vielzahl der Erfolgskriterien, die für den Einsatz von Corporate TV genannt wurden, ist als eindeutiger Hinweis auf die Komplexität des Mediums zu sehen. Dies gilt auf der Führungsebene vor allem für die Integration des Mediums mit der strategischen Unternehmensführung und dem Kommunikationsmanagement. Auf der Ebene der Programme ist die Vielzahl der spezifischen inhaltlichen, redaktionellen und gestalterischen Anforderungen durch die Befragungsteilnehmer signifikant, die Corporate TV als Experten-Instrument mit entsprechenden Anforderungen an technische Ausstattung, Qualifikation des eingesetzten Personals sowie das Management ausweisen. Positiv zu vermerken ist, dass sich aus den Befragungsergebnissen entsprechende Kriterien für das Qualifikationsprofil des Personals ableiten lassen. Auf dieser Basis ist es darüber hinaus möglich, ein Design für vertiefende Studien in diesem Bereich zu entwickeln.

Bei der Organisation der Corporate TV-Projekte durch die befragten Unternehmen fällt auf, dass bis auf die Allianz, die wegen der genannten Kostenvorteile den Großteil ihres Programm mit eigenem Personal produziert, für die Produktion vor allem externe Dienstleister und freie Mitarbeiter eingesetzt werden. Neben den damit verbundenen Kostenvorteilen spielt die Qualifikation des Personals eine zentrale Rolle, denn die Kernkompetenz der befragten Unternehmen liegt eben nicht in der Fernsehproduktion. Diese Beobachtung entspricht in weiten Teilen dem Modell der privaten Fernsehbetreiber, die, im Unterschied zum öffentlich-rechtlichen Fernsehen, ebenfalls die Masse ihres Programms durch spezialisierte Produktionsunternehmen herstellen lassen und in erster Linie die Planung und Vermarktung des Programms übernehmen.

Insgesamt betrachtet ist Corporate TV ein sehr junges Instrument, das sich noch nicht flächendeckend im Medienmix der Unternehmen etabliert hat. Das wird auch daran deutlich, dass sich bislang in keinem der befragten Unternehmen ein konsequenter crossmedialer Ansatz in der Medienproduktion etabliert hat. Allerdings ist zu beobachten, dass auf der Managementebene der befragten Unternehmen eine grundsätzliche Integration der Kommunikation erfolgt, wenngleich das nicht Ziel der Untersuchung war.²³⁹ Die Chancen einer solchen Integration auf der Ebene der Medienproduktion werden vor allem am Beispiel des Internet deutlich. Dieses konnte sich innerhalb kürzester Zeit in allen Handlungsfeldern der Unternehmenskommunikation durchsetzen und spielt eine strategische Rolle. Beim Corporate TV hingegen überwiegt die instrumentelle Sicht auf das Medium. Vermutlich unter anderem deshalb stehen trotz der deutlich gesunkenen Kosten die Corporate TV-Projekte der befragten Unternehmen nach wie vor unter einem hohen Budget-Druck. Corporate TV hat seinen kommunikativen Mehrwert bislang noch nicht bewiesen.²⁴⁰

Eine Aussage dazu, ob und in welcher Form es möglich sein wird, Corporate TV zukünftig dennoch als eine relevante und wertschöpfende Funktion innerhalb der Unternehmenskommunikation zu etablieren, ist auf Basis der im Rahmen dieser Arbeit geführten Gespräche nicht möglich. Das wird meiner Einschätzung nach entscheidend von der weiteren Entwicklung der Medienlandschaft abhängen. In dem Maße wie sich Visualität als eigenständiger Nachrichtenfaktor etabliert, werden auch Unternehmen und Organisationen verstärkt darüber nachdenken, wie sie ihre Botschaften und Themen visuell durchsetzen können – oder sie möglichst der unbeeinflussten Visualisierung durch andere entziehen können. Das muss nicht zwangsläufig durch die Produktion eigener Bilder geschehen, wie es die bisherigen Definitionen des Corporate TV nahelegen. Aus strategischer Sicht könnte sich ein aufgeklärtes Corporate TV-Management stattdessen inhaltlich definieren und für die Visualisierung des Unternehmens durch bewegte Bilder zuständig erklären. Betrachtet man jedoch die Entwicklung des Mediensystems und die Einführung von Organisationsstrukturen für die crossmediale Produktion von Inhalten, ist es wahrscheinlich, dass der nächste Entwicklungsschritt die Adaption der Unternehmenskommunikation an diese Bedingungen sein wird. Bewegte Bilder können dabei eine zentrale Rolle spielen, ohne aber zum Leitmedium zu werden. Diese Rolle wird auf absehbare Zeit das Internet übernehmen.

Mit Blick auf die am Ende des vorstehenden Kapitels vorgeschlagene vorläufige Definition eines Corporate TV-Managements lässt sich festhalten, dass sie in Bezug auf die im Rahmen dieser Arbeit beschriebenen Erscheinungsformen des Corporate TV eine hinreichende Ordnungsfunktion

²³⁹ Das wird unter anderem am Beispiel Bahn-TV deutlich. Meine Gesprächspartnerin, Dr. Maika Jachmann, ist als Leiterin Konzernmedien für eben diese Integration auf der Managementebene verantwortlich. Die Produktionsprozesse laufen jedoch noch getrennt.

²⁴⁰ Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang, dass sich alle Befragten überzeugt zeigten, dass fast alle Voraussetzungen für einen erfolgversprechenden Einsatz des Mediums bei der Bundeswehr quasi idealtypisch gegeben seien. Als Gründe nannten die Experten vor allem die Vielfalt der Aufgaben und Tätigkeiten sowie die gute Visualisierbarkeit von Themen, Menschen und Technik.

besitzt. Anhand der Elemente der Definition lassen sich die unterschiedlichen Programme eindeutig dem Corporate TV zuordnen, so dass sich mit Hilfe der Definition die Kategorien und Erscheinungsformen des Corporate TV reduzieren, ohne allerdings die Bereiche Rundfunk und Werbung auszuschließen. Dies wäre im Sinne eines integrierten Ansatzes auch nicht zielführend. Darüber hinaus ist es durch die Bezugnahme zum theoretischen Ansatz von Zerfaß möglich, die Erscheinungsformen des Corporate TV den einzelnen Handlungsfeldern der Unternehmenskommunikation zuzuordnen. Dadurch ist die Anbindung an die entsprechenden Prozesse möglich.

Welche Perspektiven sich in diesem Rahmen für das Corporate TV der Bundeswehr abzeichnen, werde ich in den nachfolgenden Kapiteln vor dem Hintergrund der bisherigen Ergebnisse auf Basis der konzeptionellen Grundlagen der Informationsarbeit und des Corporate TV der Bundeswehr analysieren.

5 Informationsarbeit und Corporate TV der Bundeswehr

Im folgenden Kapitel stelle ich auf Basis ausgewählter Grundsatzdokumente die rechtlichen Grundlagen, die Ziele und die Organisation der Informationsarbeit auf der Leitungsebene des Bundesministeriums der Verteidigung dar. In diesem Rahmen diskutiere ich in Ansätzen die von der politischen Führung beabsichtigte Trennung von Informationsarbeit, Informationsoperationen und Nachwuchswerbung kritisch. Darüber hinaus analysiere ich vor dem Hintergrund der Ergebnisse der Erhebung zur Praxis des Corporate TV in Deutschland die konzeptionellen Grundlagen des bundeswehreigenen Fernsehsenders „bwtv“ und identifiziere weitere mögliche Quellen und Dimensionen der Bewegtbildkommunikation, auf die die Bundeswehr entweder unmittelbar oder mittelbar Einfluss nehmen kann. Diese fasse ich anschließend unter einem erweiterten Begriff des Corporate TV der Bundeswehr zusammen und übertrage sie in die Handlungsfelder der Unternehmenskommunikation nach Zerfaß. Auf dieser Basis erarbeite ich abschließend Perspektiven für den Einsatz von Corporate TV im Rahmen eines integrierten Kommunikationsmanagements der Bundeswehr und entwickle darauf aufbauend einen Vorschlag für ein Modell des Integrierten Corporate TV-Managements der Bundeswehr.

5.1 Die Informationsarbeit der Bundeswehr

5.1.1 Rechtliche Grundlagen

Die Bundeswehr ist Teil der Exekutive der Bundesrepublik Deutschland und unterliegt damit dem Primat der Politik.²⁴¹ Das wird unter anderem daran deutlich, dass die Befehls- und Kommandogewalt über die Bundeswehr im Frieden beim Bundesminister für Verteidigung liegt.²⁴² Im Verteidigungsfall geht diese auf das Amt des Bundeskanzlers über.²⁴³ Darüber hinaus hat das Bundesverfassungsgericht 1994 in einem Urteil zu den Auslandseinsätzen der Bundeswehr nochmals klargestellt, dass ausschließlich der Deutsche Bundestag über den Einsatz der Streitkräfte entscheidet, und damit deren Status als so genannte „Parlamentsarmee“ bekräftigt.²⁴⁴ Diese verfassungsrechtliche Einbindung begründet auch die Öffentlichkeitsarbeit der Bundeswehr. Das Bundesverfassungsgericht hatte bereits im Jahr 1977 in einem Urteil zur Öffentlichkeitsarbeit der Bundesregierung und der gesetzgebenden Organe festgehalten, dass diese nicht nur verfassungsrechtlich zulässig sondern auch notwendig sei, weil sie einen wesentlichen Beitrag leiste, um dem

²⁴¹ Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland. Artikel 87a, hier und im Folgenden zitiert nach: Gesetze im Internet, hrsgg. v. Bundesministerium der Justiz, <<http://bundesrecht.juris.de/gg/>>.

²⁴² Artikel 65a GG.

²⁴³ Artikel 115b GG.

²⁴⁴ BVerfG, Urteil v. 12.7.1994, BVerfGE 90, 286 - Bundeswehreinsatz, zitiert nach: Deutschsprachiges Fallrecht (DFR), hrsgg. v. A. Tschentscher (Stand: 22.5.2005), <<http://www.oefre.unibe.ch/law/dfr/bv090286.html>>.

Bürger die verantwortliche Teilhabe an der politischen Willensbildung zu ermöglichen.²⁴⁵ Diese Einschätzung hat das Bundesverfassungsgericht in weiteren Urteilen bestätigt:

„Die Bundesregierung ist überall dort zur Informationsarbeit berechtigt, wo ihr eine gesamtstaatliche Verantwortung der Staatsleitung zukommt, die mit Hilfe von Informationen erfüllt werden kann. [...] Der Bund ist zur Staatsleitung insbesondere berechtigt, wenn Vorgänge wegen ihres Auslandsbezugs oder ihrer länderübergreifenden Bedeutung überregionalen Charakter haben und eine bundesweite Informationsarbeit der Regierung die Effektivität der Problembewältigung fördert. In solchen Fällen kann die Bundesregierung den betreffenden Vorgang aufgreifen, gegenüber Parlament und Öffentlichkeit darstellen und bewerten und, soweit sie dies zur Problembewältigung für erforderlich hält, auch Empfehlungen oder Warnungen aussprechen.“²⁴⁶

Im Bereich der Bundeswehr ist der Verteidigungsminister als Mitglied der Staatsleitung für die Umsetzung dieser Informationsarbeit verantwortlich. Im Unterschied zu zivilen Unternehmen, bei denen die Kommunikationsfunktion auf verschiedenen Ebenen eingebunden und mit unterschiedlichen Aufgaben betraut ist, ist sie bei der Bundeswehr quasi Kraft der Verfassung auf der obersten Führungsebene der Organisation angesiedelt und nicht, wie unter anderem Reeb betont, etwa wegen der besonderen Bedeutung der Informationsarbeit.

Die Umsetzung dieser Informationsarbeit ist durch verschiedene Grundlagendokumente und Erlasse geregelt. Die aktuelle Struktur und die Aufgaben der Informationsarbeit leiten sich unmittelbar aus den Verteidigungspolitischen Richtlinien ab, die der damalige Verteidigungsminister Peter Struck im Mai 2003 erlassen hat. Darin sind sechs miteinander verzahnte Fähigkeitskategorien benannt, die das Fähigkeitsprofil der Streitkräfte bilden, wobei die erste Kategorie die der Führungsfähigkeit ist.²⁴⁷ Der Führungsfähigkeit wird in der so genannten Konzeption der Bundeswehr von 2005 der Aufgabenbereich der Informationsarbeit zugeordnet.²⁴⁸ Die Ausgestaltung dieses Aufgabenbereiches später im gleichen Jahr durch die Teilkonzeption Informationsarbeit der Bundeswehr präzisiert.²⁴⁹ Im Hinblick auf die rechtlichen Rahmenbedingungen ist dort unter anderem festgehalten, dass die Informationsarbeit den Anforderungen des Artikel 5 (Meinungs- und Pressefreiheit) des Grundgesetzes (GG) sowie den Pressegesetzen der Bundesländer, dem Urheberrecht, den Bestimmungen des Rundfunkstaatsvertrages, den Bestimmungen des Soldatengesetzes und anderen rechtlichen Bestimmungen zu entsprechen habe.²⁵⁰

²⁴⁵ BVerfG, Urteil v. 2.3.1977, BVerfGE 44, 125 - Öffentlichkeitsarbeit, zitiert nach: Deutschsprachiges Fallrecht (DFR), hrsgg. v. A. Tschentscher (Stand: 10.6.2005), < <http://www.oefre.unibe.ch/law/dfr/bv044125.html>>.

²⁴⁶ U.a. BVerfG, Urteil v. 26.6.2002, BVerfGE 105, 279 - Osho, zitiert nach: Deutschsprachiges Fallrecht (DFR), hrsgg. v. A. Tschentscher (Stand: 7.3.2005), < <http://www.oefre.unibe.ch/law/dfr/bv105279.html>>.

²⁴⁷ Bundesministerium der Verteidigung (2003), a.a.O., S. 22.

²⁴⁸ Bundesministerium der Verteidigung (2004), a.a.O., S. 33/34.

²⁴⁹ Bundesministerium der Verteidigung (2005): Teilkonzeption Informationsarbeit der Bundeswehr (TK InfoABw), Berlin, 26. August 2005.

²⁵⁰ Ebd., S. 8. Hier ist auch erneut von der vermeintlichen verfassungsrechtlichen **Verpflichtung** zur Information des Bürgers die Rede, die sich aus der Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichtes ergäbe. Die Einschätzung, dass es sich dabei um eine Verpflichtung handle, ist auf Basis der ausgewerteten Urteile des Bundesverfassungsgerichtes

In Bezug auf das Thema Corporate TV der Bundeswehr ist insbesondere Artikel 5 GG von zentraler Bedeutung. Mit Verweis auf diesen Artikel hat das Bundesverfassungsgericht in seinem so genannten 1. Rundfunkurteil die Veranstaltung von Rundfunksendungen durch eine Anstalt oder Gesellschaft ausgeschlossen, die unmittelbar oder mittelbar durch den Staat beherrscht wird.²⁵¹ Damit ist eine Entwicklung wie vorstehend beispielsweise bei Bahn-TV beschrieben für das Corporate TV der Bundeswehr nicht möglich. Der rechtliche Rahmen für Corporate TV-Aktivitäten insgesamt wird durch das Teledienstegesetz, den Mediendienste-Staatsvertrag sowie den Rundfunkstaatsvertrag abgesteckt. Welches davon für ein konkretes Corporate TV-Angebot maßgeblich ist, hängt von Kriterien wie Adressatenkreis und Inhalten ab. Das klassische Unternehmensfernsehen, das sich an einen geschlossenen Adressatenkreis richtet, findet quasi unter Ausschluss der Öffentlichkeit statt, weshalb es dem Teledienstegesetz unterliegt.²⁵² Im Sinne dieser Arbeit ist jedoch vor allem das Verbot des Staatsfernsehens relevant, so dass ich die weiteren rechtlichen Aspekte hier nicht vertiefe.

5.1.2 Definition, Ziele, Arbeitsgrundsätze und Rahmenbedingungen der Informationsarbeit

In der Teilkonzeption Informationsarbeit der Bundeswehr (TK InfoABw) wird Informationsarbeit wie folgt definiert:

„Informationsarbeit im Geschäftsbereich des Bundesministeriums der Verteidigung ist Teil der Informationsarbeit der Bundesregierung und ein integraler Bestandteil der Führungsfähigkeit der Bundeswehr. [...] Informationsarbeit umfasst Aufbereitung von Informationen aller Art durch inhaltliche Erfassung, Auswahl, Bewertung, Mitteilung, Bereitstellung, Gestaltung und ihren interaktiven Austausch. Die Informationsarbeit im Geschäftsbereich des Bundesministeriums der Verteidigung bezieht alle Aspekte der Sicherheits- und Verteidigungspolitik sowie des Auftrages und des Aufgabenspektrums der Bundeswehr ein. Mit ihren Aufgabenfeldern der sicherheits- und verteidigungspolitischen Kommunikation, der Pressearbeit, der Öffentlichkeitsarbeit, der Medienarbeit und der zentralen Truppeninformation wendet sich die Informationsarbeit des Bundesministeriums der Verteidigung und der Bundeswehr an die nationale und internationale Öffentlichkeit, an identifizierte Zielgruppen und Multiplikatoren in der Bevölkerung und an die Soldatinnen und Soldaten, die Reservistinnen und Reservisten sowie an die zivilen Beschäftigten der Bundeswehr. Truppeninformation ist zugleich ein Anwendungsbereich der Inneren Führung. Die Aussagen der Informationsarbeit müssen daher in sich widerspruchsfrei sein. Ein einheitliches und durchgängiges Corporate Design ist ein wichtiger Bestandteil des visuellen Erscheinungsbildes der Bundeswehr und wesentlich für eine erfolgsorientierte Informationsarbeit im Geschäftsbereich des Bundesministeriums der Verteidigung.“²⁵³

allerdings nicht nachvollziehbar, weil dort in der Regel von einer **Berechtigung** der Regierung zu einer angemessenen Informationsarbeit die Rede ist. Hier wäre eine Prüfung und Klärung wünschenswert, weil zu erwarten ist, dass eine derart normative Formulierung in einem grundlegenden Dokument das Selbstverständnis der handelnden Personen signifikant beeinflusst. Dies umso mehr, als dass beispielsweise die AIK explizit dieses Urteils auf seiner Webseite zitiert: <http://www.aik.bundeswehr.de> → Über uns → Hintergrundinformationen → Bundesverfassungsgerichtsurteil

²⁵¹ BVerfG, Urteil v. 28.2.1961, BVerfGE 12, 205 - 1. Rundfunkentscheidung, zitiert nach: Deutschsprachiges Fallrecht (DFR), hrsgg. v. A. Tschentscher (Stand: 7.3.2005) <<http://www.oefre.unibe.ch/law/dfr/bv012205.html>>

²⁵² Landesanstalt für Rundfunk Nordrhein-Westfalen/ Business TV Initiative NRW: Leitfaden: Medienrechtliche Aspekte von Business-TV, 1999. Dort findet sich auch eine detaillierte Analyse verschiedener Formen des Business-TV aus rechtlicher Sicht.

²⁵³ Ebd., S. 4/5.

Als übergreifende Ziele dieser Informationsarbeit benennt die TKInfoABw²⁵⁴ die:

- Information über Entscheidungen und Absichten des Bundesministeriums der Verteidigung
- Information über Auftrag, Aufgaben und Einsätze der Bundeswehr
- Förderung des Vertrauens der Bevölkerung in die Sicherheits- und Verteidigungspolitik
- Verdeutlichung der Einbindung der Bundeswehr in Staat und Gesellschaft auf der Grundlage und zum Schutz der freiheitlich-demokratischen Grundordnung
- Verankerung der Notwendigkeit der Verteidigung als Staatsaufgabe im öffentlichen Bewusstsein
- Deckung des erhöhten Informationsbedarfs der nationalen und internationalen Öffentlichkeit sowie der Truppe bei einem Einsatz
- Information über den Einsatz und die Ereignisse im Einsatzgebiet
- Förderung des Interesses am Dienst in der Bundeswehr
- Stärkung der Motivation und des beruflichen Selbstverständnisses der Angehörigen der Bundeswehr

Zur Umsetzung der Informationsarbeit sind den zentralen Handlungsfeldern jeweils bestimmte Begriffsbestimmungen, Aufgaben und Arbeitsgrundsätze zugeordnet. Grundsätzlich gilt, dass Informationsarbeit eine Aufgabe „*aller Vorgesetzten, insbesondere der Kommandeure und Kommandeurinnen, Dienststellenleiter und Dienststellenleiterinnen*“ ist.²⁵⁵

Die **sicherheits- und verteidigungspolitische Kommunikation** ist demgemäß den anderen Aufgabenfeldern als integrative Funktion übergeordnet. Ihr Ziel ist es, durch den Gedanken- und Meinungsaustausch mit der Öffentlichkeit und Meinungsbildnern die mehrheitliche Unterstützung der Regierungspolitik durch die Bürger zu erreichen. Ihr Erfolg soll unter anderem daran bemessen werden, wie gut das gelingt. Als zentrale Elemente der sicherheits- und verteidigungspolitischen Kommunikation werden wehrsoziologische Untersuchungen, die Entwicklung von Konzeptionen, das Controlling, Meinungsumfragen und Analysen sowie Forschungs- und Studienaufträge benannt. Darüber hinaus soll die sicherheits- und verteidigungspolitische Kommunikation durch Vortrags-, Informations- und Begegnungsveranstaltungen umgesetzt werden.²⁵⁶

Die **Pressearbeit** wird als „intern abgestimmte, verzugsarme und zielgerichtete Information an die Medien“ definiert. Den Journalisten wird dabei die Rolle als Meinungsmittlern zwischen der Bundeswehr und der nationalen und internationalen Öffentlichkeit zugeschrieben. Die Pressearbeit soll Lage angepasst aktiv oder reaktiv erfolgen und liegt in der Verantwortung der Leitung des Bundesministeriums der Verteidigung bzw. der Kommandeure und Dienststellenleiter.

²⁵⁴ Ebd., S. 4.

²⁵⁵ Ebd., S. 10.

²⁵⁶ Diese und die folgende Darstellung, ebd., S. 4/5 sowie S. 10ff.

Unter **Öffentlichkeitsarbeit** versteht die Bundeswehr die unmittelbare Kommunikation mit der gesamten Bevölkerung der Bundesrepublik Deutschland. Einen Schwerpunkt bildet die Kommunikation mit ausgewählten Zielgruppen wie Arbeitgebern, Lehrkräften, Bildungsinstitutionen, Jugendlichen, Mandatsträgern sowie Verbänden, Organisationen und Gruppen, die in der politischen Bildungsarbeit tätig sind. Bei der Umsetzung kommen vor allem Instrumente wie Medien, Seminare, Jugendoffiziere und Informationsveranstaltungen zum Einsatz.

Medienarbeit soll durch Mediennutzung und Kooperationen mit Medienunternehmen und -organisationen den sicherheitspolitischen Grundkonsens in der öffentlichen Kommunikation fördern. Dazu soll sie Grundlagen und Konzepte formulieren, um die Medien systematisch in die Informationsarbeit einzubeziehen. Außerdem soll die Medienarbeit Kooperationen mit Medien steuern und konzipieren. Außerdem ist sie für die Medienauswertung verantwortlich und unterstützt die anderen Aufgabenfelder der Informationsarbeit. Darüber hinaus ist die Medienarbeit für die Koordination der elektronischen Medien verantwortlich und stellt die Anforderungen für die Auswahl und medienspezifische Aus-, Fort- und Weiterbildung des Fachpersonals der Medien der Bundeswehr auf.

Die **Truppeninformation** ist die Informationsarbeit, die sich an die Soldaten und die zivilen Mitarbeiter der Bundeswehr sowie deren Angehörige richtet. Darüber hinaus soll sie Inhalte der Politischen Bildung transportieren, um durch dienstliche Informationen an der Meinungsbildung mitzuwirken. Die Truppeninformation ist ein Element der Inneren Führung und liegt damit im Verantwortungsbereich des Generalinspektors der Bundeswehr.

Die Aufgaben der **wissenschaftlichen Arbeit** im Rahmen der Informationsarbeit bestehen vor allem aus der Analyse und Bewertung wissenschaftlicher Ergebnisse in den Feldern empirische Sozialforschung, Meinungs- und Motivforschung, Konfliktforschung sowie der veröffentlichten Meinung zu sicherheitspolitischen Themen. Eine weitere Aufgabe ist die Entwicklung von Kommunikationsstrategien und Handlungskonzepten.

Die wesentliche Aufgabe des **Controllings** der Informationsarbeit ist die Unterstützung des Leiters des Presse- und Informationsstabes „*bei der Operationalisierung und Priorisierung strategischer Ziele sowie bei der Planung und Überwachung zielführender Maßnahmen.*“ Das Controlling soll dazu bewerten, inwiefern die Informationsarbeit ihre Ziele erreicht hat, Handlungsbedarf identifizieren, Verbesserungsvorschläge liefern, Entscheidungen initiieren und deren Umsetzung unterstützen.

Als Rahmenbedingungen, unter denen die Informationsarbeit der Bundeswehr ihre Aufgaben zu erfüllen hat, nennt die TK InfoABw neben den rechtlichen, politischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, die bereits beschrieben wurden, vor allem konzeptionelle und operative Vorgaben. Konzeptionell hat die Informationsarbeit demnach den Transformationsprozess der Bundeswehr zu unterstützen. Besonders sollen frühzeitig technische Innovationen durch die

Informationsarbeit identifiziert und genutzt werden, um der Dynamik moderner Informations- und Kommunikationssysteme zu entsprechen. Operativ soll sich die Informationsarbeit an den wahrscheinlichsten Aufgaben der Bundeswehr – Internationale Konfliktverhütung und Krisenbewältigung einschließlich des Kampfes gegen den internationalen Terrorismus – ausrichten und die Einsätze im In- und Ausland angemessen begleiten sowie zu ihrem Erfolg beitragen. Dabei ist die Informationsarbeit mit den verantwortlichen Personen im Einsatzland abzustimmen.

Eine wesentliche Fähigkeitsforderung, die die TK InfoABw an die Informationsarbeit stellt, ist die Integration in einen *„bundeswehrgemeinsamen, führungsebenenübergreifenden und interoperablen Kommunikationsverbund, der die Akteure, Dienststellen, Truppenteile und Einrichtungen effizient miteinander verbindet.“* Besondere Bedeutung haben in diesem Rahmen die Informationstechnik und die modernen elektronischen Medien. Insgesamt soll die Informationsarbeit sich an den Bedingungen der vernetzten Operationsführung ausrichten und in der Lage sein, die Operationen der Bundeswehr weltweit zu begleiten. Außerdem soll sie den Aufgabenbereichen Pressearbeit, Medienarbeit und Truppeninformation *„Informationen und entsprechendes Bildmaterial nahezu verzugslos zur Verfügung [...] stellen bzw. Informationen und Bildmaterial über die Medien [...] kommunizieren.“*

5.1.3 Abgrenzung der Informationsarbeit

Von der Informationsarbeit abgegrenzt und der Fähigkeitskategorie „Wirksamkeit im Einsatz“ zugerechnet sind die so genannte(n) „Wirkung im Informationsraum/Informationsoperationen“, zu denen auch die „Operative Information“ gehört. Informationsoperationen umfassen demnach:

„den zielgerichteten, räumlich und zeitlich zusammenhängenden und aufeinander abgestimmten Einsatz von Maßnahmen zur Beeinträchtigung von fremden und zum Schutz eigener Informationen und Informations- und Kommunikationssysteme sowie zugehöriger Prozesse.“²⁵⁷

Dabei können militärische Führer unter Beachtung der politischen und militärstrategischen Vorgaben neben Waffen auch alle anderen Kräfte und Mittel einsetzen, unter anderem:

„Maßnahmen der Nachrichtengewinnung und Aufklärung, der Elektronischen Kampfführung, Täuschoperationen, Operative Information, Computernetzwerkoperationen ebenso wie die Koordination mit Maßnahmen der Absicherung, der Abschirmung, der IT-Sicherheit, der Informationsarbeit wie auch von Beiträgen der Zivil-Militärischen Zusammenarbeit Bundeswehr (ZMZ Bw).“²⁵⁸

Die Operative Information wiederum soll zu Informationsoperationen beitragen, indem sie:

„mit kommunikativen Mitteln und Methoden auf festgelegte Zielgruppen im Einsatzgebiet [einwirkt], um deren Einstellungen und Verhalten im Sinne der eigenen operativen Zielsetzung zu beeinflussen, Vertrauen und Unterstützung für den eigenen Auftrag zu erzielen und zum Schutz eigener Kräfte beizutragen.“²⁵⁹

²⁵⁷ Bundesministerium der Verteidigung (2004), a.a. O., S. 44.

²⁵⁸ Ebd., S. 4-5.

²⁵⁹ Ebd.

Darüber hinaus soll die Operative Information die Truppenbetreuung unterstützen und Einsätze der Bundeswehr dokumentieren. In der TK InfoABw wird die Aufgabe der Operativen Information noch einmal dahingehend präzisiert, dass die eigene Öffentlichkeit sowie die Verbündeten keine Zielgruppen der Operativen Information seien, und die Operative Information damit auch kein Bestandteil der Informationsarbeit.²⁶⁰

Die Grundlagen der Informationsoperationen und der Operativen Information sind detailliert in den entsprechenden Teilkonzeptionen Informationsoperationen (TK InfoOps) und Operative Information (TK OpInfo) beschrieben, die ich für diese Arbeit nicht vollumfänglich ausgewertet habe. Dies wäre in einer weiteren Arbeit geboten. So heißt es beispielsweise in der TK InfoOps, dass die ausgeprägte Medienlandschaft in Deutschland zur sicherheitspolitischen Herausforderung werde sowie:

„Der ‚Informationskrieg‘ wird auf unterschiedlichste Art und Weise durch feindlich gesinnte Staaten sowie nicht-staatliche Organisationen und Gruppierungen, aber auch von kriminellen Einzeltätern und Terroristen geführt. Zunehmend werden Medien operationalisiert, um Wahrnehmung und Interpretation sicherheitspolitisch relevanter Ereignisse zu beeinflussen.“

und weiter:

„Darüber hinaus sind Fähigkeiten zu schaffen, die - bei entsprechender politischer Freigabe - differenzierte Handlungen des ‚Wirkens im Informationsraum‘ im gesamtstaatlichen Zusammenhang zulassen.“²⁶¹

Darüber hinaus ist die Informationsarbeit gegenüber der Nachwuchswerbung, dem militärischen Nachrichtenwesen, der Informationsarbeit des Bundespresseamtes und den Tochter- und Beteiligungsunternehmen der Bundeswehr sowie der sicherheitspolitischen Informationsarbeit über- oder zwischenstaatlicher Organisationen abgegrenzt. Alle vorgenannten Bereiche sind dabei als Schnittstellen der Informationsarbeit definiert. Neben den Informationsoperationen, die ausdrücklich mit der Informationsarbeit koordiniert werden sollen, ist insbesondere von den Maßnahmen der Personalbedarfsdeckung (Nachwuchswerbung) gefordert, dass diese in ihren Aussagen der Informationsarbeit entsprechen. Weil dieser Bereich im Sinne einer integrierten Kommunikation aber eine hohe Relevanz besitzt, gebe ich dessen Definition kurz wieder.

Die **Maßnahmen zum Zweck der Personalbedarfsdeckung** sind demnach als zielgruppenorientierte, nachwuchswerbliche Marketingmaßnahmen definiert, die über den Arbeitgeber Bundeswehr informieren sollen. Ihr Ziel ist es, die Bundeswehr als Arbeitgeber auf dem Ausbildungs- und Arbeitsmarkt konkurrenzfähig zu positionieren. Dabei sollen sie sich vorrangig an den Interessen, Bedürfnissen und aktuellen Trends in den Zielgruppen orientieren.

²⁶⁰ Bundesministerium der Verteidigung (2005), a.a.O., S. 7.

²⁶¹ Zitiert nach http://www.geopowers.com/News/News_II_2006/news_ii_2006.html

5.1.4 Führung und Organisation der Informationsarbeit

Die vorstehend definierten und abgegrenzten Bereiche des Kommunikationsmanagements und Elemente, die im folgenden Kapitel zum Corporate TV der Bundeswehr angesprochen werden, sind auf der Ebene des Bundesministeriums der Verteidigung an die Spitzengliederung angebunden. Diese sind im folgenden Schaubild im Überblick dargestellt (relevante Bereiche umrandet).

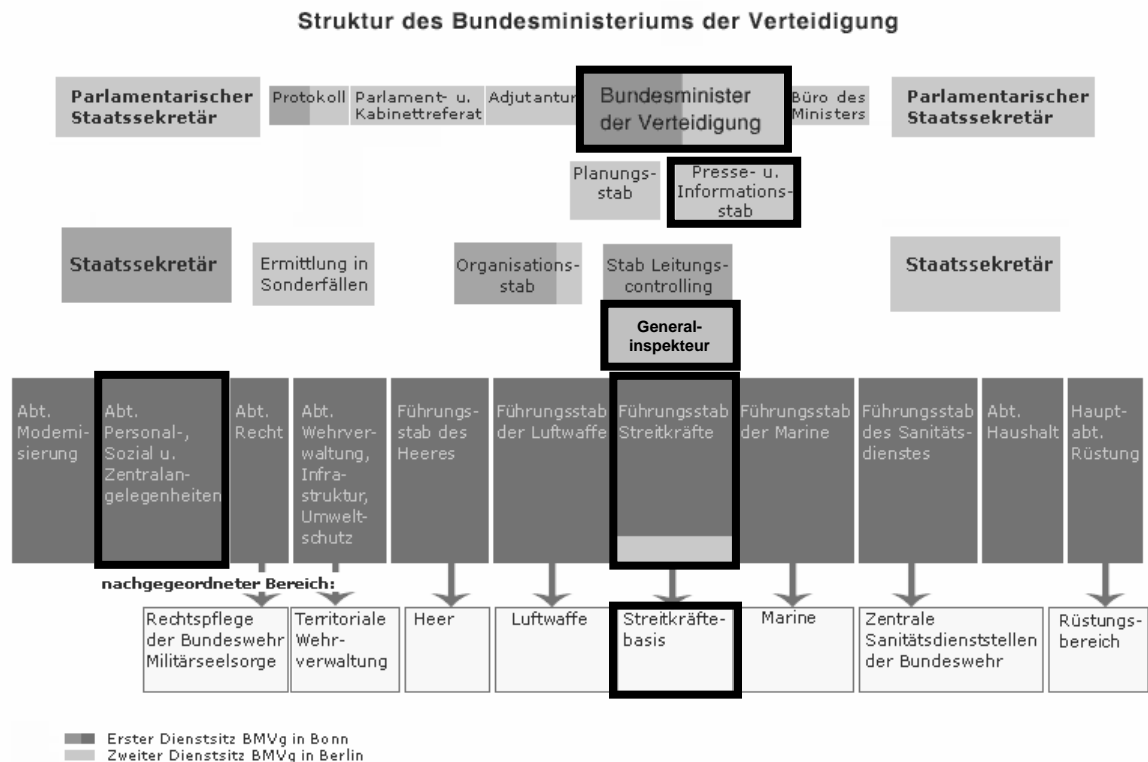


Abbildung 1: Struktur des Bundesministeriums der Verteidigung (Quelle: Bundesministerium der Verteidigung, eigene Hervorhebungen und Ergänzungen)

An der Spitze des Ministeriums steht der Bundesminister der Verteidigung. Er ist höchster Vorgesetzter aller Soldaten der Bundeswehr und wird durch zwei beamtete Staatssekretäre in der fachlichen Leitung des Ministeriums und in der Ausübung der Befehls- und Kommandogewalt im Frieden unterstützt.

Dem Minister ist für Kommunikationsaufgaben der **Presse- und Informationsstab** zugeordnet. Dieser verantwortet die Informationsarbeit der Bundeswehr. Der Presse- und Informationsstab ist als einer von insgesamt fünf Stäben und dem Referat Sonderermittlungen der Leitung des Ministeriums zugeordnet.²⁶² Er wird durch einen politischen Beamten geleitet und hat einen Personalumfang von etwa 50 Mitarbeitern.²⁶³ Der Presse- und Informationsstab stellt auf Basis der

²⁶² Die anderen Stäbe sind der Planungsstab, der Organisationsstab, der Stab Leitungscontrolling und das Büro des Ministers. Siehe <http://www.bmvg.de/>

²⁶³ Bundesrechnungshof (2005), a.a.O., S. 11.

zentralen Medienauswertung die Informationslage fest und ist berechtigt, ergänzende Informationen von allen Führungsebenen anzufordern. Inspektoren sowie Stabs- und Abteilungsleiter müssen ihre Informationsarbeit mit dem Presse- und Informationsstab abstimmen. Ebenso wird die zentrale Truppeninformation durch den Presse- und Informationsstab koordiniert. Die Akademie für Information und Kommunikation (AIK) sowie die Informations- und Medienzentrale (IMZBw) unterliegen ebenso wie die wissenschaftliche Arbeit und alle zivilen Bereiche der Bundeswehr der Fachaufsicht des Presse- und Informationsstabes.²⁶⁴ Bei der Auswahl des hauptamtlich in der Informationsarbeit der Bundeswehr eingesetzten Personals sowie bei der Auswahl des zur Ausbildung von Fachpersonal eingesetzten Personals an der AIK und der IMZBw ist der Leiter des Presse- und Informationsstabes zu beteiligen. Auch die Erarbeitung von Kommunikationskonzepten und -strategien im nationalen Interesse sowohl im Frieden als auch im Rahmen der Einsätze der Bundeswehr wird ausschließlich durch den Presse- und Informationsstab verantwortet. Die Informationsarbeit im Einsatz unterliegt ebenfalls seiner Weisung.²⁶⁵

Der gemäß der Geschäftsordnung des Bundesministeriums der Verteidigung ranghöchste Soldat der Bundeswehr ist der Generalinspekteur. Zu seinen Aufgaben gehört unter anderem:²⁶⁶

„die Vorgabe streitkräftegemeinsamer Grundsätze; dies schließt grundsätzliche Vorgaben zur Ausgestaltung der Führung, der Ausbildung, der Inneren Führung und der Politischen Bildung, zur Sicherstellung der Einsatzbereitschaft und zur Wahrnehmung der Materialverantwortung ein.“²⁶⁷

²⁶⁴ Ausgenommen von dieser unmittelbaren Führung sind lediglich einige Dienststellen mit herausragender Öffentlichkeitswirkung wie beispielsweise die Universitäten der Bundeswehr, das Zentrum Innere Führung oder die Führungsakademie der Bundeswehr.

²⁶⁵ An der exponierten Stellung und der Leitung durch einen politischen Beamten des mit weitreichenden Befugnissen ausgestatteten Presse- und Informationsstabes wird im Hinblick auf die Organisationskommunikation der Bundeswehr eine Besonderheit im Vergleich zu privatrechtlich verfassten Unternehmen deutlich. Die verfassungskonstituierenden Beziehungen der Bundeswehr entziehen sich wegen des Primats der Politik rechtlich betrachtet dem Einfluss des Militärs. Die Bundeswehr handelt grundsätzlich im Auftrag des Parlaments, das sich wiederum aus demokratisch gewählten Repräsentanten des deutschen Volkes zusammensetzt. Das Parlament seinerseits „beauftragt“ die Regierung mit der Wahrnehmung der Staatslenkung, so dass der Bundesminister der Verteidigung als Regierungsmitglied und Inhaber der Befehls- und Kommandogewalt quasi eine „Doppelzugehörigkeit“ zu zwei verschiedenen Organisationen – Regierung und Armee – besitzt. Diese Konstruktion beeinflusst auch die Organisationskommunikation der Bundeswehr. Die legitimierende Organisationskommunikation der Bundeswehr vollzieht sich ausschließlich als politische Kommunikation im Rahmen des Regierungshandelns. Die entscheidenden Abstimmungsprozesse verlaufen entweder innerhalb des Kabinetts (bspw. Haushaltsberatungen) oder im Parlament (bspw. Entscheidungen über einen Einsatz). Erst bei der dieser nachgeordneten, strukturierenden Organisationskommunikation ist das Militär als Träger von Expertenwissen beteiligt. Produkte dieser Kommunikation – und der ihr zu Grunde liegenden Herrschaftsordnung – sind sowohl grundsätzlichen Hierarchie- und Verfahrensordnungen der Organisation als auch die in den entsprechenden Abteilungen des Verteidigungsministeriums durch die politische Leitung und militärische Führung entwickelten strategischen Organisationsprogramme. Diese beiden Bereiche der Organisationskommunikation können im Rahmen dieser Arbeit nicht vertieft werden, zumal dazu eine umfassende theoretische Grundlage erst noch erarbeitet werden müsste, wie u.a. Zerfaß bemerkt (a.a.O., S. 297). Der Hinweis auf diese grundsätzlichen Bedingungen ist dennoch von Bedeutung, weil die Bundeswehr im Rahmen ihres Auftrages verpflichtet ist, die entsprechenden Entscheidungen der Politik zu kommunizieren, ohne ihre Entstehung de jure beeinflussen zu können. Das Prinzip der „verdünnten Umweltrückmeldung“ gilt also auch für die Kommunikation der Bundeswehr – und zwar in allen Bereichen der Organisationskommunikation.

²⁶⁶ Die aktuelle Geschäftsordnung des Bundesministeriums der Verteidigung ist mit dem so genannten „Berliner Erlass“ vom 21. Januar 2005 in Kraft getreten. Bundesministerium der Verteidigung: Weisung zur Inkraftsetzung der Grundsätze für Aufgabenzuordnung, Organisation und Verfahren im Bereich der militärischen Spitzengliederung. Berlin, 21. Januar 2005.

²⁶⁷ Anlage zu vorstehendem Dokument vom 21. Januar 2005, S. 2.

In Bezug auf formelle Kommunikationsaufgaben unterstehen ihm die zentrale Truppeninformation sowie militärische Einheiten, die Aufgaben im Bereich der Produktion und des Einsatzes von Medien wahrnehmen, insbesondere die Truppe Operative Information sowie die Einsatzkameratrups, die zum Organisationsbereich Streitkräftebasis gehören. Die entsprechenden Führungslinien laufen im so genannten **Führungsstab der Streitkräfte** zusammen.²⁶⁸ Damit ist der Generalinspekteur auch für die Informationsoperationen verantwortlich, denn:

„Militärische Aufgaben, die mehr als einen militärischen Organisationsbereich betreffen, sind streitkräftegemeinsame Aufgaben und im Ministerium grundsätzlich im Fü S wahrzunehmen.“²⁶⁹

Als dritter ministerieller Leitungsbereich ist schließlich die Abteilung **Personal-, Sozial- und Zentralangelegenheiten** für ein Integriertes Kommunikationsmanagement relevant, denn sie ist für die Nachwuchswerbung verantwortlich.

Eine exponierte Stellung mit weitreichenden Befugnissen nimmt in dieser Konstellation der Presse- und Informationsstab ein. Er ist in die drei Arbeitsbereiche Presse (AB 1), Öffentlichkeitsarbeit (AB 2) und Medien (AB 3) sowie einen Zentralbereich, in dem auch das Controlling angesiedelt ist, unterteilt. Den einzelnen Arbeitsbereichen sind Aufgaben gemäß der vorstehenden Beschreibung der Aufgabengebiete zugeordnet. Der Arbeitsbereich 1 ist demnach für die Pressearbeit der Bundeswehr und des Bundesministeriums der Verteidigung zuständig. Diesem Bereich gehören unter anderem der stellvertretende Leiter des Presse- und Informationsstabes – ein Offizier – und die insgesamt 11 den speziellen Ressorts zugeordneten Sprecher an (Offiziere und Beamte). Außerdem ist der Arbeitsbereich seit 2005 für die Truppeninformation zuständig, mit Ausnahme der Medien „aktuell“ und „bwtv“, die im Arbeitsbereich 3 angesiedelt sind.²⁷⁰ Der Arbeitsbereich 2 ist verantwortlich für Publikationen, Veranstaltungen und Seminare, den Besucherdienst an den Dienstsitzen des Ministeriums in Bonn und Berlin, Bürgeranfragen, die Führung der Jugendoffiziere der Bundeswehr und die Steuerung der Akademie für Information und Kommunikation. Der Arbeitsbereich 3 ist sowohl für die neuen Medien als auch für die Zusammenarbeit mit Medienunternehmen, insbesondere im Bereich Film zuständig. Außerdem obliegt ihm die fachliche Führung der Informations- und Medienzentrale und damit die Führung des Fernsehsenders „bwtv“ und organisatorisch ist ihm die Redaktion „aktuell – Zeitung für die Bundeswehr“ zugeordnet. Darüber hinaus ist der Arbeitsbereich 3 für die Ausbildung von Journalisten, die aus Krisengebieten berichten, am Ausbildungszentrum der Bundeswehr an der Infanterieschule in Hammelburg zuständig.

²⁶⁸ Ebd.: „Der Generalinspekteur der Bundeswehr wird bei der Wahrnehmung seiner Aufgaben unterstützt durch den Führungsstab der Streitkräfte (Fü S), der ihm als ministerieller Stab unmittelbar zugeordnet ist und dessen Arbeiten durch einen Chef des Stabes koordiniert werden. Neben den für den Generalinspekteur der Bundeswehr wahrzunehmenden Aufgaben bearbeitet der Fü S truppendienstliche und organisationsbereichsspezifische Angelegenheiten der Streitkräftebasis, insoweit ist der Fü S zugleich militärische Kommandobehörde.“

²⁶⁹ Ebd., S. 7.

²⁷⁰ Bundesrechnungshof, S. 11.

Unterhalb der ministeriellen Ebene sind die Presse- und Informationszentren (PIZ) der einzelnen Teilstreitkräfte Heer, Luftwaffe und Marine sowie der Organisationsbereiche Streitkräftebasis und Zentraler Sanitätsdienst für die Informationsarbeit verantwortlich. Im nachgeordneten Bereich sind die Wehrbereichskommandos/Landeskommandos für die Presse-, Öffentlichkeits- und Medienarbeit sowie die zentrale Truppeninformation zuständig. Diese ist mit den zuständigen Stellen der jeweiligen Organisationsbereiche abzustimmen. Einen vollumfänglichen Überblick dieser Dienststellen bietet unter anderem das entsprechende Adress- und Telefonverzeichnis.²⁷¹ Darüber hinaus werden in den Einsatzgebieten der Bundeswehr ebenfalls eigenständige Presse- und Informationszentren eingerichtet, wobei die Informationsarbeit der Bundeswehr auch bei Krisen und Einsätzen grundsätzlich unverändert durchgeführt wird.²⁷²

Im Sinne dieser Arbeit sind über den Presse- und Informationsstab hinaus zwei bereits erwähnte Dienststellen besonders relevant, deren Aufgabenbereiche explizit in der TK InfoABw abgegrenzt werden. Diese sind die Informations- und Medienzentrale der Bundeswehr (IMZBw) und die Akademie der Bundeswehr für Information und Kommunikation (AIK). Die **IMZBw** ist als Abteilung I des Streitkräfteamtes die zentrale fachliche Koordinierungs-, Steuerungs- und Durchführungsstelle der Bundeswehr in den Bereichen Medien- und Öffentlichkeitsarbeit sowie der zentralen Truppeninformation. Außerdem ist sie für die Weiterbildung des Fachpersonals Öffentlichkeitsarbeit verantwortlich. Operativ betrachtet ist die IMZBw die zentrale Medienproduktionsstätte der Bundeswehr und mit allen für die medienübergreifende und multimediale Produktion erforderlichen materiellen und personellen Ressourcen (rund 180 Beschäftigte) ausgestattet – angefangen bei einer Druckerei bis hin zu einem voll ausgestatteten Fernsehstudio, in dem vor allem die Sendungen von „bwtv“ entstehen. Die **AIK** schließlich ist die zentrale Ausbildungseinrichtung für die Informationsarbeit der Bundeswehr. Außerdem ist sie für die wissenschaftliche Grundlagenarbeit in diesem Bereich zuständig. Diese erfolgt im der AIK angegliederten Sozialwissenschaftlichen Institut der Bundeswehr.

5.1.5 Bewertung der konzeptionellen Grundlagen der Informationsarbeit der Bundeswehr

Grundlage einer vorläufigen Bewertung der TK InfoABw im Rahmen dieser Arbeit muss ein Abgleich zwischen den explizit formulierten Organisationszielen der Bundeswehr und der in diesem Rahmen zu gestaltenden Organisationsverfassung und -struktur sowie der Personal- und Ressourcenallokation (=Dimension der Strategischen Unternehmensführung), ihrer Leistungsfähigkeit bei der Steuerung teilweise disparater Kommunikationshandlungen (=Dimension des Integrierten Kommunikationsmanagements) und ihrer Operationalisierung in Zielen der

²⁷¹ Bundesministerium der Verteidigung. Adress- und Telefonverzeichnis Presse- und Öffentlichkeitsarbeit der Bundeswehr vom 2. November 2006. Das Dokument wird auch auf www.bmvg.de zum Herunterladen bereitgestellt.

²⁷² Vgl. hierzu auch die weiter oben erwähnten Aufsätze von Reeb und Bockstette/Jertz.

Informationsarbeit und entsprechender Programme (=Dimension Management von Kommunikationsprogrammen) sein.²⁷³ Außerdem gilt es zu berücksichtigen, ob und inwieweit entsprechende Prozessmodelle der Integrierten Kommunikation sowohl im Bereich des Managements als auch auf der Programmebene dokumentiert sind und angewendet werden.²⁷⁴

Der zentrale Referenzpunkt für die Kommunikation der Bundeswehr im Sinne des Modells von Zerfaß muss der Auftrag der Bundeswehr sein. Im Sinne eines modernen Organisationsbegriffes konstituiert dieser den Organisationszweck. Der Auftrag der Bundeswehr ist im so genannten Weißbuch der Bundesregierung zur Sicherheitspolitik Deutschlands wie folgt definiert:

„Die Bundeswehr ist Instrument einer umfassend angelegten, vorausschauenden Sicherheits- und Verteidigungspolitik. Sie hat den Auftrag:

- *die außenpolitische Handlungsfähigkeit zu sichern,*
- *einen Beitrag zur Stabilität im europäischen und globalen Rahmen zu leisten,*
- *die nationale Sicherheit und Verteidigung zu gewährleisten,*
- *zur Verteidigung der Verbündeten beizutragen,*
- *die multinationale Zusammenarbeit und Integration zu fördern.*“²⁷⁵

Dazu hat die Bundesregierung der Bundeswehr die folgenden Aufgaben übertragen:

„Die Aufgaben der Bundeswehr leiten sich aus ihrem verfassungsrechtlichen Auftrag sowie den Werten, Zielen und Interessen der deutschen Sicherheits- und Verteidigungspolitik ab:

- *Internationale Konfliktverhütung und Krisenbewältigung einschließlich des Kampfes gegen den internationalen Terrorismus,*
- *Unterstützung von Bündnispartnern,*
- *Schutz Deutschlands und seiner Bürgerinnen und Bürger,*
- *Rettung und Evakuierung,*
- *Partnerschaft und Kooperation,*
- *Subsidiäre Hilfsleistungen (Amtshilfe, Naturkatastrophen, besonders schwere Unglücksfälle).*“²⁷⁶

Aus diesen Vorgaben haben die politische Leitung und die militärische Führung der Bundeswehr die vorstehend bereits genannten strategischen Grundlagendokumente entwickelt, die kodifizierten Wertesysteme der Bundeswehr überarbeitet (Konzeption der Bundeswehr, Stationierungskonzepte, Weißbuch, Prinzip der Inneren Führung etc.) und entsprechende Handlungsprogramme abgeleitet. Auf diese Dokumente und Programme müssen sich die Ziele und Strategien der Informationsarbeit der Bundeswehr beziehen.

In Bezug auf die formelle Verknüpfung ist das in der vorliegenden TK InfoABw geschehen. Die grundsätzlichen Ziele sind stringent hergeleitet und richtigerweise ist die Informationsarbeit vor

²⁷³ Vgl. hierzu insb. Kapitel 6 und 7 der Arbeit von Zerfaß.

²⁷⁴ Zerfaß spricht hier unter anderem von einer Crossmedia-Prozessorganisation. Ebd., S. 413.

²⁷⁵ Bundesministerium der Verteidigung: Weißbuch 2006 zur Sicherheitspolitik Deutschlands und zur Zukunft der Bundeswehr, Berlin, 2006, S. 65.

²⁷⁶ Ebd., S. 67.

allem auf das gesellschaftliche Umfeld sowie die internen Öffentlichkeiten der Bundeswehr ausgerichtet. Sie können mit Hilfe der Begriffe Public Relations und Organisationskommunikation gemäß dem Modell von Zerfaß eingeordnet werden. Auch das Ziel des „*bundeswehrgemeinsamen, führungsebenenübergreifenden und interoperablen Kommunikationsverbunds*“ ist als Ziel-dimension an Modelle aus dem Bereich der Integrierten Kommunikation anschlussfähig. Die Führung der verschiedenen Disziplinen durch unterschiedliche Abteilungen innerhalb des Ministeriums entspricht logisch den abgegrenzten Aufgabenbereichen und findet sich in vergleichbarer Weise bei einer Vielzahl von Unternehmen, in denen beispielsweise Kommunikationsressourcen an entsprechende Vorstandsressorts angebunden sind (Public Relations/Unternehmenskommunikation – Vorstandsvorsitz, Investor Relations – Finanzressort, Werbung und Marketing – Marketing). Die Besetzung der Leitungsrolle des Presse- und Informationsstabes durch einen zivilen Beamten ist durch die grundsätzliche Stellung der Bundeswehr als Instrument der Exekutive begründet. Die Beziehungen unter den Führungsbereichen und die entsprechenden Vorgaben hinsichtlich der Hierarchien sind durch die Geschäftsordnung des Bundesministeriums der Verteidigung umfassend geregelt. Strukturell und organisatorisch steht einer umfassenden Integration von Unternehmensführung, Kommunikationsmanagement und Kommunikationsprogrammen also nichts entgegen.

Betrachtet man die TK InfoABw jedoch aus Perspektive eines modernen und aufgeklärten Modells wie dem von Zerfaß näher, präsentiert sie sich als inhaltlich weitgehend unstrukturierte Sammlung von Aufgabenbeschreibungen und Zuständigkeitszuweisungen auf Basis nicht klar definierter Begrifflichkeiten, die keinen erkennbaren Bezug zum aktuellen Stand der Forschung haben. Stattdessen überwiegt ein technokratisch geprägtes Verständnis von Kommunikation als reaktives Informationsmanagement. In der grundsätzlichen Definition der Informationsarbeit sowie der Formulierung ihrer Ziele und der Beschreibung ihrer Zielgruppen finden sich zwar Ansätze eines modernen Verständnisses von Kommunikation und Kommunikationsmanagement, allerdings fällt beispielsweise bereits die Definition von Information als „*Inhalt und/oder Weitergabe privater oder öffentlicher Mitteilungen*“ ebenso hinter den aktuellen Stand in Wissenschaft und Praxis zurück, wie das darauf aufbauende, eher klassische Verständnis von Kommunikation als „*interaktiver Austausch von Informationen*.“²⁷⁷ Die Begriffsbestimmung der Informationsarbeit als „*Aufbereitung von Informationen aller Art durch inhaltliche Erfassung, Auswahl, Bewertung, Mitteilung, Bereitstellung, Gestaltung und ihren interaktiven Austausch*“ erinnert zwar im Prinzip an ein Prozessmodell von Kommunikation, ist aber bislang in keiner Weise innerhalb des Presse- und Informationsstabes operationalisiert worden.

Den Eindruck eines noch nicht aufgeklärten Kommunikationsmanagements unterstreicht, dass die Bundeswehr bislang weder über ein einem solchen Prozessmodell entsprechendes

²⁷⁷ Vgl. u.a. entsprechende Definitionen in Bentele/Fröhlich/Szyszka (Hrsg.), a.a.O., Lexikon.

übergreifendes strategisches Handlungsprogramm für die Informationsarbeit auf der obersten Führungsebene noch über Kommunikations- oder PR-Programme verfügt, die demgemäß ausgerichtet sind.²⁷⁸ In diesem Sinne erscheint es problematisch, dass die Verantwortung für die Entwicklung dieser Kommunikationsstrategien zwar grundsätzlich richtig beim Presse- und Informationsstab liegt, die eigentliche Aufgabe aber dem Bereich wissenschaftliche Arbeit, also vor allem der AIK, zugeordnet ist, deren bisheriges wissenschaftliches Profil ausweislich ihrer Arbeiten nicht auf die Entwicklung von solchen Kommunikationsstrategien ausgerichtet ist. Die Schwächen dieser Zuordnung zeigen sich exemplarisch an der Konzeption „Truppeninformation 2000“, die später noch zu diskutieren sein wird. Diese genügt zwar formal dem ersten Eindruck nach den Anforderungen an ein strategisches Kommunikationsprogramm, weist methodisch allerdings gravierende Schwächen – vor allem in Bezug zum Corporate TV – auf und offenbart dadurch eine mangelnde fachlich-inhaltliche Befähigung auf Seiten der obersten Führungsebene, entsprechende Konzepte zu bewerten.

Diese grundsätzliche Einschätzung unterstreicht auch der vorstehend zitierte Bericht des Bundesrechnungshofes. Dieser stellt unter anderem fest, dass die bereits in einem Prüfbericht des Referats Organisation des Ministeriums/Interne Revision vom 10.10.2001 festgestellten Mängel der Aufbau- und Ablauforganisation des Presse- und Informationsstabes sowie der Mangel an konzeptioneller und planerischer Vorarbeit zum Zeitpunkt der neuerlichen Prüfung noch nicht behoben gewesen seien. Obwohl diese Prüfung vor dem Erlass der TK InfoABw stattfand, erscheint es angesichts der weiterhin bestehenden konzeptionellen Schwächen fraglich, ob diese die Bewertung durch den Bundesrechnungshof verbessert hätte.²⁷⁹

Operativ werden diese Schwächen der Teilkonzeption unter anderem in der Trennung von Presse-, Medien- und Öffentlichkeitsarbeit deutlich, die weder inhaltlich noch organisatorisch plausibel begründet ist. Problematisch erscheint beispielsweise, dass die Medienauswertung, die in der zivilen Praxis eine wesentliche Grundlage der Pressearbeit darstellt, im Presse- und Informationsstab dem Arbeitsbereich Medien und nicht dem Arbeitsbereich Presse zugeordnet ist. Die Zuordnung eines zentralen Mediums der Truppeninformation zum Arbeitsbereich 3 bei gleichzeitiger Führung der Truppeninformation durch die zentrale Truppeninformation ist ein weiteres Beispiel für eine nicht sachgerechte Aufgabenteilung, die von Seiten des Presse- und

²⁷⁸ Zwar verweist Duchscherer in seiner Arbeit im Abschnitt zur Koordination der Online-Präsenzen auf die Koordinierung des Medienverbundes der Bundeswehr durch eine monatliche Chefredakteurskonferenz sowie jeweils eine quartalsweise Programm- und Strategiekonferenz. Duchscherer, a.a.O., S. 72f. Diese konstituieren im Sinne einer integrierten Kommunikation aber allenfalls ein Element der organisatorischen Integration. De facto handelt es sich jedoch eher um Mischformen von Dienstbesprechungen und Befehlsausgaben. Eine grundsätzliche konzeptionell-strategische Arbeit erfolgt dort nicht. Eine entsprechende Feststellung gilt auch für die täglichen Koordinierungsbesprechungen aller Bereiche des Presse- und Informationsstabes. Diese bestehen im Wesentlichen darin, dass die Bereichsleiter und Pressesprecher auf Basis des Pressespiegels des Ministeriums Informationen austauschen, bekanntgegeben wird, welche Ereignisse am aktuellen Tag zu erwarten sind (Ministerbesuche etc.), womit in der Regel festgelegt ist, über welche Informationen sich dieses Gremium am kommenden Tag austauschen wird.

²⁷⁹ Bundesrechnungshof, a.a.O., S. 11/12.

Informationsstabes auch folgerichtig mit „*historisch gewachsenen Strukturen*“ begründet wurde.²⁸⁰ Ein an den Organisationszielen ausgerichtetes Kommunikationsmanagement sollte zu differenzierteren Entscheidungen führen. Ebenso theoretisch nicht begründet ist die explizite Ausgliederung des Bereichs Nachwuchswerbung aus der Informationsarbeit, die im Sinne des Modells von Zerfaß den Bereich Marktkommunikation darstellt.²⁸¹ Diese bewusste Des-Integration einer Kommunikationsaufgabe mit hoher Relevanz war eine Konsequenz des vorstehend erwähnten Prüfberichts der Internen Revision, in dessen Folge die aktuelle Organisationsstruktur des Presse- und Informationsstabes entstand.

Allenfalls aus politischen Gründen nachvollziehbar sind – wie vorstehend im Kapitel zum militärischen Kommunikationsmanagement bemerkt – die Versuche, die Informationsarbeit von den Informationsoperationen und der Operativen Information abzugrenzen. Insbesondere die hier nur kurz zitierten Forderungen der TK InfoOps nach „*differenzierten Handlungen des ‚Wirkens im Informationsraum‘ im gesamtstaatlichen Zusammenhang*“ weisen dabei in Richtung eines weiter gefassten integrierten militärischen Kommunikationsmanagements, das den veränderten Bedingungen der Medienlandschaft und den neuen Einsatzszenarien der Bundeswehr wesentlich besser entspricht als die hier nur mühsam zu verargumentierende Trennung der Bereiche. Diese Trennung wird darüber hinaus, wie unter anderem in der Forderung nach einem Beitrag der Informationsarbeit zum Einsatzerfolg deutlich wird, nicht konsequent durchgehalten, und auch die Ausbildungs- und Einsatzrealität widerspricht den Vorgaben. Eine enge Zusammenarbeit zwischen den Presse- und Informationszentren im Einsatz und Angehörigen der Truppe für Operative Information ist ebenso gang und gäbe wie die gegenseitige Ausbildungsunterstützung. Ein integriertes Kommunikationsmanagement der Bundeswehr, das sich an ihrem Auftrag und ihren Aufgaben orientiert, müsste daher sowohl eine grundlegend neu fundierte Informationsarbeit als auch Informationsoperationen, Operative Information, Nachwuchswerbung und – im Sinne eines modernen Reputations- und Issues-Managements – ausgewählte Bereiche des militärischen Nachrichtenwesens umfassen.

Das Fehlen solcher Programme kann, wie vorstehend schon angedeutet, vor allem durch strukturelle Schwächen im Grundlagenbereich erklärt werden. Dafür sprechen unter anderem die Befunde zum Forschungsstand im Bereich des militärischen Kommunikationsmanagements in Kapitel 3 dieser Arbeit. Genau deshalb erscheinen auch die in der TK InfoABw benannten Aufgaben für die Bereiche „Wissenschaftliche Arbeit“ sowie „Ausbildung und Lehre“ mit Blick auf die an anderer Stelle formulierte Zielsetzung einer an den aktuellen inhaltlichen und technischen Entwicklungen orientierten Informationsarbeit problematisch. Insbesondere die

²⁸⁰ Ebd., S. 11.

²⁸¹ Angesichts des Etats von 10,5 Millionen Euro für die Nachwuchswerbung und der mangelhaften konzeptionellen Grundlagen im Bereich des Presse- und Informationsstabes erscheint diese Entscheidung jedoch nachvollziehbar.

Forderung nach Unterstützung der Transformation der Bundeswehr durch die Informationsarbeit – also eine Aufgabe, die in der modernen Organisations- und Kommunikationsforschung als Veränderungsmanagement und -kommunikation eine zentrale Rolle spielt – stellt angesichts des aktuellen Profils und der personellen und materiellen Ausstattung der wissenschaftlichen Einrichtungen eine Überforderung dar. Gleiches gilt für das nur mit einem Dienstposten besetzte Controllingelement des Presse- und Informationsstabes.²⁸²

Trotz der konzeptionellen Schwächen ist die TK InfoABw ein wegweisendes Dokument, denn durch die unmittelbare Anbindung fast aller relevanten Kommunikationsaufgaben – bis auf den Bereich Nachwuchswerbung – an den Presse- und Informationsstab nimmt dieser erstmals eine Rolle ein, die ihm machtpolitisch weitgehende Durchgriffsrechte sichert. Das ist eine wesentliche Voraussetzung, um die Informationsarbeit der Bundeswehr auf der obersten Führungsebene so zu organisieren, dass sie die Organisationsziele der Bundeswehr effizient und effektiv unterstützt. In diesem Sinne möchte ich im Folgenden einen strategischen Ansatz für das militärische Corporate TV-Management entwickeln, der nicht organisatorisch oder funktional – und schon gar nicht historisch – sondern inhaltlich und kontextbezogen begründet ist, sich also dynamisch an den veränderten Umfeldbedingungen ausrichtet.

5.2 Corporate TV in der Bundeswehr – Quellen und Sender bewegter Bilder

Im folgenden Abschnitt werde ich zunächst kurz die konzeptionellen Grundlagen der Medien und Publikationen der Bundeswehr kritisch analysieren. Anschließend stelle ich Ziele und Umsetzung des Mediums „bwtv“ dar und bewerte den aktuellen Status als Grundlage für ein zukünftiges Corporate TV der Bundeswehr. Davon ausgehend identifiziere ich weitere Bereiche, die sinnvoll unter dem Begriff eines erweiterten Corporate TV der Bundeswehr zusammengefasst werden können und übertrage diese in die Handlungsfelder der Integrierten Kommunikation nach Zerfaß. Auf Basis dieser Zuordnung entwickle ich im darauf folgenden Kapitel ein Modell eines Integrierten Corporate TV-Managements der Bundeswehr.

5.2.1 Medien und Publikationen der Bundeswehr

Die Bundeswehr setzt verschiedene Medienformate und Publikationen in allen Bereichen der Informationsarbeit ein. Schwerpunkte bilden die Öffentlichkeitsarbeit und die Truppeninformation, die mit einem Volumen von rund 6,5 Millionen Euro (Bürgerinformation zu Verteidigungsfragen: 2,6 Millionen Euro, Militärfachliche Zeitschriften: 2,1 Millionen Euro sowie Filme und sonstige

²⁸² De facto beschränkt sich das Controlling auf die Überprüfung des Rechnungswesens. Der aktuelle Stelleninhaber hat darüber hinaus nach eigener Aussage auch keinerlei kommunikationsnahe Ausbildung, sondern ist Betriebswirt. Außerdem verfügt die Bundeswehr noch nicht einmal ansatzweise entsprechende Instrumente für das Kommunikationscontrolling.

Publikationsmittel zur Truppeninformation: 1,8 Millionen Euro) den größten Teil des Etats für Medienprodukte des Verteidigungsministeriums und seiner Kommandobehörden ausmachen.²⁸³

Die Medien der Truppeninformation bestehen aus dem monatlich erscheinenden Magazin „Y.“, dem wöchentlichen Tabloid „aktuell – Zeitung für die Bundeswehr“, dem Quartalsheft „IFDT – Information für die Truppe“, dem Intranet der Bundeswehr sowie dem Bundeswehr-Fernsehen „bwtv.“ Zusätzlich gibt das Verteidigungsministerium Spezialzeitschriften wie die „Wehrmedizinische Monatsschrift“ oder die Zeitschrift „Flugsicherheit“ heraus.²⁸⁴ Weitere Medien produziert die Bundeswehr im Bereich der Inneren Führung, der sicherheits- und verteidigungspolitischen Kommunikation sowie der Nachwuchswerbung. Die hierfür aufgewendeten Mittel können bislang nicht in gleicher Weise transparent nachvollzogen werden wie bei den Medien der Öffentlichkeitsarbeit, bei denen das Verteidigungsministerium vor allem Printmedien einsetzt.²⁸⁵

Der Medienmix im Bereich der Truppeninformation entstand auf Basis einer Studie der Unternehmensberatung Kienbaum Management Consultants aus dem Jahr 1999, die fast eins zu eins in die Konzeption „Truppeninformation 2000“ der Bundeswehr überführt wurde.²⁸⁶ Die Zielsetzung der Studie, die in rund 10 Monaten erstellt wurde (Januar bis Oktober 1999), war es, ein Konzept für die Truppeninformation zu erarbeiten, das den Fortschritt innerhalb der Medienlandschaft und das Mediennutzungsverhalten berücksichtigt, wobei die Medien in Umfang, Gestaltung und Präsentation bedarfsgerecht und in möglichst effektiver Weise eingesetzt werden sollten. Eine wesentliche Vorgabe war es, diese Ziele ohne eine Erhöhung der Kosten zu erreichen.²⁸⁷ Die Studie wurde in fünf Phasen (Exploration - IST-Analyse - Konzeption - Umsetzung - Bericht) erstellt und mit rund 800.000 Euro vergütet.²⁸⁸ Durch die IST-Analyse sollten:

- a. die organisatorischen, personellen und finanziellen Rahmenbedingungen der Truppeninformation bestimmt werden.
- b. die subjektiven Eindrücke über Inhalte und Form und die zukünftigen Wünsche der Rezipienten der Truppeninformation sowie deren Kenntnisse im Umgang mit alternativen Medien erhoben werden.
- c. die Aufbereitung von Themen in den Medien der Truppeninformation analysiert werden.²⁸⁹

²⁸³ Diese Summen umfassen nur die Ausgaben für Publikationen und Medien. Personal und Sachkosten sind gesondert erfasst. Die in der Position Filme und sonstige Publikationsmittel ausgewiesene Summe ist vor allem für „bwtv“ sowie das Intranet Bw vorgesehen. Eine detaillierte Aufteilung in Investitions- und Betriebskosten erfolgt nicht.

²⁸⁴ Bundesrechnungshof, a.a.O., S. 19ff.

²⁸⁵ Hier wird der durch den Bundesrechnungshof bereits angekündigte Prüfbericht zu den Publikationen im Bereich Nachwuchswerbung entsprechende Daten liefern. Einen Überblick über Publikationen in den verschiedenen Bereichen findet man unter www.bundeswehr.de, Startseite > Service > Broschüren.

²⁸⁶ Kienbaum Management Consultants: Projektbericht Truppeninformation 2000, Düsseldorf, 28. Oktober 1999.

²⁸⁷ Ebd., S. 1.

²⁸⁸ Ebd., S. 2 sowie Bundesrechnungshof, a.a.O., S. 20.

²⁸⁹ Kienbaum, a.a.O., S. 2.

Dabei kamen in Bezug auf die jeweilige Zielsetzung die folgenden Instrumente und Methoden zum Einsatz:

- a. Gespräche mit verantwortlichen Akteuren auf Seiten der Bundeswehr aus den Bereichen der Leitungs- und Führungsstäbe (u.a. Presse- und Informationsstab), der Informations- und Medienzentrale und den jeweiligen Redaktionen sowie Experteninterviews innerhalb der Bundeswehr. Darüber hinaus wurden drei Experteninterviews mit für die interne Kommunikation Verantwortlichen bei deutschen Großunternehmen geführt.²⁹⁰
- b. eine Fragebogen gestützte Befragung der Rezipienten (Soldaten und Reservisten) und ca. 3-stündige Fokusgruppengespräche mit jeweils 6 – 10 Angehörigen der unterschiedlichen Zielgruppen.
- c. eine stichprobenartige, quantitative Themenanalyse der Printmedien der Truppeninformation aus den Jahren 1997 bis 1999 auf Basis von 2503 semantischen Einheiten (=Artikel inklusive Bildern, Grafiken, Tabellen).

Die Ergebnisse der Gespräche und Experteninterviews sowie die Ergebnisse der Rezipientenbefragung wurden zu einer IST-Analyse verdichtet. Die Ergebnisse der Inhaltsanalyse sind nur auszugsweise wiedergegeben, wobei wesentliche Teile wie beispielsweise Codebuch, Codierungsanweisung sowie das theoretische Fundament der Empfehlungen zur neuen Organisations- und Personalstruktur oder zum Medienmix nicht dokumentiert sind. Diesen leiten die Autoren aus der Überlagerung von neun Inhaltskategorien, die auf Basis der Vorgaben für die Truppeninformation definiert wurden, den zur Verfügung stehenden Medienkategorien und zehn inhalts- bzw. medienspezifischen Kriterien ab. Diese Kategorien und Kriterien waren:

Inhaltskategorien	Kriterien	Medienkategorien
- Politik/Sicherheitspolitik	- Aktualität	- Printmedium, täglich
- Politische Bildung	- Ausführlichkeit	- Printmedium, wöchentlich
- Militär	- Differenziertheit	- Printmedium, monatlich
- Militärtechnik, Logistik	- Didaktische	- Faxabruf
- Militärhintergründe	- Darstellbarkeit	- Radio
- Ausbildungsunterstützung	- Authentizität	- Video
- Sport/Unterhaltung/Kultur	- Involvement	- Call Center
- Informationen über andere	- Recherchierbarkeit	- Sparten-TV
Teilstreitkräfte	- Verknüpfbarkeit	- Intranet/Internet
- Soldatenberuf und Praxis	- Interaktivität	- CD-ROM

Tabelle 2: Kategorien und Kriterien für den Medienmix der Truppeninformation (Quelle: Kienbaum, eigene Darstellung)

²⁹⁰ Die Namen der Experten und der Unternehmen sowie die Ergebnisse dieser Experteninterviews sind in der vorliegenden Studie nicht dokumentiert. Allerdings findet sich bei der Beschreibung der zukünftig einzusetzenden Medien unter dem Stichwort „Business-TV (Spartenfernsehen) ein Verweis auf die Unternehmen Deutsche Bank, Gerling Konzern und Kaufhof Warenhaus.

Den Medienmix ermittelten die Autoren anschließend in zwei Schritten. Zunächst wurden die inhaltlichen Anforderungen in Bezug auf die Kriterien mit ganzzahligen Werten von -1 (wenig), 0 (neutral) und +1 (stark) bewertet. In Bezug auf die Medien wurde gefragt, inwieweit die Kriterien auf die jeweiligen Medien zutreffen. Die resultierenden Bewertungssummen wurden anschließend zu einer Tabelle zusammengeführt und in Ränge übersetzt, die die Eignung des jeweiligen Mediums in Bezug auf die zu vermittelnden Inhalte wiedergeben sollen. Das Ergebnis stellt sich wie folgt dar:²⁹¹

		Inhaltskategorien								
		Politik/ Sicherheitspolitik	Politische Bildung	Militär (News)	Militärtechnik, Logistik	Militärhintergründe	Ausbildungsunterstützung	Sport/Unterhaltung/Kultur	Info über andere TSK	Soldatenberuf und -praxis
Medienkategorien	Printmedium, täglich	3	9	3	10	10	10	5	9	9
	Printmedium, wöchentlich	1	5	1	4	6	7	1	6	6
	Printmedium, monatlich	3	3	3	2	3	3	1	2	2
	Video	3	4	8	4	4	4	1	2	2
	Sparten-TV	1	5	1	4	4	4	1	6	6
	Radio	3	8	3	8	8	8	5	2	2
	Intranet/ Internet	7	1	3	1	1	1	5	1	1
	CD-Rom	10	2	10	2	2	2	9	6	6
	Faxabruf	8	9	3	8	8	9	5	9	9
	Call Center	8	5	8	4	6	4	9	2	2

Abbildung 1: Favorisierter Medienmix der Truppeninformation (Quelle: Kienbaum, Scan aus dem Projektbericht)

Um zu ermitteln, ob diese Ergebnisse auch gemäß den Wünschen und Erwartungen der Rezipienten umzusetzen waren, erfolgte anschließend der Abgleich mit den Ergebnissen der entsprechenden Befragung. Dessen zunächst ungeachtet bleibt insbesondere bei den Kriterien und den Bewertungsgrößen unklar, auf welcher theoretischen Basis sie entwickelt wurden. Damit ist letztlich auch im Rahmen dieser Arbeit nicht nachvollziehbar, welche exakten Werte der Empfehlung zu Grunde liegen. Entsprechend differenziertere Darstellungen lagen zum Zeitpunkt der Studiererstellung unter anderem mit dem Sammelband von Krzeminski und Zerfaß sowie einer Untersuchung von Daft und Lengel, auf die Mast verweist, bereits vor.²⁹² Angelehnt an diese Untersuchung leitet beispielsweise Mast plausibel eine Planungsmatrix für den gezielten Einsatz von Kommunikationskanälen bei bestimmten Kommunikationsaufgaben ab.²⁹³ Diese aufgaben-

²⁹¹ Kienbaum, a.a.O., S. 66.

²⁹² Krzeminski/Zerfaß, a.a.O. sowie Daft, Richard L./Lengel, Robert H: Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. In: Management Science, Vol. 32/No.5, S. 554-571, zitiert nach Mast, a.a.O., S. 179-214.

²⁹³ Ebd., S. 184.

orientierte Medienbewertung erscheint wesentlich besser geeignet, um einen leistungsfähigen Medienmix zu bestimmen, als die inhaltsorientierte Bewertung durch Kienbaum. Zum einen ist sie besser auf die Management- und Führungspraxis eines Unternehmens oder einer Organisation zu beziehen, zum anderen ermöglicht sie eine kritische Reflektion der Inhalte und damit der entsprechenden Entscheidungsprozesse.

Für methodische und inhaltliche Mängel der Studie sprechen auch die Empfehlungen zum Medieneinsatz auf der taktischen Ebene. So scheint es im Rückblick nicht plausibel, warum beispielsweise ein wöchentliches Printmedium besser für die Inhaltskategorien Politik und Militär (News) geeignet sein soll als ein tägliches Printmedium, oder warum das Medium Business-TV zur Vermittlung von Inhalten der politischen Bildung weniger geeignet sein soll als Intranet/ Internet oder Video. Ebenso ist die vergleichsweise schlechte Bewertung des Mediums Radio, das sich unter anderem bei den US-amerikanischen und britischen Streitkräften seit Jahren bewährt und auch innerhalb der Bundeswehr mit dem Truppenbetreuungssender Radio Andernach im Einsatz ist, nicht nachvollziehbar. Generell fehlt jegliche Orientierung an der Medien- und Informationsarbeit bei zwei der wichtigsten NATO-Partner. Angesichts der in der Studie explizit definierten Zielsetzung, den Fortschritt der Medienlandschaft zu berücksichtigen sowie der auch schon im Jahr 1999 im Sinne des Auftrages der Bundeswehr zu fordernden Fähigkeiten erscheint dies als schwerer Mangel.²⁹⁴ Um diese Ergebnisse zu überprüfen, wäre eine spezifische Untersuchung nötig, die hier nicht zu leisten ist.

Leistbar, und im Rahmen dieser Arbeit auch geboten, ist jedoch eine grundsätzliche Kritik in Bezug auf die Empfehlung der Studie zum Einsatz des Business-TV als geeignetem Medium für die Truppeninformation. Als dessen wesentliche Vorteile benennen die Autoren:

- Schnelligkeit und Aktualität bei großer Reichweite
- gleichzeitige und hierarchieübergreifende Information
- Eindruck der Authentizität
- Ausnutzung der „Seh“-Gewohnheiten der Rezipienten
- Rückkanalfähigkeit
- Einsatz als Schulungsmedium²⁹⁵

Ähnliche Vorteile wurden zwar im Rahmen der in Kapitel 4 dokumentierten Primärerhebung benannt, unklar bleibt allerdings, woher die Kienbaum-Autoren dieses Wissen beziehen. Der Verweis auf die Unternehmen Deutsche Bank, Gerling Konzern sowie Kaufhof Warenhaus legt

²⁹⁴ Vgl. hierzu die Webseiten der Services Sound and Vision Corporation, die unter anderem für die Radio- und Fernsehprogramme des BFBS (British Forces Broadcasting Service) verantwortlich ist, unter <<http://www.ssvc.com>> sowie des American Forces Radio and Television Service <<http://www.afrts.osd.mil>>.

²⁹⁵ Kienbaum, a.a.O., S. 64.

jedoch nahe, dass entsprechende Informationen aus diesem Umfeld in die Studie eingeflossen sind. Das schon deshalb, weil die beiden letztgenannten Unternehmen ihren Hauptsitz in Nordrhein-Westfalen haben, und die Kienbaum Unternehmensberatung als Träger der Business TV Initiative NRW eine Schlüsselrolle bei der Umsetzung dieser wirtschaftspolitischen Maßnahme eingenommen hat, wie bereits im Kapitel zum Forschungsstand erwähnt.

Kritik ist darüber hinaus an der Begründung der Empfehlung zum Einsatz von Business-TV auf Basis der Rezipientenbefragung angebracht. So positionieren die Kienbaum-Experten das Medium als besonders geeignet, um der Informationsneigung von Personen mit niedrigem Bildungsniveau zu entsprechen.²⁹⁶ Problematisch erscheint dabei, dass moderne Ansätze der Medienwirkungsforschung – angefangen bei der Agenda-Setting Theorie bis hin zum Uses-and-Gratifications-Approach – in diesem Kontext entweder nicht genutzt oder nicht dokumentiert worden sind.

Über diese fehlende theoretische Modellierung hinaus erscheinen die Empfehlungen zur inhaltlichen Gestaltung des Mediums Business-TV fragwürdig. So heißt es in der Studie, dass sich der Einsatz audiovisueller Medien in der Bundeswehr bewährt habe und deshalb keine grundsätzliche inhaltliche Änderung der bestehenden und auf Videokassette verteilten Formate „InfoForum“ und „InfoMagazin“ bei der Einführung von Business TV notwendig sei. Ausweislich des Datenteils der Studie basiert diese Empfehlung jedoch auf Aussagen von nur 13 Prozent („InfoForum“) bzw. 21 Prozent („InfoMagazin“) der Befragten. Bei „InfoForum“ sehen nur drei Prozent jede oder fast jede Ausgabe, gegenüber sechs Prozent, die es gelegentlich, und vier Prozent, die es selten sehen. Im Fall des „InfoMagazin“ sind es fünf Prozent, die jede oder fast jede Ausgabe sehen und jeweils acht Prozent, die es gelegentlich oder selten sehen.²⁹⁷ In Zahlen ausgedrückt, haben also nur etwas mehr als 40 Befragte jede oder fast jede Ausgabe des „InfoForum“ und rund 70 Befragte jede oder fast jede Ausgabe des „InfoMagazin“ gesehen. Die inhaltliche und thematische Bewertung und die daraus abgeleiteten Empfehlungen basieren jedoch jeweils auf prozentualen Werten auf Basis der gesamten auswertbaren Stichprobe (n = ca. 180 aktive Soldaten bei „InfoForum“ bzw. n = ca. 300 aktive Soldaten bei „InfoMagazin“).

Darüber hinaus weisen die Autoren der Studie darauf hin, dass sie bei der Rücklaufkontrolle feststellten, dass Personen mit einem höheren Bildungsabschluss signifikant häufiger geantwortet hatten als Personen mit niedrigerem Bildungsabschluss (Rücklaufquoten: Offiziere 0,8 Prozent, Unteroffiziere 0,4 Prozent, Mannschaften 0,4 Prozent), weshalb die jeweiligen Gruppen mit Gewichtungsfaktoren belastet wurden, um Intragruppenvergleiche zu ermöglichen.²⁹⁸ Im Hinblick darauf, dass die Medien der Truppeninformation ein Führungsmittel sind, scheinen Aussagen, die

²⁹⁶ Kienbaum, a.a.O., S. 74. Unter anderem das Beispiel pepTV der BMW AG, das seinen Ursprung als Zielgruppenmedium im Bereich Forschung & Entwicklung hat, widerspricht dieser Einschätzung fundamental.

²⁹⁷ Kienbaum Anhang, S. 72 („InfoForum“) bzw. 80 („InfoMagazin“).

²⁹⁸ Kienbaum, a.a.O., S. 15.

auf solchen gewichteten Intragruppenvergleichen aufbauen, wenig an den realen Bedingungen der Organisation Bundeswehr ausgerichtet, denn sie orientiert sich weder von ihrem Wesen noch ihrem Zweck her an den Wünschen ihrer Organisationsmitglieder.

Ein entsprechender Intragruppenvergleich ist für die audiovisuellen Medien der Truppeninformation nicht dokumentiert, so dass die Zusammensetzung der ausgewerteten Stichprobe den ursprünglich ermittelten Rücklaufquoten entspricht. Das macht die darauf aufbauenden Empfehlungen methodisch nicht besser, denn nun ist davon auszugehen, dass unter den zum Business-TV Befragten der Anteil der Offiziere signifikant höher war. Angesichts der Empfehlung, Business-TV vor allem als Medium für die Information von Personen mit niedrigem Bildungsniveau einzusetzen, verlieren die in der Befragung erhobenen Aussagen zu den Inhalten der audiovisuellen Medien an Aussagekraft. Schließlich erscheint im Hinblick auf die Vorgabe, die Neukonzeption der Medien der Truppeninformation im Rahmen des bisherigen Haushaltsmittelansatzes zu realisieren, die Empfehlung, ein neues und derart komplexes Medium wie Business-TV einzuführen, problematisch. Und dass dies auf der konzeptionellen und inhaltlichen Basis des Mediums Videokassette geschehen soll, ist weder wissenschaftlich noch praktisch begründbar.

Nachdem ich die konzeptionellen Grundlagen des Mediums „bwtv“ kritisch analysiert habe, stelle ich im Folgenden den bisherigen Stand der Umsetzung, die Anbindung an die Führung auf der Ebene des Verteidigungsministeriums sowie ausgewählte Vorgaben für die Weiterentwicklung dar und bewerte diese. Inhaltliche Aspekte, die auf subjektiven Eindrücken beruhen und damit nicht wissenschaftlich fundiert sind, lasse ich am Rande einfließen, um dadurch eine zusätzliche Sicht von Innen zu ermöglichen. Eine grundsätzliche inhaltliche Untersuchung kann und soll hier nicht erfolgen. Sie ist im Hinblick auf eine mögliche zukünftige inhaltliche Ausgestaltung des Mediums jedoch dringend geboten.

5.2.2 „bwtv“ als Medium der Truppeninformation

Seit dem 03. April 2002 betreibt die Bundeswehr den Fernsehkanal „bwtv“ als audiovisuelles Element der Truppeninformation der Bundeswehr.²⁹⁹ „bwtv“ ist Teil der gebilligten Konzeption „Truppeninformation 2000“, die im Wesentlichen auf den Ergebnissen der vorstehend analysierten Studie der Kienbaum Unternehmensberatung beruht. Ein ursprüngliches Ziel der Konzeption war es, „bwtv“ zum Leitmedium der Truppeninformation auszubauen, weil es im Vergleich mit den anderen Medien besser geeignet sei, um tagesaktuell, authentisch, direkt und flächendeckend zu informieren.³⁰⁰ Qualitativ soll sich das Medium dazu in Gestaltung und Produktion an den

²⁹⁹ Die folgenden Angaben basieren neben der umfassenden Darstellung bei Lindner, a.a.O. und anderen offen zugänglichen Quellen auf internen Dokumenten des Bundesministeriums der Verteidigung, die teilweise nicht für die Öffentlichkeit zugänglich sind.

³⁰⁰ Lindner, a.a.O.

Maßstäben professioneller, ziviler Fernsehsender wie CNN, RTL oder n-tv orientieren. Darüber hinaus beziehen sich die Verantwortlichen in Vergleichen auch regelmäßig auf die Qualitätsmaßstäbe öffentlich-rechtlicher Sender.³⁰¹

Im Rahmen der Konzeption „Truppeninformation 2000“ wurden „bwtv“ vier Aufgaben zugewiesen:

- *„Als Führungsinstrument kommuniziert Bundeswehr-TV Informationen der politischen Leitung und der militärischen Führung der Bundeswehr verzugslos und direkt an alle Angehörigen der Streitkräfte.*
- *Als Kommunikationsmedium eröffnet Bundeswehr-TV im Rahmen der Zuschauerbeteiligung per Telefon und anderer Telekommunikationsmöglichkeiten die Gelegenheit zum unmittelbaren Gespräch zwischen höherer Führung und Truppe.*
- *Als Ausbildungsmittel steht Bundeswehr-TV als Übertragungsweg für Ausbildungsfilm und später auch als Medium für Fernlern-Anwendungen zur Verfügung.*
- *Als Identifikationsträger vermittelt Bundeswehr-TV ein positives Bild der Streitkräfte und des Dienstes, trägt so zum beruflichen Selbstverständnis der Soldaten bei und stärkt Selbstbewusstsein und Motivation“.*³⁰²

Als primäre Zielgruppe von „bwtv“ wurden Soldaten zwischen 20 und 30 Jahren definiert. Diese Zielgruppe repräsentiert etwa 80 Prozent aller Soldaten.

Derzeit befindet sich „bwtv“ noch im Probetrieb. In einer ersten Stufe wurden dazu 30 Standorte im damaligen so genannten Wehrbereich I mit der entsprechenden Technik ausgestattet, um das verschlüsselt über den Satelliten Eutelsat Hotbird 3 ausgestrahlte Programm zu empfangen.³⁰³ Mittlerweile ist das Programm in der zweiten Ausbaustufe des Probetriebs an insgesamt 289 Standorten der Bundeswehr im In- und Ausland zu empfangen. Für die Produktion von „bwtv“ ist die Informations- und Medienzentrale der Bundeswehr verantwortlich. Dabei wird sie von der Atkon AG unterstützt. Die Redaktion von „bwtv“ besteht aus 18 Mitarbeitern, von denen 15 der Bundeswehr angehören und drei Mitarbeiter der Atkon AG sind. Die Redaktion hat im Jahr 2004 insgesamt ca. 130 Sendestunden (ca. 30 min pro Tag) neu produziert. Diese machen etwa 40 Prozent des Programms aus. Die verbleibenden 60 Prozent der ausgestrahlten Film-Beiträge kaufte die IMZBw im Jahr 2004 bei zivilen Produktionsfirmen ein. Das Programm besteht aus einer täglichen Nachrichtensendung, Live-Beiträgen, Magazin-Formaten und Ausbildungsfilmern, und war im Jahr 2004 im Inland täglich rund 14 Stunden zu empfangen. Davon entfielen 4 Stunden auf das reine Fernsehprogramm inklusive Wiederholungen. In den verbleibenden 10

³⁰¹ Bundesministerium der Verteidigung: Bei Bundeswehr-Infos die Nase vorn. bwtv berichtet aus aller Welt, <www.streitkräftebasis.de> Startseite > Dienststellen > Im Portrait > Bundeswehr TV

³⁰² Ebd. Auch bei Lindner, a.a.O., der anmerkt, das „bwtv“ sich gegen eben diese Konkurrenz behaupten muss.

³⁰³ Im Zuge der Transformation der Bundeswehr wurde die territoriale Wehrverwaltung ebenfalls umstrukturiert. Der ehemalige Wehrbereich I Küste gehört nun zum Wehrbereich Nord. Weitere Informationen hierzu finden sich auf der Webseite der Territorialverwaltung der Bundeswehr unter <<http://www.terrww.bundeswehr.de>>

Stunden sendete „bwtv“ so genannte Texttafeln, die regelmäßig aktualisiert wurden. Außerdem wird für die ausländischen Standorte ein Spielfilmprogramm angeboten, das im ursprünglichen Konzept nicht vorgesehen war und in der Funktion am ehesten der so genannten Truppenbetreuung entspricht.³⁰⁴ In diese Richtung gehen auch Live-Schaltungen in die Einsatzgebiete, die im Rahmen der Familienbetreuung angeboten werden. Darüber hinaus wird Videomaterial von „bwtv“ auf den Webseiten der Bundeswehr genutzt. Außerdem werden einzelne Beiträge und Bildmaterial im Rahmen der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit an zivile Fernsehsender abgegeben.³⁰⁵

Auf der ministeriellen Führungsebene sind seit Beginn des Probetriebs von „bwtv“ verschiedene organisatorische Entscheidungen gefallen, die im Sinne dieser Arbeit relevant sind. Im Einklang mit der Geschäftsordnung des Verteidigungsministeriums wurde – durch Weisung durch den Staatssekretär vom 10.01.2005 – die Verantwortung für die Koordination der zentralen Truppeninformation neu zugeordnet. Diese liegt seit dem nicht mehr bei der Stabsabteilung Fü S I, Innere Führung, Personal, Ausbildung, sondern beim Presse- und Informationsstab. Nachdem im Rahmen dieses Wechsels zunächst der Arbeitsbereich 1 „Presse“ für das Medium „bwtv“ verantwortlich war, wurde diese Zuständigkeit zum 01.05.2005 dem Arbeitsbereich 3 „Medien“ übertragen. Weiterhin hat der Generalinspekteur der Bundeswehr den Führungsstab der Streitkräfte gebeten, eine konzeptionelle Leitlinie zur Weiterentwicklung von „bwtv“ zu erstellen. Federführend ist dabei das Referat Zentralangelegenheiten (Fü S/Z). Dieses hat am 14.07.2005 den Presse- und Informationsstab gebeten, eine Skizze für diese konzeptionelle Leitlinie zu erarbeiten. Der Presse- und Informationsstab hat diese Bitte mit Verweis auf die Geschäftsordnung zurückgewiesen, gleichwohl aber angeboten, FüS / Z bei der Erarbeitung der Skizze fachlich zu unterstützen.³⁰⁶

Derzeit ist der weitere Betrieb von „bwtv“ durch eine Staatssekretär-Weisung vom 15.12.2004 unter Auflagen für die Jahre 2005 und 2006 genehmigt. Die Auflagen waren im Einzelnen:

- Das Sendeangebot wird konsequent auf den Bedarf der Einsatzkontingente ausgerichtet.
- Eine Ausdehnung über die Stufe 2 des Pilotbetriebes hinaus erfolgt nicht.
- Die Ausgaben werden auf den bestehenden Etatumfang begrenzt.

Die Weisung geht dabei davon aus, dass *„mit der Ausrichtung auf den Bedarf der Einsatzkontingente [...] eine deutliche Reduzierung des Sendeangebotes und damit verbunden eine organisatorische Straffung der bei der IMZBw für bwtv eingerichteten Organisation ermöglicht“* wird.

³⁰⁴ <www.bmvg.de> Startseite > Service > Medien-Tipps > bwtv

³⁰⁵ Deutscher Bundestag, 16. Wahlperiode, Drucksache 16/2220, Schriftliche Fragen mit den in der Woche vom 10. Juli eingegangenen Antworten der Bundesregierung. Berlin, 14. Juli 2006, S. 17f.

³⁰⁶ Ein Bestandteil dieser Unterstützung war auch die Studie zur Praxis des Corporate TV, deren Ergebnisse ich im vorstehenden Kapitel dargestellt habe.

Die vorstehend zitierte Staatssekretär-Weisung bietet einen guten Ansatzpunkt zur kritischen Diskussion des aktuellen Status von „bwtv“, weil daran wesentliche Einflussgrößen sowohl für die Weiterentwicklung dieses Mediums als auch für ein erweitertes Corporate TV der Bundeswehr deutlich werden. Ganz grundsätzlich ist zu fragen, ob auf der Ebene der obersten Bundeswehrführung überhaupt die fachliche Kompetenz vorhanden ist, um das Medium Corporate TV zu führen. Zwar ist „bwtv“ durch die quasi unmittelbare Anbindung an den Generalinspekteur im Hinblick auf die strategische Führungsebene der Bundeswehr optimal positioniert. Dort weiß man jedoch offensichtlich nichts mit dem Medium anzufangen, wie unter anderem in den Versuchen des Führungsstabes deutlich wird, den Arbeitsbereich 3 des Presse- und Informationsstabes mit der Erarbeitung neuer Leitlinien zu beauftragen.

Diese mangelnde Fähigkeit, mit dem Medium umzugehen und es in einen sinnvollen Bezug zum Auftrag der Bundeswehr und den Bedürfnissen der Angehörigen der Bundeswehr zu setzen, wird an den in der Staatssekretär-Weisung erhobenen Forderungen greifbar. Die Reduzierung eines Sendeangebotes, das ohnehin nur in vier von 14 Stunden, also rund einem Drittel der Sendezeit, dem Medium entsprechende Inhalte überträgt, ist im Hinblick auf eine Ausrichtung des Angebotes auf den Bedarf der Einsatzkontingente kontraproduktiv. Insbesondere eine weitere Reduzierung der Nachrichtenanteile ist widersinnig, denn genau diese Anteile sind – sowohl in den befragten Unternehmen als auch bei „bwtv“ – ein Alleinstellungsmerkmal. Das gilt vor allem mit Blick auf die Einsatzrealität.³⁰⁷ Phasen höchster Belastung stehen Ruhephasen gegenüber, die, abhängig vom Zugang zu Medien, zu intensivem Medienkonsum genutzt werden. Durch die quasi 24-stündige Bereitschaft ist der dienstliche Alltag vielfach in einer Art Schichtdienst geregelt, so dass quasi immer ein hoher Prozentsatz der Soldaten Freizeit hat. Die Mediennutzung erfolgt deshalb – im Gegensatz zum Regeldienst in den Heimatstandorten – vor allem diskontinuierlich. Ein noch stärker reduziertes Programm widerspräche der Zielsetzung einer Ausrichtung an den Bedürfnissen im Einsatz also fundamental.³⁰⁸ Orientierungsgröße für ein Angebot, das am Bedarf der Einsatzkontingente ausgerichtet ist, sollten daher eher die vorstehend schon erwähnten Programme der US-amerikanischen und britischen Streitkräfte sein. Die geforderte organisatorische Straffung bei der IMZBw ist damit völlig unplausibel, denn mehr Programm ist nur durch mehr Ressourcen zu erreichen.

Auch losgelöst von dieser Momentaufnahme hat das Medium „bwtv“ gemessen an der ursprünglichen Zielsetzung keine der ihm zugewiesenen Aufgaben vollständig erfüllt. Weder ist es in der jetzigen Form möglich, mit dem Medium verzugslos und direkt alle Angehörigen der

³⁰⁷ Diese Einschätzung beruht unter anderem auf meinen persönlichen Erfahrungen in insgesamt 10 Einsatzmonaten im Zeitraum von Dezember 1998 bis zum April 2001 in Kroatien, Bosnien-Herzegowina und dem Kosovo.

³⁰⁸ De facto nutzen viele Soldaten deshalb entweder eigene Medientechnik, um Bewegtbildmedien zu konsumieren (Videos, DVD) oder aber sie profitieren von den Spill-over Effekten der europäischen Satelliten, die den Empfang reichweitenstarker deutschsprachiger Fernsehsender unter anderem in einigen Bereichen Afghanistans ermöglichen.

Streitkräfte zu informieren – dazu fehlt die flächendeckende Ausstattung mit Empfangsanlagen –, noch eröffnet es Möglichkeiten zum unmittelbaren Gespräch zwischen höherer Führung und Truppe. Als Einsatz zu Ausbildungszwecken kann allenfalls die Übertragung von Ausbildungsfilmern gewertet werden. Der bei einigen Unternehmen erfolgreiche Einsatz im Bereich des Tele-Learnings ist bislang nicht erfolgt. Fraglich, weil bisher nicht evaluiert, ist, ob das aktuelle Programm das Selbstbewusstsein und die Motivation der Soldaten stärkt.

Die Ursachen für dieses Defizite sind vielfältig, und eine vollumfängliche Analyse ist im Rahmen dieser Arbeit nicht zu leisten. Dazu müssten unter anderem Organisation, Ressourcen, Personal und Prozesse von „bwtv“ detailliert untersucht werden. Wichtige Hinweise in Bezug auf grundsätzliche Schwächen und die Richtung vertiefender Untersuchungen lassen sich jedoch methodisch sauber aus der Analyse der konzeptionellen Grundlagen und den Ergebnissen der Primärerhebung ableiten.

Grundsätzlich erfüllt die Bundeswehr die Voraussetzungen für den Einsatz von Corporate TV – in den Augen der befragten Experten sogar in besonderem Maße. Die Bundeswehr ist dezentral organisiert und zwischen Mitarbeitern und Führungskräften bestehen deshalb und wegen der Hierarchieebenen nur wenige Kontaktmöglichkeiten. Durch die mit hohem persönlichen Einsatz und Risiko behaftete berufliche Tätigkeit der Soldaten haben diese grundsätzlich einen hohen Bedarf nach Informationen, die für sie relevant sind. Und schließlich besteht wegen der auf einen Einsatz ausgerichteten Struktur und Ausrüstung der Bundeswehr, bei der im Gegensatz zu zivilen Unternehmen fast alle Bereiche der Leistungserbringung in die Organisation integriert sind, eine enorme Vielfalt an Themen, die sich ausnahmslos interessant umsetzen lassen. Weil diese grundlegenden Voraussetzungen erfüllt sind, können im Bereich der Bundeswehr die Stärken und Wirkungsmöglichkeiten des Corporate TV gut genutzt werden. Hierbei ist jedoch vor allem im Hinblick auf die Authentizität und Nähe, die durch den Einsatz des Mediums erzeugt werden soll, Vorsicht geboten, denn das Konstruktionsprinzip des Militärs ist nicht Ent-Hierarchisierung sondern ihr Gegenteil. Allerdings ist es gerade dadurch möglich, auf Basis differenzierter Kommunikationsprogramme, stark emotionalisierend, Aspekte des Gemeinschaftsgefühls zu betonen, um so die Identifikation zu stärken.

Kritischer sind die Befunde, wenn man „bwtv“ an den Erfolgskriterien für den Einsatz von Corporate TV misst. Dass es „bwtv“ trotz der unmittelbaren Anbindung an die Führungsebene nicht gelungen ist, die gesetzten Aufgaben zu erreichen, wurde bereits diskutiert. Aber nicht nur auf der konzeptionellen Ebene sondern auch bei der Umsetzung lassen sich Mängel erkennen. Das beginnt damit, dass dem Programm von „bwtv“ ausweislich der Kienbaumstudie keine differenzierte Zielgruppensegmentierung und -ansprache zu Grunde liegt. Mit Bezug auf die geforderte fernsehgerechte Aufbereitung der Themen erscheinen handwerkliche Mängel in einer Vielzahl von Beiträgen, die ich im Zeitraum meiner Wehrübung vom 15.8. – 2.9.2005 beobachtet

habe, problematisch. Neben Schwächen in der Kameraführung sind mir vor allem die vielfach nicht dem Medium gerecht werdende Sprache (Nominalstil, Passivkonstruktionen, lange Sätze) sowie Gestaltungsmängel (Überblendungen, unnötiger Einsatz von Grafiken, Bild-Text-Scheren) aufgefallen. Von einer Nutzung aller medien- und themengerechten Formate, Exklusivität der Informationen, einem hohen Maß an Aktualität und einem Verzicht auf die „Vorstandsperspektive“ kann bei „bwtv“ ebenfalls nicht gesprochen werden. Insgesamt überwiegen die News-Formate, die mit Masse handwerklich professionell produziert sind. Allerdings waren die Beiträge im Vergleich zu den tagesaktuellen Angeboten ziviler Fernsehsender weder exklusiver noch aktueller. Bei den Beiträgen, die tatsächlich bundeswehrspezifische Themen behandelten, dominierte im Beobachtungszeitraum die Vorstandsperspektive. Mit den Berichten zu 50 Jahren Bundeswehr, 5 Jahre gebb (Gesellschaft für Entwicklung und Betrieb der Bundeswehr) sowie dem 1. D/NL-Korps wurden im Format „Thema“ vor allem Themen der übergeordneten Führungsebene abgedeckt. Allenfalls mit Blick auf eine erkennbare Programmstruktur und Regelmäßigkeit in der Ausstrahlung erfüllt „bwtv“ zumindest die grundlegenden Kriterien. Allerdings ist fraglich, ob die im Sinne einer „media-richness“ völlig disfunktionalen und in Bezug auf das Medium Fernsehen anachronistische Dominanz statischer Texttafeln ein echter Ankerpunkt für die potentiellen Rezipienten ist. Hier könnte eine unabhängige Evaluation wertvolle Hinweise liefern.

Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang die Eigendarstellung von „bwtv“ auf der Webseite des übergeordneten Organisationsbereiches, der Streitkräftebasis. Dort heißt es unter anderem:

„Demnächst wird endgültig über die weitere Existenz von bwtv entschieden. Die Vorzeichen sehen vielversprechend aus, denn das Bundeswehr-Fernsehen hat sich in den vergangenen Jahren mehr als bewährt. bwtv hatte von Anfang an hohe Qualitätsstandards in allen Segmenten, die ein professionelles Fernsehformat ausmachen, und wird wohl in Zukunft auch in der bisherigen Form Bestand haben. Die Phasendokumente sind alle mitgezeichnet, was fehlt, ist eine finale Unterschrift. Die Entscheidung hat sich so lange hinausgezögert, weil es beim Betrieb von bwtv einiges an Investitionen zu bedenken gilt. Vor einer möglichen Übernahme in den Regelbetrieb hat die Streitkräftebasis alle Nutzer, von den Teilstreitkräften über die Organisationsbereiche bis zu den Universitäten der Bundeswehr befragt, was sie erwarten. Nach der Auswertung stehen die Zeichen wohl auf Erfolg.“³⁰⁹

Meines Wissens ist die bislang einzige Befragung eine allgemeine Abfrage der Führungsstäbe der Teilstreitkräfte und Organisationsbereiche der Bundeswehr durch den Führungsstab der Streitkräfte im Auftrag des Generalinspektors. Diese wurde im Zeitraum meiner Wehrübung durch das Bundesministerium der Verteidigung initiiert und entspricht in keiner Weise den Kriterien einer qualitativen oder quantitativen Erhebung. Die Antworten der abgefragten Bereiche, die ich einsehen konnte, enthalten daher auch keine grundsätzlichen Aussagen im Sinne einer Evaluation, sondern geben ein allgemeines Stimmungsbild auf Basis unsystematischer und nicht-

³⁰⁹ Bundesministerium der Verteidigung: Bei Bundeswehr-Infos die Nase vorn. bwtv berichtet aus aller Welt, <www.streitkraeftebasis.de> Startseite > Dienststellen > Im Portrait > Bundeswehr TV

standardisierter Erhebungsmethoden wieder. Dieses Stimmungsbild wurde anschließend durch die zuständigen Bearbeiter um eine Einschätzung aus Sicht des jeweiligen Organisationsbereiches ergänzt. Darin kommt ganz allgemein zum Ausdruck, dass das Medium weiter genutzt werden sollte, ohne dass diese Einschätzung konkret mit Zielsetzung und Auftrag des jeweiligen Organisationsbereiches verbunden wurde. Besonders häufig wurde dagegen das Spielfilm-Programm als Element der Truppenbetreuung explizit gelobt.

Als weiterer Beleg für die Qualität des Programms von „bwtv“ findet sich eine ministerielle Vorlage, in der der Gewinn eines Preises beim so genannten „WorldMediaFestival“ hervorgehoben wird. Bei diesem Wettbewerb handelt es sich um eine kommerzielle Veranstaltung, deren Kriterien für die Preisvergabe nicht offen gelegt werden. Veranstalter ist die Hamburger Filmvertriebsfirma Intermedia, die unter anderem im Auftrag von Unternehmen Filmmaterial an ausgewählte Zielgruppen vertreibt.³¹⁰ Bei dem Preis, den „bwtv“ im Jahr 2004 erhalten hat, handelt es sich um einen so genannten „intermedia-globe SILVER“ in der Kategorie Inhouse TV für die Moderation von „bwtv“ durch die professionelle Moderatorin Inge Posmyk.³¹¹ Diese Auszeichnung wurde also explizit nicht für das Programm als solches, sondern nur für ein einzelnes Programmelement vergeben und ist damit nicht repräsentativ.

Mit Blick auf die Evaluation von „bwtv“ ist es insgesamt plausibel, von einem systematischen Ausschluss einer Fremdbeobachtung zu sprechen. Diese Feststellung unterstreicht erneut die Bedeutung einer entsprechenden Kompetenz auf der Führungsebene, die genau diese Fremdbeobachtung initiiert und dadurch eine grundlegende Analyse der ursprünglichen Konzeption, der Organisation, der verfügbaren Ressourcen sowie der Management- und Redaktionskompetenzen ermöglicht.³¹²

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die in der Konzeption „Truppeninformation 2000“ für „bwtv“ benannten Aufgaben und Ziele auf Basis der bestehenden Umsetzungspraxis und den zur Verfügung stehenden Ressourcen nicht zu erreichen sind. Die Gründe für diese Schwächen liegen vermutlich in einem – gemessen an den Zielen – deutlich zu geringen Personal- und Budgetansatz, der unter anderem daran zu erkennen ist, dass dem komplexesten Medium der Bundeswehr

³¹⁰ Behrens, Frank: „Schmachtfetzen machen andere“, PR Report Oktober 2006, S. 49/50. Vgl. auch <http://www.intermedia.de/>

³¹¹ <http://www.ingeposmyk.de/> Siehe unter Stationen > 2004

³¹² Aufschlussreich im Sinne einer Innensicht ist in Bezug auf die Managementkompetenzen die Selbstdarstellung des Chefredakteurs von „bwtv“ im oben genannten Beitrag auf der Webseite der Streitkräftebasis. Dort heißt es: „Was hier in der Chefredaktion gebraucht wird, ist ein exzellenter Manager, der bei Windstärke 12 mit vollen Kaffeetassen laufen kann“, sagt [der Chefredakteur], der auch als Dezernatsleiter fungiert, über das Anforderungsprofil des Chefs bei bwtv. Ein Macher sei notwendig, der alle Elemente in der Abteilung berücksichtigt und gleichzeitig mit der übergeordneten Leitung die Rahmenbedingungen bespricht. [...] Von Haus ist er Panzermann, war jedoch vor dem bwtv-Start bereits in der Materie bewandert, weil er an der Medienzentrale VHS-Videos für die Truppe gedreht hat und zuständig war für die audiovisuellen Medien im Rahmen der Truppeninformation. [...] Der Chefredakteur hat Anfang des neuen Jahrtausends eine Kienbaumstudie mitbetreut. In der Studie wurde ein Konzept ausgearbeitet, wie Fernsehen für junge Soldatinnen und Soldaten zwischen 20 und 30, die Kernzielgruppe von bwtv, aussehen sollte. Er wusste daher neben den Video-Drehs theoretisch schon etwas über die Bundeswehr-Medien und ein Fernsehformat, das auf die Bedürfnisse der Angehörigen der Streitkräfte zugeschnitten sein sollte.

ausweislich des Haushaltmittelansatzes der niedrigste Etat zugewiesen ist. Aus Budgetsicht erscheinen vor allem die Kosten für die Satellitenübertragung angesichts der Erfahrungen der befragten Unternehmen und der vorhandenen IT-Infrastruktur der Bundeswehr, die eine deutlich günstigere Distribution ermöglichen sollte, unnötige Ausgaben zu verursachen, die anderweitig sinnvoller eingesetzt werden könnten. Darüber hinaus sind auf Seiten des Personals deutliche Qualifizierungsmängel zu vermuten, denn organisatorisch entsprechen personelle und materielle Ausstattung auf Seiten der Bundeswehr den Strukturen bei den befragten Unternehmen bzw. übertreffen diese bei weitem.³¹³ Diese Qualifizierungsmängel lassen sich vor allem durch das grundsätzliche Personal- und Ausbildungskonzept der Bundeswehr erklären, das einer echten Weiterentwicklung der Kompetenzen im Bereich Redaktions- und Kommunikationsmanagement widerspricht, weil es weder grundständige Studiengänge noch dezidierte Karrierewege in diesem Bereich vorsieht. Eine Überprüfung der Inhalte und Methodik der an den zentralen Ausbildungsbereichen der Bundeswehr angebotenen Lehrgänge und der Abgleich mit der Lehr- und Forschungspraxis der in den Bereichen (Fernseh-) Journalismus, Kommunikationsmanagement und Public Relations führenden deutschen Hochschulen könnten hier präzise Befunde liefern.

³¹³ So verfügt die IMZBw bereits seit Mitte/Ende der 90er Jahre über ein voll ausgestattetes Fernsehstudio und entsprechende Kapazitäten für die Produktion und Postproduktion.

5.2.3 Quellen eines Corporate TV der Bundeswehr: Informationsarbeit, Nachwuchswerbung, Operative Information, Einsatzkameratrups und Fachmedienzentren

Um die zusätzlichen Quellen eines Corporate TV der Bundeswehr zu identifizieren, nutze ich ein selbst entwickeltes Raster, mit dessen Hilfe ich ausgewählte Organisationsbereiche der Bundeswehr, die einen dezidierten Auftrag im Bereich der Medienproduktion oder des Kommunikationsmanagements im Geschäftsbereich des Bundesministeriums der Verteidigung haben, auf ihren Bezug zur inhaltlichen Produktion, Nutzung oder der mittelbaren oder unmittelbaren Steuerung von Bewegtbildinhalten hin untersuche. Neben der Informationsarbeit entsprechen die Truppe für Operative Information, die Einsatzkameratrups der Bundeswehr (EKT) und die Fachmedienzentren der Bundeswehr dieser Definition. Ausgeschlossen sind Angehörige oder Einheiten aus diesen Bereichen, die in so genannten integrierten Verwendungen eingesetzt, also mit Aufgaben betraut sind, bei denen die Führung – beispielsweise im Rahmen von multinationalen Kontingenten – nicht allein beim Verteidigungsministerium liegt. Ein Beispiel dafür wäre ein Einsatz im Rahmen einer internationalen Truppe, innerhalb einer Einheit, die audiovisuelle Medien unter Führung eines internationalen Kommandos produziert und diese im Einsatzland distribuiert.³¹⁴ Ebenso sind Einheiten ausgeschlossen, die die Informationslogistik für die Produktion und Distribution als Serviceleistung erbringen und keinen Einfluss auf die Inhalte der Bewegtbildkommunikation haben.³¹⁵

Der Vollständigkeit halber stelle ich mit den Fachmedienzentren der Bundeswehr sowie zwei Einheiten der Operativen Information zunächst Bereiche vor, die ich in dieser Arbeit noch nicht erwähnt habe, die aber für die weitere Betrachtung relevant sind.

Die Bundeswehr sieht vor, zukünftig 16 Fachmedienzentren zu betreiben.³¹⁶ Diese sind in der Regel ein Element an den Schulen der Teilstreitkräfte und Organisationsbereiche der Bundeswehr.³¹⁷ Exemplarisch schildert der Sanitätsdienst der Bundeswehr die Aufgaben des Fachmedienzentrums an der Sanitätsakademie der Bundeswehr:

³¹⁴ In einer solchen Verwendung war ich 1999 als so genannter AV-Section Chief der Combined Joint Psychological Operations Task Force im Rahmen der SFOR-Mission in Sarajevo, Bosnien-Herzegowina tätig.

³¹⁵ Bei der technischen Konzeption muss dieser Bereich selbstverständlich berücksichtigt werden.

³¹⁶ Vgl. u.a. Heeresamt der Bundeswehr: Katalog zum Aufgabenbereich und der Aufgabenverteilung der Fachmedienzentren der Bundeswehr, 2003. Quelle referenziert nach Duchscherer, a.a.O. S. 217. Zur Darstellung des Auftrags vgl. ebd., S. 59. Zu Anzahl und Ausstattung der Fachmedienzentren vgl. Bundesamt für Wehrtechnik und Beschaffung, Referat U2.2: Auftrags-Nr. Q/UR2G/6A012/5A171, Erneuerung /Modifikation von audio- und videotechnischen Komponenten in Fachmedienzentren der Bundeswehr (FMZ Bw), Ausschreibung

³¹⁷ Über die Webseiten konnte ich die folgenden Schulen recherchieren, die in ihrer jeweiligen Organisationsbeschreibung ein Fachmedienzentrum nennen:

1. Artillerieschule der Bundeswehr
2. Führungsunterstützungsschule der Bundeswehr
3. Heeresfliegerwaffenschule
4. Helmut-Schmidt-Universität/ Universität der Bundeswehr Hamburg
5. Infanterieschule der Bundeswehr
6. Logistikschule der Bundeswehr
7. Luftlande- und Lufttransportschule

„Das Fachmedienzentrum unterstützt den Lehrbetrieb in vielfältiger Weise. Der Bereich Disposition, Grafik und Druckerei erstellt, verwaltet und aktualisiert Printmedien (von einfachen Kopien über Poster bis hin zum Buch), Photoarbeiten, Graphiken, Multimedia-Präsentationen aber auch audiovisuelle Medien, wie z.B. Ausbildungsfilme für die Lehre, Forschung und Öffentlichkeitsarbeit.

In der Dienstvorschriften- und Kartenstelle sowie der Mediothek können Lern- und Arbeitsunterlagen, aber auch Unterhaltungsmedien ausgeliehen werden. Zum Fachmedienzentrum gehört eine Unterrichtsmitschauanlage (UMSA). Hier können Lehrveranstaltungen mit Videokameras aufgezeichnet und anschließend unter methodisch-didaktischen Gesichtspunkten nachbereitet werden.

In der Ausbildungseinrichtung CUA (computerunterstützte Ausbildung) schließlich werden spezielle Computerprogramme für die Lehrgangsteilnehmer der Lehrgruppen A und B zu bestimmten Unterrichtsthematiken angeboten, die die Lehrgangsteilnehmer in ihrem individuellen Tempo mit Unterstützung ihres Hörsaalleiters bearbeiten können.“³¹⁸

Zukünftig werden alle Fachmedienzentren der Bundeswehr über die technische Ausrüstung verfügen, um Bewegtbilder im Format DV (Digital Video) aufzuzeichnen und zu bearbeiten.³¹⁹ Im Mittelpunkt stehen dabei die Produktion von Lehrfilmen und die Ausbildungsdokumentation. Darüber hinaus beraten und unterstützen die Fachmedienzentren *„die Schulführung und andere Bedarfsträger im Bereich der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit“³²⁰* und liefern nach Antrag der IMZBw/ „bwtv“ *„professionelle Beiträge für die Medien der Truppeninformation gem. der Konzeption Truppeninformation 2000 (audiovisuelle, Print- und elektronische Medien).“³²¹*

In der Truppe für Operative Information, deren Aufgaben weiter oben beschrieben sind, existieren zwei Bereiche, die unter einen erweiterten Begriff des Corporate TV fallen können. Diese sind die Videoelemente der Einsatzkompanien des Bataillons für Operative Information sowie das Dezernat Einsatzkamera im Zentrum für Operative Information. Beide Bereiche sind mit professioneller Technik für die Akquisition und Produktion von broadcastfähigem Bewegtbildmaterial im Aufzeichnungsstandard DVC Pro ausgerüstet. Die Produkte der Redaktion Video

-
8. Schule für Feldjäger- und Stabsdienst
 9. Sportschule der Bundeswehr
 10. Panzertruppenschule
 11. Sanitätsakademie der Bundeswehr
 12. Universität der Bundeswehr München
 13. Unteroffizierschule der Luftwaffe
 14. Unteroffizierschule des Heeres
 15. Offizierschule der Luftwaffe
 16. Offizierschule des Heeres

Auf den Webseiten der Marine findet sich kein Hinweis auf ein eigenes Fachmedienzentrum, allerdings bietet die Marine über ihr Presse- und Informationszentrum im Internet diverse Videos an, darunter auch durch „bwtv“ produziertes Material.

³¹⁸ <<http://www.sanitaetsdienst-bundeswehr.de>> Startseite > Über uns > Ausbildungseinrichtungen > Sanitätsakademie der Bundeswehr > Gliederung > Lehrgruppe Ausbildung

³¹⁹ Bundesamt für Wehrtechnik- und Beschaffung, a.a.O.

³²⁰ Heeresamt, a.a.O., zitiert nach Duchscherer, S. 59.

³²¹ Ebd., Vgl. auch Streitkräftebasis, a.a.O. *„Neben den festen freien Redakteuren greift bwtv auch auf Fachmedienzentren mit Korrespondenten zurück, die über das ganze Land verstreut sind.“*

werden dabei primär im Auftrag der Kommandeure in den Einsatzländern im Rahmen der Vorgaben für die Operative Information genutzt.

Die EKT sind im Unterschied zu den Videoelementen der Operativen Information zusätzlich mit mobiler Satellitentechnik ausgestattet, die eine verzugslose Übertragung oder sogar Live-Sendungen zulässt. Technisch ist der EKT über eine Satellitenverbindung aus dem Einsatzland und eine Breitbandverbindung mit den Führungsstäben der Bundeswehr verbunden. In diesem Rahmen erfolgt auch eine enge Zusammenarbeit mit ausgewählten Aufklärungseinheiten der Bundeswehr, deren Beobachtungen direkt übertragen werden können.³²² Diese Aufgabe ist im Sinne der Konzeption der Bundeswehr der Fähigkeitskategorie Nachrichtengewinnung und Aufklärung zuzurechnen.³²³ Der Einsatz des EKT erfolgt ausschließlich im Auftrag der obersten Streitkräfteführung. Der Auftrag umfasst die begleitende Einsatzdokumentation im Ausland, die Gewinnung von Erkundungsergebnissen sowie die Beweissicherung und Schadenserfassung im Rahmen der Einsätze der Bundeswehr. Das in diesem Rahmen entstandene Material ist primär für die Information der politischen Leitung und militärischen Führung der Bundeswehr bestimmt. Darüber hinaus wird es – nach Maßgabe des Presse- und Informationsstabes – im Rahmen von „bwtv“ eingesetzt und kann an externe Medien abgegeben werden.³²⁴ Die Gründung der EKT geht auf eine Entscheidung des Verteidigungsministeriums zurück. Angesichts des Einflusses den unter anderem Fernsehberichte auf die Entscheidungsspielräume der politischen und militärischen Führung haben, entschied die Führung der Bundeswehr im Jahr 2000, die Fähigkeit zur selbstständigen Videodokumentation im Rahmen von Einsätzen zu entwickeln. Grundsätzliche Überlegungen waren zum einen, damit den Forderungen nach einer höheren Transparenz von Seiten der Öffentlichkeit zu entsprechen, und zum anderen die Einsicht, dass sich die Bundeswehr in einem immer schneller werdenden Wettlauf mit den Medien um Aktualität befindet. Vor allem in den zu erwartenden Einsatzszenarien der Bundeswehr kann die emotionale Wucht von Bildern innerhalb kürzester Zeit eindeutige Bewertungen durch die Öffentlichkeit erzeugen, die den Handlungsspielraum der Politik und des Militärs deutlich einengen und zu Fehlentscheidungen führen können. Der Aufbau des ersten EKT begann Anfang 2000. Nach der Entwicklung der konzeptionellen Grundlagen sowie der technischen und personellen Anforderungen erfolgte die Aufstellung des ersten EKT beim Bataillon für Operative Information in Mayen (Redaktion) und beim Fernmelderegiment 930 in Gerolstein (Satellitenübertragung). Nach einem erfolgreichen ersten Einsatz im März 2001 wurde die Einheit im Juni 2001 offiziell in Dienst gestellt.³²⁵

³²² Beispielsweise dem Aufklärungssystem LUNA <<http://www.deutschesheer.de> > Technik > Sonstiges Gerät > Nahaufklärungs-Ausstattung LUNA X

³²³ Konzeption der Bundeswehr, S. 34ff.

³²⁴ Vgl. hierzu u.a. auch: Streitkräftebasis: Mittendrin: Lebendige Lagebilder. <<http://www.streitkraeftebasis.de>> Aktuelles > Aus der SKB > Reportagen > Archiv > 2005 > Mittendrin. Lebendige Lagebilder

³²⁵ Vgl. hierzu u.a. Stoltenow, Sascha: „Keine Propaganda ...“ In: Film&TV Kameramann 07/01 vom 20.7.2001, S. 39-44

5.2.3.1 Quellen eines Corporate TV der Bundeswehr: Synopse

Im folgenden Abschnitt stelle ich eine Synopse der nunmehr im Sinne dieser Arbeit relevanten vollständig erfassten Bereiche und Einheiten und ihrer Aufgaben dar, um sie anschließend in die Handlungsfelder der Integrierten Kommunikation nach Zerfaß einzuordnen. Dabei orientiere ich mich im Sinne einer Anbindung der Kommunikation an die strategische Unternehmensführung an den Fähigkeitskategorien gemäß der Konzeption der Bundeswehr.

Fähigkeitskategorien der Bundeswehr

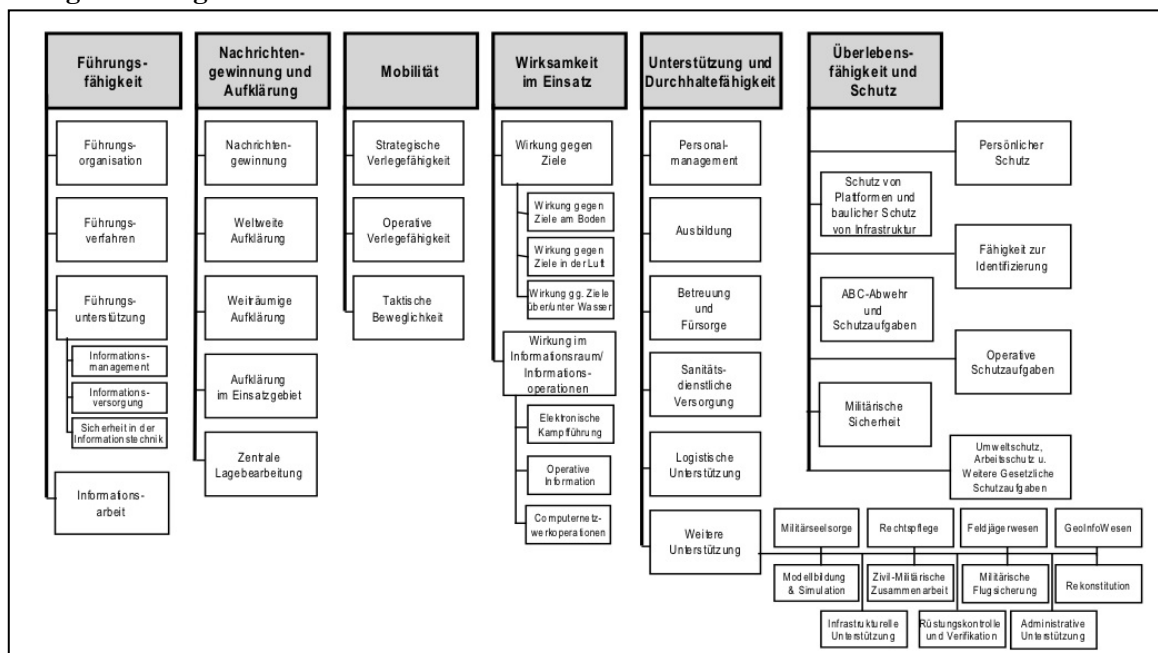


Abbildung 2: Fähigkeitskategorien der Bundeswehr (Quelle: Bundesministerium der Verteidigung)

Um diese Bereiche und Einheiten den Handlungsbereichen der Integrierten Kommunikation zuzuordnen nutze ich ein Untersuchungsrastrer mit den folgenden Dimensionen:

- Fähigkeitskategorie gemäß der Konzeption der Bundeswehr
- Aufgabenbereich
- Zuordnung zu einem Organisationsbereich
- Auftrag der Einheit/des Bereiches
- tatsächliche oder mögliche Produktions-, Nutzungs- oder Steuerungsfunktion in Bezug auf Bewegtbildmedien
- durch den Bereich tatsächlich oder potentiell zu nutzende Instrumente
- dem jeweiligen Führungs- und Unterstellungsverhältnis der Einheit/des Bereiches in Bezug auf die oberste Führungsebene der Bundeswehr sowie
- der ministeriellen Federführung für die Einheit/den Bereich.

Presse- und Informationsstab, Arbeitsbereich 1 – „Presse“

Fähigkeitskategorie	Führungsfähigkeit
Aufgabenbereich	Informationsarbeit der Bundeswehr
Organisation	Presse- und Informationsstab
Auftrag	<ul style="list-style-type: none"> - Kommunikation mit der nationalen und internationalen Öffentlichkeit über Journalisten - Information der Medien
Produktion, Nutzung, Steuerung von Bewegtbildmedien	<ul style="list-style-type: none"> - Produktion von Bewegtbildinhalten für die Pressearbeit - Weitergabe von Bewegtbildinhalten an die Medien - Organisation von Veranstaltungen, die durch Bewegtbildmedien beobachtet werden - Vorbereitung und Training von Personal, das im Rahmen der Pressearbeit mit Bewegtbildmedien kommuniziert - Erteilung von Drehgenehmigungen
Instrumente	<ul style="list-style-type: none"> - Video/Multimedia-Pressematerial - Pressereisen/Pressekonferenzen - Mediatrainings
Führungs- und Unterstellungsverhältnis	Ministerieller Leitungsbereich
Ministerielle Federführung	Presse- und Informationsstab

Presse- und Informationsstab, Arbeitsbereich 2 – „Öffentlichkeitsarbeit“

Fähigkeitskategorie	Führungsfähigkeit
Aufgabenbereich	Informationsarbeit der Bundeswehr
Organisation	Presse- und Informationsstab
Auftrag	<ul style="list-style-type: none"> - Direkte Kommunikation mit der Bevölkerung der Bundesrepublik Deutschland - Kommunikation mit Multiplikatoren
Produktion, Nutzung, Steuerung von Bewegtbildmedien	<ul style="list-style-type: none"> - Produktion von Bewegtbildinhalten für die Öffentlichkeitsarbeit - Weitergabe von Bewegtbildinhalten an die Zielgruppen der Öffentlichkeit - Einsatz von Bewegtbildinhalten im Rahmen von Veranstaltungen
Instrumente	<ul style="list-style-type: none"> - Informationsfilme - Multimedia-Produkte (CD-ROM/DVD/Online)
Führungs- und Unterstellungsverhältnis	Ministerieller Leitungsbereich
Ministerielle Federführung	Presse- und Informationsstab

Presse- und Informationsstab, Arbeitsbereich 3 – „Medien“

Fähigkeitskategorie	Führungsfähigkeit
Aufgabenbereich	Informationsarbeit der Bundeswehr
Organisation	Presse- und Informationsstab
Auftrag	<ul style="list-style-type: none"> - Einsatz und Nutzung der neuen Medien - Medienkooperationen - Organisation der Ausbildung von Journalisten
Produktion, Nutzung, Steuerung von Bewegtbildmedien	<ul style="list-style-type: none"> - Produktion von Bewegtbildinhalten im Rahmen der neuen Medien - Management von Medienkooperationen - Unterstützung von Filmproduktionen - Fachaufsicht „bwtv“
Instrumente	<ul style="list-style-type: none"> - Multimedia-Produkte (CD-ROM/DVD/Online) - Medienkooperationen - Erteilung von Drehgenehmigungen - Drehbuchberatung - Material-/Personalgestellung
Führungs- und Unterstellungsverhältnis	Ministerieller Leitungsbereich
Ministerielle Federführung	Presse- und Informationsstab

Presse- und Informationsstab, Zentrale Truppeninformation

Fähigkeitskategorie	Führungsfähigkeit
Aufgabenbereich	Informationsarbeit der Bundeswehr
Organisation	Stabsabteilung Fü S I, Innere Führung, Personal, Ausbildung
Auftrag	<ul style="list-style-type: none"> - Information von Soldaten, zivilen Mitarbeitern sowie deren Angehörigen - Politische Bildung - Dienstliche Information - Fachaufsicht über die IMZBw
Produktion, Nutzung, Steuerung von Bewegtbildmedien	<ul style="list-style-type: none"> - Inhaltliche Führung von „bwtv“ - Bundeswehr-Intranet - Produktion und Einsatz von Bewegtbildmedien im Rahmen des Auftrags
Instrumente	<ul style="list-style-type: none"> - „bwtv“ - Multimedia-Produkte (CD-ROM/DVD/Online) als Informations-, Lehr- und Unterrichtsmaterial für die Truppeninformation
Führungs- und Unterstellungsverhältnis	Militärischer Leitungsbereich
Ministerielle Federführung	Generalinspekteur, Führungsstab der Streitkräfte

Informations- und Medienzentrale

Fähigkeitskategorie	Führungsfähigkeit
Aufgabenbereich	Informationsarbeit der Bundeswehr
Organisation	Streitkräfteamt
Auftrag	<ul style="list-style-type: none"> - Fachliche Koordinierung, Steuerung und Durchführung in den Aufgabenfeldern Öffentlichkeitsarbeit, Medienarbeit und zentrale Truppeninformation - Unterstützung der Informationsarbeit zum Zwecke der Personalbedarfsdeckung - Weiterbildung des Fachpersonals Öffentlichkeitsarbeit - Koordination der Einsätze des Militärmusikdienstes
Produktion, Nutzung, Steuerung von Bewegtbildmedien	<ul style="list-style-type: none"> - Produktion von „bwtv“ - Auftragsvergabe an zivile Produktionsfirmen sowie deren Steuerung
Instrumente	<ul style="list-style-type: none"> - „bwtv“ - Multimedia-Produkte (CD-ROM/DVD/Online) im Rahmen des Auftrages
Führungs- und Unterstellungsverhältnis	Streitkräftebasis
Ministerielle Federführung	Presse- und Informationsstab

Akademie für Information und Kommunikation

Fähigkeitskategorie	Führungsfähigkeit
Aufgabenbereich	Informationsarbeit der Bundeswehr
Organisation	Streitkräftebasis
Auftrag	<ul style="list-style-type: none"> - Zentrale Ausbildungseinrichtung für die Informationsarbeit - Wissenschaftliche Grundlagenarbeit - Operative Unterstützung der Informationsarbeit
Produktion, Nutzung, Steuerung von Bewegtbildmedien	<ul style="list-style-type: none"> - Einsatz von Bewegtbildmedien im Rahmen von Veranstaltungen - Einsatz von Bewegtbildmedien im Rahmen von Schulungen und Trainings
Instrumente	<ul style="list-style-type: none"> - Multimedia-Produkte (CD-ROM/DVD/Online) im Rahmen des Auftrages
Führungs- und Unterstellungsverhältnis	Streitkräftebasis
Ministerielle Federführung	Presse- und Informationsstab

Personalwerbung und -gewinnung, Referat Personalmarketing (PSZ/PM)

Fähigkeitskategorie	Unterstützung und Durchhaltefähigkeit
Aufgabenbereich	Personalmanagement
Einheit	Abteilung Personal-, Sozial- und Zentralangelegenheiten (PSZ)
Auftrag	<ul style="list-style-type: none"> - Personalplanung, Personalführung und Personalbedarfsdeckung der Soldaten und zivilen Mitarbeiter - soziale Belange in der Bundeswehr (Fürsorge, Betreuung) - Positionierung des Arbeitgebers Bundeswehr
Produktion, Nutzung, Steuerung von Bewegtbildmedien	<ul style="list-style-type: none"> - Produktion und Einsatz von Bewegtbildinhalten für die Nachwuchswerbung
Instrumente	<ul style="list-style-type: none"> - Werbespots - Medienkooperation im Rahmen der Nachwuchswerbung - Multimedia-Produkte (CD-ROM/DVD/Online)
Führungs- und Unterstellungsverhältnis	Ziviler Leitungsbereich
Ministerielle Federführung	Abteilung Personal-, Sozial- und Zentralangelegenheiten (PSZ)

Redaktion Video der Truppe für Operative Information (OpInfo Video)

Fähigkeitskategorie	Wirksamkeit im Einsatz
Aufgabenbereich	Informationsoperationen
Organisation	Truppe für Operative Information
Auftrag	<ul style="list-style-type: none"> - Einwirkung auf gegnerische Streitkräfte sowie die sie unterstützende Bevölkerung - Einwirkung auf Konfliktparteien und Bevölkerung im Einsatzgebiet von Verbänden und Einheiten der Bundeswehr und alliierter Streitkräfte
Produktion, Nutzung, Steuerung von Bewegtbildmedien	<ul style="list-style-type: none"> - Produktion und Distribution von Bewegtbildmaterial im Einsatzgebiet
Instrumente	<ul style="list-style-type: none"> - Beiträge - Rohmaterial
Führungs- und Unterstellungsverhältnis	Streitkräftebasis, Einsatzführungskommando
Ministerielle Federführung	Inspekteur der Streitkräftebasis, Führungsstab der Streitkräfte Fü S V, Einsatz

Einsatzkameratrupps

Fähigkeitskategorie	Führungsfähigkeit
Aufgabenbereich	Führungsunterstützung
Organisation	Zentrum für Operative Information
Auftrag	<ul style="list-style-type: none"> - Dokumentation des Einsatzes deutscher Soldaten im Ausland mit Video und Foto zur Information der politischen Leitung und militärischen Führung - Gewinnung von Erkundungsergebnissen, Beweissicherung, Schadenserfassung
Produktion, Nutzung, Steuerung von Bewegtbildmedien	<ul style="list-style-type: none"> - Produktion von Bewegtbildmaterial im Einsatzgebiet - Weitergabe des im Einsatz produzierten Materials nach Maßgabe des Presse- und Informationsstabes
Instrumente	<ul style="list-style-type: none"> - Beiträge - Rohmaterial
Führungs- und Unterstellungsverhältnis	Streitkräftebasis, Einsatzführungskommando
Ministerielle Federführung	Inspekteur der Streitkräftebasis, Führungsstab der Streitkräfte Fü S V, Einsatz

Fachmedienzentren

Fähigkeitskategorie	Unterstützung und Durchhaltefähigkeit
Aufgabenbereich	Ausbildung
Organisation	Schulen der Teilstreitkräfte und Organisationsbereiche
Auftrag	<ul style="list-style-type: none"> - Unterstützung des Lehrbetriebs durch die Produktion und Bereitstellung audiovisueller Medien - Dokumentation von Ausbildungsmaßnahmen - Beratung der Schulführung im Bereich Presse- und Öffentlichkeitsarbeit - Produktionsunterstützung „bwtv“
Produktion, Nutzung, Steuerung von Bewegtbildmedien	<ul style="list-style-type: none"> - Produktion und Einsatz von Bewegtbildmaterial für die Ausbildung - Produktion von Bewegtbildmaterial zur Ausbildungsdokumentation - Weitergabe des produzierten Materials an Bedarfsträger
Instrumente	<ul style="list-style-type: none"> - Beiträge - Rohmaterial
Führungs- und Unterstellungsverhältnis	Heeresamt, Luftwaffenamt, Marineamt, Streitkräfteamt bzw. Inspekteur der Streitkräftebasis (Universitäten der Bundeswehr)
Ministerielle Federführung	Inspekteur der Streitkräftebasis, Generalinspekteur der Bundeswehr, Führungsstab der Streitkräfte Fü S

5.3 Übertragung der Bewegtbildmedien der Bundeswehr in ein Modell der Integrierten Kommunikation nach Zerfaß

Nachdem ich die Quellen eines Corporate TV der Bundeswehr erfasst und ihre Rolle in Bezug auf die Organisationsziele der Bundeswehr, ihre wesentlichen Aufgaben und Instrumente und ihre Anbindung an die strategische Führungsebene dargestellt habe, ordne ich sie im folgenden Abschnitt in die Handlungsfelder und Disziplinen der Integrierten Kommunikation nach Zerfaß ein.³²⁶ Damit zeige ich unter anderem, dass das Modell von Zerfaß prinzipiell auf eine Non-Profit-Organisation wie die Bundeswehr übertragbar ist, und die Erweiterung der Definition zur Unternehmenskommunikation in Kapitel 3 sachgerecht war. Allerdings werde ich an ausgewählten Aspekten zeigen, dass im Kontext der Bundeswehr bzw. des Militärs noch Forschungsbedarf besteht, um spezifische Kommunikationshandlungen präzise und widerspruchsfrei einordnen zu können. Anhand der Leitideen für das PR-Management von Zerfaß nehme ich anschließend kurz die kritische Diskussion der konzeptionellen Grundlagen der Informationsarbeit der Bundeswehr aus Kapitel 5 auf. Diese neuerliche Betrachtung ist nötig, weil ich entlang dieser Leitideen im abschließenden Kapitel dieser Arbeit ein strategisches Modell für das Integrierte Corporate TV-Management der Bundeswehr entwickeln möchte, das bei einer möglichen Operationalisierung an das Grundkonzept des PR-Managements von Zerfaß anschlussfähig ist.

Grundsätzlich entsprechen die vorstehend identifizierten Quellen für ein weiter gefasstes Corporate TV der Bundeswehr der erweiterten Definition der Unternehmenskommunikation nach Zerfaß. Die benannten Dienststellen und Einheiten sind formal mit Kommunikationsaufgaben beauftragt – und damit zu „managen“. Ihre kommunikativen Handlungen sollen explizit einen Beitrag zur Aufgabendefinition und -erfüllung der Bundeswehr leisten. Entsprechend den drei Handlungsfeldern Gesellschaft, Wirtschaft und Organisation können die Bereiche den Disziplinen Organisationskommunikation, Marktkommunikation und Public Relations zugeordnet werden, wobei sich verschiedene inhaltliche und organisatorische Überschneidungen ergeben. Zusätzlich können die Elemente eines Corporate TV der Bundeswehr anhand ihres Auftrags in Führungs-, Produktions-, Ausbildungs- und Forschungsfunktion unterschieden werden, so dass sie in einem Prozessmodell für das strategische Kommunikationsmanagement spezifische, sich ergänzende Aufgaben erfüllen können. Darüber hinaus lassen sie sich widerspruchsfrei durch die vorläufige Definition eines Integrierten Corporate TV-Managements erfassen.

Die unter dem Begriff der Informationsarbeit der Bundeswehr zusammengefassten Arbeitsbereiche des Presse- und Informationsstabes (Presse, Öffentlichkeitsarbeit, Medien, zentrale Truppeninformation) nehmen in erster Linie Aufgaben im gesellschaftlichen Umfeld der Organisation Bundeswehr, also bei der externen Kommunikation, sowie im Organisationsumfeld

³²⁶ Eine Synopse der Quellen des Corporate TV und der Übertragung in ein Modell der Integrierten Kommunikation nach Zerfaß findet sich am Ende dieses Abschnitts auf Seite 127.

selbst wahr. Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen damit bei den Public Relations und der Organisationskommunikation, wobei die Bereiche „Öffentlichkeitsarbeit“ und „Medien“ Schnittstellenfunktion zur Marketingkommunikation im Rahmen der Nachwuchswerbung besitzen.³²⁷ In Bezug auf ein Corporate TV der Bundeswehr, das sich an externe Publika richtet, verfügen sie über keine eigenen physischen Produktionsmittel, führen diese jedoch. Der Bereich Medien nimmt darüber hinaus in Bezug auf „bwtv“ eine Führungsrolle für das Corporate TV in der Organisationskommunikation wahr. Die Organisationskommunikation wird in erster Linie durch die zentrale Truppeninformation geführt, die, in der Rolle des Generalinspektors, auch für das Corporate TV im Rahmen der Truppeninformation verantwortlich ist, wobei „bwtv“ explizit dieser Zuständigkeit entzogen wurde. Überschneidungen der Truppeninformation zu den Public Relations ergeben sich unter anderem durch die Berücksichtigung der Angehörigen und der Reservisten als Zielgruppen. Fast ausschließlich mit Aufgaben im Bereich der Marketingkommunikation im Sinne eines Beschaffungsmarketing ist die Abteilung PSZ/PM betraut, die den Auftrag hat, die Bundeswehr als Arbeitgeber zu positionieren.

Der Bereich EKT ist der Fähigkeitskategorie Führungsunterstützung und damit primär der Organisationskommunikation zuzurechnen, denn er hilft im Sinne Zerfaß', den laufenden Leistungsprozess zu strukturieren und zu steuern.

Der Bereich OpInfo Video ist Teil der Fähigkeitskategorie Wirksamkeit im Einsatz. Dabei ergibt sich in Bezug auf das Modell von Zerfaß eine interessante Konstellation. Im Sinne des Auftrages und aus dem nach außen getragenen Selbstverständnis kann die Operative Information als eine Aufgabe im gesellschaftlichen Umfeld des jeweiligen Einsatzlandes, also als Public Relations definiert werden. In Bezug auf die strategische Zielsetzung der Bundeswehr ist ihre primäre Aufgabe jedoch die Durchsetzung strategischer Konzepte. Sie kann damit als Teil der Marktkommunikation gesehen werden. Ähnlich wie diese, die nach Zerfaß die prinzipiell sprachfreie Koordination über das Preissystem mit seinem binären Code Zahlung/Nichtzahlung unterstützt, unterstützt die Operative Information – vor allem im Rahmen von Informationsoperationen – die prinzipiell sprachfreie Koordination über das System Krieg mit seinem binären Code Sieg/Niederlage. In diesem Sinne erlaubt die Feststellung von Zerfaß zum prinzipiell persuasiven Charakter der Marktkommunikation eine interessante Interpretation der Aufgaben der Operativen Information. Zieldimension der Operativen Information wie der Marktkommunikation ist es, gewünschte Anschlusshandlungen herzustellen. In Bezug auf das System Krieg wird an dieser Stelle die grundsätzliche Nähe der Operativen Information zur persuasiven Kommunikation und damit zur Propaganda deutlich. Diese Nähe ist zum einen in der Traditionslinie der

³²⁷ So unterstützt der Bereich Öffentlichkeitsarbeit unter anderem Veranstaltungen wie Tage der offenen Tür etc., und der Bereich Medien stimmt sich im Rahmen von Medienkooperationen wie beispielsweise der Serie „Die Rettungsflyer“ <<http://www.rettungsflyer.bundeswehr.de>> eng mit dem Bereich PSZ ab.

Truppengattung von den Propagandakompanien der Wehrmacht über die Psychologische Kampfführung bzw. Verteidigung bis hin zur heutigen Bezeichnung nachzuvollziehen und zum anderen auch an der international gebräuchlichen Bezeichnung „Psychological Operations“ zu erkennen.³²⁸ Auch der durch Zerfaß beschriebene Wechsel des Modus zu einer „*Koordination qua Reputation (Markenimages) und Argumentation (Marketingethik)*“³²⁹ bei Effizienzverlusten oder der normativen Hinterfragung der primären Vorgehensweise – in diesem Fall des bewaffneten Kampfes – ist bei der Operativen Information und insbesondere den Informationsoperationen theoretisch plausibel und in der Praxis zu beobachten. Konkret: So lange der Einsatz persuasiver Methoden erfolgversprechend ist, werden militärische Akteure und damit auch die Bundeswehr diese einsetzen müssen, um die Rückmeldung Niederlage zu vermeiden. Die Erfolgsaussichten des Militärs hängen dabei entscheidend vom Entwicklungsgrad der Medien als dem zentralen Steuerungssystem der Mediengesellschaft ab. In dem Moment, in dem wegen der Berichterstattung der Medien die Effizienz persuasiver Methoden nachlässt oder diese dazu führen, dass die Legitimation der Organisation hinterfragt wird, muss das Militär andere Methoden einsetzen.³³⁰ Diese Methoden können wegen der Aktivitäten gegnerischer Akteure aber weder an einem Transparenzideal noch an dem in der Bundeswehr vorherrschenden technokratischen Verständnis von Kommunikation als Informationsmanagement ausgerichtet sein. Stattdessen müssen sie strukturell an die Maßnahmen der gegnerischen Seite gekoppelt sein und sich an der Erzeugung von Fiktionalitäten im Sinne Mertens beteiligen, um der eigenen Organisation entsprechende Handlungsspielräume zu eröffnen. Angesichts der in Kapitel 2 dieser Arbeit skizzierten Bedingungen und Veränderungen in den für einen Akteur wie die Bundeswehr relevanten Dimensionen folgt daraus, dass es grundsätzlich keine Alternative zur Vorbereitung allumfassender Informationsoperationen, also einer Integrierten Kommunikation gibt. In Bezug auf die Public Relations und Marketingkommunikation von zivilen Akteuren ergibt sich aus dieser Beobachtung ein interessanter Ansatzpunkt, um die inhaltliche und instrumentelle Nähe von Public Relations und Propaganda zu reflektieren, was aber hier nicht geschehen kann.

Grundsätzlich der Organisationskommunikation zuzuordnen ist die Informations- und Medienzentrale der Bundeswehr. Als dem Presse- und Informationsstab nachgeordnete Dienststelle gehört sie zur Fähigkeitskategorie Führungsfähigkeit. Als Medienproduktionseinheit erfüllt sie darüber hinaus Produktionsaufgaben in allen Kommunikationsdisziplinen und besitzt eine

³²⁸ Vgl. hierzu unter anderem die Dissertation von Drews. Drews, Dirk: Die Psychologische Kampfführung/ Psychologische Verteidigung der Bundeswehr – eine erziehungswissenschaftliche und publizistikwissenschaftliche Untersuchung, Mainz, 2006.

³²⁹ Zerfaß, a.a.O., S. 317.

³³⁰ Ein Beispiel hierfür ist die vom damaligen Bundesminister der Verteidigung aufgestellte Behauptung, die serbische Regierung habe zur Vertreibung der kosovarischen Bevölkerung den so genannten „Hufeisenplan“ entwickelt. Unter anderem diese Behauptung begünstigte die Entscheidung der Bundesregierung, sich am Krieg gegen Serbien zu beteiligen. Nachdem diese Behauptungen in weiten Teilen in Zweifel gezogen oder widerlegt waren, führte das zu einem Vertrauensverlust. Vgl. auch Heinz Loquai: Der Kosovo- Konflikt. Wege in einen vermeidbaren Krieg. Die Zeit von Ende November 1997 bis März 1999. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft 2002

Ausbildungsfunktion. Ausbildung und Forschung sind die Schwerpunkte der Akademie für Information und Kommunikation, die damit ebenfalls vor allem Aufgaben in der Organisationskommunikation der Bundeswehr wahrnimmt. Diese werden durch ihren Auftrag im Bereich Veranstaltungen um eine Public Relations-Funktion ergänzt. Die Fachmedienzentren der Bundeswehr sind schließlich der Fähigkeitskategorie Ausbildung zugeordnet und werden damit vor allem im Rahmen der Organisationskommunikation eingesetzt, können aber auch im Bereich Unterstützung und Durchhaltefähigkeit eine Rolle spielen.³³¹

Mit Blick auf ihre funktionale Rolle gemäß des erweiterten Verständnisses eines Corporate TV der Bundeswehr im Sinne dieser Arbeit stellen die IMZBw, EKT, OpInfo Video und Fachmedienzentren vor allem Produktionsbereiche dar, während den auf der ministeriellen Ebene angesiedelten Bereichen eine Führungsrolle zugeschrieben ist.

Bislang nicht berücksichtigt, aber für diese Arbeit relevant, ist die Rolle der strukturierenden und steuernden Organisationskommunikation durch die Organisationsmitglieder, die nicht offiziell mit einer Aufgabe im Rahmen des Kommunikationsmanagements beauftragt sind. Dieser Bereich kann hier in Bezug auf die Bundeswehr nicht vertiefend analysiert werden, weil dazu die entsprechende Theoriebasis fehlt. Mit Blick auf die Praxis der Unternehmenskommunikation und Public Relations der Bundeswehr liefert eine kurze Betrachtung auf Basis der bisherigen Ergebnisse dieser Arbeit jedoch weitere Argumente für die Notwendigkeit einer Integration aller Kommunikationsdisziplinen. Wie ich in Kapitel 2 mit Verweis auf soziologische Ansätze gezeigt habe, stellt die Wirklichkeitskonstruktion im Hinblick auf mögliche Einsatzszenarien eine zentrale Steuerungs- und Strukturierungsleistung für die Organisation Bundeswehr dar. Diese Wirklichkeitskonstruktion ist im eigentlichen Sinne Führungskommunikation und nur indirekt medial vermittelt. Ihr Ziel ist die kommunikative Integration im Nahbereich auf Basis formaler Autorität.³³² Die Träger dieser Kommunikation sind die mit formaler Macht ausgestatteten Führungskräfte, die weitgehend dem unmittelbaren Einfluss- und Regelungsbereich des Kommunikationsmanagements entzogen sind. Gerade deshalb birgt das Verhältnis dieser administrativ koordinierenden Kommunikation und der medial vermittelten Kommunikation in den Handlungsfeldern Organisation, Markt und Gesellschaft das größte Risikopotential für die Organisation. Das ist am Beispiel des am Anfang dieser Arbeit rekonstruierten Fallbeispiels der „Hammelburg-Videos“ plausibel nachzuvollziehen, das ich im Folgenden kurz vor dem Hintergrund der bisherigen Argumentation dieser Arbeit neu betrachten werde.

³³¹ Eine kreative Zusammenarbeit in diesem Zusammenhang die Familienbetreuungsstelle Dresden und das Fachmedienzentrum der Offizierschule des Heeres realisiert. Sie erstellten im November 2006 gemeinsam Videoaufnahmen mit Weihnachtsgrüßen der Angehörigen für die Soldaten im Einsatzland. <<http://www.einsatz.bundeswehr.de>> Familienbetreuung > Familienbetreuungsorganisation > FBZ (Frankenberg Sachsen)

³³² Vgl. hierzu Zerfaß, a.a.O., 217ff. sowie 295.

Die öffentlich und formell angeklagten Soldaten sahen ausweislich ihrer Aussagen in ihrem Videofilm vor allem eine Persiflage auf die im Rahmen ihrer Ausbildung konstruierte Einsatzrealität. Durch diese Persiflage wollten sie sich in einer Phase intensiver Belastung etwas Abwechslung verschaffen. Dazu bedienten sie sich verschiedener inhaltlicher und formaler Vorbilder: angefangen bei Filmen, die ihnen zu Beginn der Ausbildung gezeigt worden waren, um sich auf die Lage im Einsatzland einzustimmen, über Teile der damals aktuellen Fernsehberichterstattung bis hin zu fiktionalen Formaten wie Sketchen der Gruppe Monty Python. Die Kreativität, die die Soldaten dabei entfalteten, war ihren Vorgesetzten in einem anderen Kontext sogar eine Auszeichnung wert. So hatte einer der beteiligten Unteroffiziere noch am 14. März 1996 für seinen Ideenreichtum eine Förmliche Anerkennung verbunden mit zwei Tagen Sonderurlaub wegen vorbildlicher Pflichterfüllung erhalten, weil er aus privaten Beständen Uniformstücke und andere Kleidungsstücke besorgt hatte, um die Rolle der Gruppe als Freischärler realistischer auszufüllen.³³³ Die Organisation Bundeswehr hatte den über das erwartbare Maß hinaus erbrachten Beitrag eines Organisationsmitglieds mit Führungsfunktion zur Aufgabenerfüllung durch eine kommunikative Handlung – Konstruktion der Einsatzwirklichkeit durch Kleidung – belohnt. In dem Moment, als der Sender SAT.1 durch seine redaktionelle Entscheidung jedoch eine andere Realität erzeugte, rückte die Institution, die ihr Organisationsmitglied ein Jahr zuvor noch ausgezeichnet hatte, von ihm ab, um ihrerseits dem wegen der Medienberichterstattung angenommenen drohenden Vertrauensverlust in der Öffentlichkeit entgegenzuwirken – zu Lasten des Vertrauens der Organisationsmitglieder. Zwei grundsätzlich sinnvolle Handlungen – die Verbesserung der Darstellungsqualität im Rahmen der Ausbildung und das Bemühen um Wiederherstellung der Legitimation – entfalteten in diesem Fall quasi prototypisch widersprüchliche Wirkungen, weil sie in den Handlungsfeldern Organisation und Gesellschaft unterschiedlich interpretiert wurden. Dabei beeinflussten, wie der vorstehend zitierte Artikel von Schwennecke zeigt, auch kommunikative Maßnahmen in den Bereichen Nachwuchswerbung (Imagekampagne) und Public Relations (Pressereisen nach Bosnien) die Wahrnehmung.

Eine Integrierte Kommunikation, die, vor allem im analytischen Bereich, die mit dem Einsatz bewegter Bilder verbundenen Effekte berücksichtigt hätte, wäre vermutlich in der Lage gewesen, differenzierter mit dieser Situation umzugehen und Widersprüche zu vermeiden bzw. diese bereits im Vorfeld abzumildern. Konkret wäre es beispielsweise möglich gewesen, gegenüber den Medien nicht nur die positiven Aspekte des Einsatzes, sondern auch die damit verbundenen Entbehrungen aktiv zu inszenieren. Darüber hinaus hätte die Bundeswehr ihre bereits damals vorhandenen Ressourcen zur Produktion audiovisueller Medien nutzen können, um den in der Ausbildung eingesetzten Soldaten ein alternatives, professionell produziertes Video als Erinnerung zur Verfügung zu stellen. Und schließlich hätte eine professionelle Ausbildung der Soldaten im

³³³ Drucksache 13/11005, S. 442.

Umgang mit Medien dazu geführt, dass dort zumindest theoretisch das Wissen vorhanden gewesen wäre, dass eine Kamera potentiell genauso gefährlich sein kann wie eine Mine. Dazu wäre es allerdings nötig gewesen, die Visualität der eigenen Handlungen systematisch als Denk- und Planungskategorie im Führungsprozess zu berücksichtigen.

Dass entsprechende Fähigkeiten in der Bundeswehr nach wie vor nicht ausgeprägt sind, zeigen unter anderem die Reaktionen der politischen Leitung und militärischen Führung der Bundeswehr auf die Veröffentlichung von Fotos, die deutsche Soldaten zeigen, die in Afghanistan mit Knochen posiert hatten. Bei beiden Ereignissen forderten die Verantwortlichen ohne Kenntnis des Sachverhaltes eine Bestrafung bzw. den Ausschluss der Organisationsmitglieder. Außerdem kündigten sie jeweils an, die Ausbildung zu überprüfen, sei es im Hinblick auf die politische Bildung (Hammelburg) oder die interkulturelle Kompetenz (Afghanistan). Und in beiden Fällen zeigten sowohl sie als auch die Öffentlichkeit sich äußerst überrascht darüber, dass solche Bilder überhaupt entstehen können. Die durchaus plausible Idee, dass es sich in beiden Fällen um eine der Mediengesellschaft angemessene Komplexitätsreduzierung und einen Versuch der Teilhabe (= user generated content) durch die Soldaten handeln könnte, wurde aus dem Umfeld der Bundeswehr meines Wissens nicht geäußert.

Diese Beobachtung unterstreicht meine zu Anfang dieser Arbeit formulierte Hypothese, dass die Bundeswehr als Organisation aus den Ereignissen in Hammelburg nicht gelernt hat. Insbesondere die überraschte Reaktion der Führungsebene der Bundeswehr und der politischen Vertreter weist darüber hinaus auf eine potentiell gefährliche Entkopplung zwischen der Organisation Bundeswehr und der für sie konstituierenden Organe hin, denn damit, dass solche oder ähnliche Bilder existieren und deshalb veröffentlicht werden, ist wegen der Einsatzszenarien und der militärischen Handlungsprogramme und Verfahren erwartbar. Deshalb ist davon auszugehen, dass bereits jetzt im Bereich der Bundeswehr weitere Bilder mit potentiell ähnlicher Wirkung vorhanden sind – sei es aus offiziellen oder inoffiziellen Quellen. Diese Einschätzung bestätigen unter anderem die vorstehend erwähnten, teilweise problematischen Veröffentlichungen auf Videoportalen. Die hohe Visualität militärischen Handelns in Frieden, Krise und Krieg führt damit gerade wegen der Unmodellierbarkeit der operativen Zielkategorie dieses Handelns, dem Krieg, zu einer beinahe komplett fiktionalisierten Realität, die kontextabhängig quasi beliebiger Zuschreibungen ermöglicht. Die Bilder, die dabei entstehen, sind häufig eindeutig und etablieren sich, abhängig vom Kontext, nachhaltig im kollektiven Bewusstsein – losgelöst von dem, was sie eigentlich zeigen. Ein Modell, das die Bundeswehr unterstützt, im Rahmen des Kommunikationsmanagements in entsprechenden Bildern zu denken, sie wahrzunehmen und damit umzugehen, erscheint deshalb im Sinne der Organisation und ihrer Ziele sinnvoll. Einen entsprechenden Vorschlag werde ich im folgenden Kapitel entwickeln. Als Orientierung dient mir dabei das Modell der Integrierten Kommunikation nach Zerfaß. Wie ich gezeigt habe, lassen sich die einzelnen Quellen eines Corporate TV der Bundeswehr und in Folge auch die Kommunikation einer Non-Profit-

Organisation wie der Bundeswehr plausibel in dieses Modell übertragen. Die von mir identifizierten nicht hinreichend zu fassenden Bereiche der Operativen Information und der Organisationskommunikation verweisen auf einen grundsätzlichen Forschungsbedarf und nicht auf Auslassungen im Modell von Zerfaß. Damit sind auch die aus diesem Modell entwickelten Leitideen auf die Bundeswehr übertragbar.³³⁴ Entlang dieser Ideen diskutiere ich an dieser Stelle erneut kurz die konzeptionellen Grundlagen der Informationsarbeit als Voraussetzung des Modells eines Integrierten Corporate TV-Managements der Bundeswehr.

Gemessen an den Leitideen eines kommunikationswissenschaftlich und betriebswirtschaftlich aufgeklärten PR-Managements lässt sich der aktuelle Status des Kommunikationsmanagements der Bundeswehr wie er in der TK InfoABw niedergelegt ist, nochmals differenzierter bewerten. Dem *Postulat der strategischen Öffentlichkeitsarbeit* entspricht, dass sich innerhalb der Organisation Bundeswehr alle Handlungsfelder und Teilbereiche der Kommunikationsarbeit auf den gemeinsamen Referenzpunkt der Unternehmensstrategie – die Konzeption der Bundeswehr – beziehen und Fähigkeitskategorien zugeordnet sind, innerhalb derer sie mit Aussicht auf Erfolg eingesetzt werden können. Dementsprechend sind Aufbau- und Ablauforganisation der Informationsarbeit umfassend geregelt – einschließlich der Informationsarbeit im Einsatz. Damit ermöglicht die Organisationsverfassung und -struktur der Bundeswehr grundsätzlich die Integration der kommunikationspolitischen Aktivitäten innerhalb und durch die Bundeswehr. Fraglich erscheint allerdings angesichts der Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung, inwieweit das Kommunikationsmanagement der Bundeswehr selbst strategisch angelegt und in Entscheidungsprozesse eingebunden ist. Insbesondere wegen der „Doppelrolle“ des Verteidigungsministers als Mitglied der Organisation Regierung und der Organisation Bundeswehr und den damit verbundenen Prämissen erwächst aus dem Primat der Politik im Bereich des Kommunikationsmanagements das Potential eines strategischen Zielkonflikts, in dessen Mittelpunkt die Frage steht, wem die Kommunikation der Bundeswehr eigentlich dient.

Eine entscheidende Fähigkeitslücke des Kommunikationsmanagements der Bundeswehr wird bei der Verzahnung von Organisations- und Kommunikationsstrategie – also dem *Postulat der integrierten Öffentlichkeitsarbeit* an den vorstehend unter anderem in Bezug auf die Informationsarbeit der Bundeswehr und „bwtv“ diskutierten Schwächen deutlich. Insbesondere das Fehlen von strategischen Handlungsprogrammen steht einer Integration dieser Ebenen im Weg. Zusätzlich verhindert die politisch nachvollziehbare, aber angesichts der Einsatz- und Bedrohungsszenarien nicht an der Aufgabe orientierte Abgrenzung der Informationsarbeit von den Informationsoperationen sowie der Nachwuchswerbung diese Verzahnung. Daraus resultieren potentiell strategiegefährdende Kommunikationshandlungen. Während beispielsweise die Nachwuchsarbeit ihre Maßnahmen ausdrücklich an den Interessen ihrer Zielgruppen ausrichten soll, stehen die

³³⁴ Vgl. zu Grundkonzept und Leitideen des PR-Managements Zerfaß, a.a.O., S. 319ff.

Einsatzszenarien der Bundeswehr diesen vielfach diametral entgegen. Ohne die systematische Abstimmung dieser Kommunikationsaktivitäten durch entsprechende Handlungsprogramme lassen sich diese Widersprüche nicht vermeiden. Genau diese Programme aber fehlen.

Daraus folgt, dass sich die Kommunikationsarbeit der Bundeswehr nicht entsprechend dem *Postulat der situativen Öffentlichkeitsarbeit* ausrichten kann. Die Ergebnisse dieser Arbeit legen nahe, dass die Bundeswehr bzw. die mit der Wahrnehmung von Kommunikationsaufgaben beauftragten Dienststellen und Einheiten externe Impulse systematisch weitgehend ausschließen. Damit können sie die Dynamik und die Handlungen der unterschiedlichen Akteure in den für sie relevanten Arenen nicht beobachten und darauf reagieren. Das bedeutet, dass sie auch nicht in der Lage sind, mit entsprechend strategisch geplanten Programmen immaterielle Deckungsreserven in den Kategorien Aufmerksamkeit, Image und Reputation aufzubauen.³³⁵ Stattdessen handelt die Bundeswehr in der Kommunikation primär reaktiv und wird dadurch abhängig von externen Zuschreibungen. Damit ist es auch nicht verwunderlich, dass Diskussionen wie die um die Bilder aus Hammelburg oder Afghanistan quasi ungebremst auf die Organisation Bundeswehr durchschlagen und dort zu schnellen, aber häufig nicht zweckmäßigen Reaktionen führen. Dieser Feststellung widerspricht nicht, dass sich die Internetauftritte der Bundeswehr in relativ kurzer Zeit professionalisiert haben, wie Duchscherer in seiner Arbeit zeigt. Im Gegenteil: Seine Feststellung, dass die Luftwaffe im Internet eine Vorreiterrolle gegenüber den anderen Teilstreitkräften einnimmt, ist systemtheoretisch betrachtet schlüssig. Die Luftwaffe ist wegen ihrer Ausrüstung traditionell Technik-affin. Die schnelle Adaption des Internet ist ein weiterer Hinweis darauf, dass sie als Teilsystem eine höhere Anpassungsfähigkeit als die Gesamtorganisation besitzt, deren Führung das Medium Internet in der TK InfoABw nicht einmal erwähnt. Es ist wenig überraschend, dass ausweislich der Arbeit Duchscherers das Presse- und Informationszentrum der Luftwaffe über außergewöhnlich gut qualifiziertes Personal verfügt und sich regelmäßig externer Expertise bedient.³³⁶

Insgesamt betrachtet ist die Bundeswehr jedoch weit von einem aufgeklärten Kommunikationsmanagement entfernt. Dass sie dennoch nicht nicht kommuniziert, ist vor allem eine Folge der aus einem technokratischen geprägten Verständnis von Kommunikation resultierenden enormen personellen und materiellen Ressourcen. Um das darin liegende Potential freizusetzen, bedarf es jedoch einer Erneuerung der Bundeswehrkommunikation von Grund auf.³³⁷

³³⁵ Vgl. Zerfaß, a.a.O., S. 394.

³³⁶ Duchscherer, a.a.O., S. 146: „Der Leiter des PIZ L besitzt eine für Soldaten ungewöhnlich hohe journalistische Qualifikation und umfangreiche PR-Erfahrungen. Er war zwei Jahre für den Axel Springer Verlag tätig, von denen er sechs Monate als journalistisches Vollmitglied in der Bildzeitungsredaktion Hamburg arbeitete.“ Ebd., S. 200: „In regelmäßigen Tagungen bildet das PIZ das haupt- und nebenamtliche Pressepersonal der Luftwaffendienststellen zu spezifischen Themen der Kommunikationsarbeit weiter. Dabei greift es auf hoch qualifizierte Dozenten zurück, die dem PIZ Luftwaffe auf Grund seines langfristig und strategisch aufgebauten Reservistenpools zur Verfügung stehen.“

³³⁷ Der Begriff „Erneuerung von Grund auf“ stand am Anfang des aktuellen Transformationsprozesses der Bundeswehr.

Synopse: Quellen eines Corporate TV der Bundeswehr und Übertragung in Handlungsfelder der Integrierten Kommunikation nach Zerfaß

Bereich	AB 1 Presse	AB 2 Öffentlich- keitsarbeit	AB 3 Medien	Zentrale Truppen- information	PSZ/PM	EKT	OpInfo Video	Fachmedien- zentren	IMZBw	AIK
Fähigkeits- kategorie	Führungs- fähigkeit	Führungs- fähigkeit	Führungs- fähigkeit	Führungs- fähigkeit	Unterstütz- ung- und Durchhalte- fähigkeit	Führungs- unterstütz- ung	Wirksam-keit im Einsatz	Ausbildung	Führungs- fähigkeit	Führungs- fähigkeit
Funktion	Führung	Führung	Führung	Führung	Führung	Produktion	Produktion	Produktion	Produktion/ Ausbildung	Ausbildung/ Lehre/ Forschung
Instrumente/ Produkte	Video-/ Multimedia Presse- material Veranstalt- ungen	Informations- filme Multimedia- Produkte Veranstalt- ungen	Kooperation ziv. Sender u. Produktionen Multimedia- Produkte Journalisten- ausbildung	„bwtv“ Multimedia- Produkte	Werbespots Multimedia- Produkte Informations- filme	Beiträge Rohmaterial	Beiträge Rohmaterial	Ausbildungs- filme Beiträge Rohmaterial	„bwtv“ Beiträge Rohmaterial Multimedia- Produkte	Ausbildungs- filme Veranstalt- ungen
Ministerielle Führung	Presse- und Infostab	Presse- und Infostab	Presse- und Infostab	General- inspekteur, Fü S	PSZ	Inspekteur SKB, Fü S	Inspekteur SKB, Fü S	General- inspekteur, Inspekteur SKB, Fü S	Presse- und Infostab	Presse- und Infostab
Handlungs- feld	Gesellschaft	Gesellschaft	Gesellschaft	Organisation	Gesellschaft, Wirtschaft	Organisation	Organisation, Gesellschaft im Einsatz	Organisation	Organisation, Gesellschaft	Organisation, Gesellschaft
Disziplin der Integrierten Kommuni- kation	Public Relations	Public Relations/ Marketing- kommuni- kation	Public Relations/ Marketing- kommuni- kation/ Orga- nisationskom- -munikation	Organisa- tionskommuni- kation/ Public Relations	Marketing- kommuni- kation, Public Relations	Organisa- tionskommuni- kation/ Public Relations	Marketing- kommuni- kation	Organisa- tionskommuni- kation	Organisa- tionskommuni- kation/ Public Relations	Organisa- tionskommuni- kation/ Public Relations

6 Fazit: Perspektiven für das Corporate TV-Management der Bundeswehr

Auf Basis der bisherigen Ergebnisse fasse ich in diesem Kapitel die grundsätzlichen Perspektiven des Corporate TV der Bundeswehr zusammen und entwickle ein Modell für dessen Management im Rahmen einer (zukünftigen) Integrierten Kommunikation der Bundeswehr. Ziel des Modells ist es, Führung, Produktion, Ausbildung und Forschung im Bereich der Bewegtbildkommunikation der Bundeswehr aufeinander zu beziehen und Schnittstellen zu allen Bereichen der Bundeswehr mit primär kommunikativer Handlungsorientierung auszubilden. Dabei orientiere ich mich vor allem an der in der TK InfoABw genannten Fähigkeitsforderung eines bundeswehrgemeinsamen, führungsebenenübergreifenden und interoperablen Kommunikationsverbunds. Die in der TK InfoABw vorgenommene Abgrenzung der Informationsarbeit zu den Informationsoperationen, der Operativen Information und der Nachwuchswerbung hebe ich auf, weil es nur so möglich ist, ein Corporate TV der Bundeswehr integriert zu führen. Mit diesem Vorschlag möchte ich dazu beitragen, die Grundlage für eine weitergehende Diskussion über die inhaltlichen, personellen, organisatorischen und technischen Perspektiven eines Corporate TV der Bundeswehr im Kontext einer sich rasch verändernden Medienlandschaft zu verbreitern.

6.1 Perspektiven des Corporate TV und ihre Bedeutung für die Bundeswehr

Corporate TV ist vermutlich eines der am meisten über- und gleichermaßen eines der am meisten unterschätzten Instrumente der Unternehmenskommunikation. Überschätzt werden in der Regel das Interesse der potentiellen Rezipienten und damit die Wirkungsmöglichkeiten, unterschätzt dagegen die logistische und inhaltliche Komplexität sowie die daraus resultierenden Kosten und Anforderungen an die Führung des Mediums. Wie die Primärerhebung zur Praxis des Corporate TV in Deutschland im Rahmen dieser Arbeit gezeigt hat, haben sich bei fast allen Unternehmen die anfänglich mit dem Medium verbundenen Erwartungen nicht vollständig erfüllt. Viele der von Unternehmen aufgesetzten Corporate TV-Projekte wurden beendet, einige fortgesetzt, aber keines blieb unverändert. Insbesondere das Ziel, mit einem eigenen Programm die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen umfassend und flächendeckend zu informieren, konnte keines der befragten Unternehmen im Rahmen eines materiell vertretbaren Aufwandes erreichen. Wenn aber die Kosten dem Einsatz eines Kommunikationsinstruments entgegen stehen, kann es per definitionem keine strategische Relevanz haben. Darüber hinaus sind bei den wirklich relevanten Themen die etablierten Medien in vielen Fällen besser und umfassender informiert, vor allem aber deutlich schneller in der Produktion und Distribution der Nachrichten.

Mittlerweile hat eine zweite Experimentierphase begonnen, bei der unter dem Oberbegriff Corporate TV unterschiedlichste Formate entwickelt und umgesetzt werden. Diese sind in der Regel mit deutlich geringeren Budgets ausgestattet, dafür aber mit wesentlich präziseren

Zielvorgaben zu Wirkung und Effizienz versehen als die Projekte der ersten Stunde. Bis auf die Bahn, die ihr Projekt Bahn-TV zu einem eigenständigen und via Kabel frei empfangbaren Spartensender entwickelt, nutzen die meisten Unternehmen das Intra-/Internet zur Distribution und bedienen sich der vielfältigen Interaktionsmöglichkeiten des Kanals. Außerdem reichern sie ihre Intra- und Internetangebote mit vielfältigen audiovisuellen Inhalten an. Mit diesen Maßnahmen folgen die Unternehmen der Entwicklung der traditionellen Medien, die, abhängig von ihrem ursprünglichen Betätigungsfeld, ihre Aktivitäten um neue Formate erweitern. Statt der traditionellen Aufteilung, bei der Verlage Printobjekte, Rundfunkanstalten Sendeformate und Online-Medien Online-Abgebote entwickelten, entwickeln mittlerweile alle alles. Zusätzlich beteiligen sich die ursprünglichen Empfänger an diesem Formatierungswettbewerb und werden selbst zu Sendern. Die Medien reagieren auf diese Entwicklung und richten integrierte Medienredaktionen nach dem Newsroom-Modell ein, in denen die Redakteure die Inhalte crossmedial aufbereiten und publizieren.³³⁸ Als alle Formate integrierenden Plattform hat sich dabei das Internet etabliert – und zwar weltweit.

Unternehmen und Organisationen werden sich zukünftig an dieser Entwicklung des dominierenden Teilsystems der Mediengesellschaft orientieren müssen. Das gilt auch für das Corporate TV. Beim Einsatz innerhalb der Unternehmen zeichnet sich ab, dass es seine Stärken dann ausspielen kann, wenn es den unterschiedlichen Zielgruppen exklusive, relevante und interessant gemachte Inhalte zum individuellen Abruf anbietet, oder bedeutende Ereignisse direkt überträgt. Außerdem verspricht der Einsatz spezieller Ausbildungs- und Schulungsformate einen messbaren Beitrag zum Unternehmenserfolg zu liefern. In der Marktkommunikation weichen mit Blick auf die unter Corporate TV zu fassenden Formate die Grenzen zwischen Werbung, redaktionellen Beiträgen und Fiktion auf. Exklusiv für das Internet produzierte Werbespots werden direkt an die Nutzer distribuiert oder gezielt an (Online-)Redaktionen weitergegeben, die diesen Content wiederum nutzen, um ihre eigenen redaktionellen Angebote anzureichern, während das redaktionell gemachte „Making-of“ des Werbespots auf der Seite des Unternehmens für Traffic sorgt. Im Bereich der Public Relations haben sich Video-Press-Kits und die Abgabe von Rohmaterial („Footage“) an Fernsehsender ebenso als Maßnahmen etabliert wie Produktneuvorstellungen oder Pressereisen, die Fernsehredaktionen exklusive oder aufmerksamkeitsstarke Bilder bieten. Und schließlich muss die Unternehmenskommunikation wegen der Verdichtung von Themen auf Personen inzwischen regelmäßig darüber nachdenken, wie sie den Auftritt von Mitgliedern des Top-Managements vor Kameras im Voraus planen oder im Nachhinein erklären kann. Auch das ist eine Aufgabe, die zu einem erweiterten Corporate TV gehören sollte.

Für die Bundeswehr folgt daraus, dass sie sich ebenso wie zivile Unternehmen an den beschriebenen Entwicklungen orientieren muss. Im Bereich der Truppeninformation sollte sie

³³⁸ Vgl. hierzu u.a.: <<http://www.onlinejournalismus.de/2006/09/23/der-doppelte-supernewsdesk-new/>>

Alternativen bzw. Ergänzungen zum bislang über Satellit ausgestrahlten Programm von „bwtv“ prüfen. Eine zentrale Rolle sollte in diesem Zusammenhang der Einsatz des Internets spielen. Die bei den befragten Unternehmen offensichtlich überzeugenden Ansätze im Bereich des Tele-Learnings sollte die Bundeswehr zum Anlass nehmen, echte Ausbildungsformate aus der bestehenden Konzeption von „bwtv“ auszugliedern und sie als Teil eines eigenständigen Fernlernkonzepts grundsätzlich neu zu betrachten. Dieses Konzept sollte im Hinblick auf die Nutzung der Inhalte des Corporate TV eine enge Zusammenarbeit vorsehen.

Eine grundsätzlich neue Perspektive sollte die Bundeswehr angesichts der Veränderungen des Mediensystems durch das Internet für den Einsatz des Corporate TV im Rahmen der Informationsarbeit entwickeln. Diese sollte lageangepasst um die Bereiche Operative Information und Informationsoperationen erweitert werden können, weil in den zukünftigen Konfliktszenarien davon auszugehen ist, dass Auseinandersetzungen zwischen den Konfliktparteien im Bereich der Kommunikation (= Wirkungen im Informationsraum) sich nicht ebenso effektiv eingrenzen lassen werden wie die physischen Einsätze. Im Bereich des Corporate TV sollte die Bundeswehr dazu ihre Kompetenzen bei Führung und Produktion der audiovisuellen Medien unter einem erweiterten Begriff des Corporate TV bündeln und auf dieser Basis ein verbindliches Konzept für die Produktion und den Einsatz dieser Medien entwickeln. Im Mittelpunkt sollte dabei die Fähigkeit zu einem lageangepassten Content-Management stehen, das nach dem Newsroom-Prinzip Inhalte aus einer Vielzahl von Quellen integriert und deren Einsatz steuert.

Welche Elemente und Aufgaben ein solches Content-Management umfassen kann, zeige ich kurz am Beispiel konkreter Perspektiven für das Corporate TV-Projekt „bwtv.“ Als via Satellit verbreitetes Medium der Mitarbeiterinformation verfolgt „bwtv“ einen Ansatz, der mittlerweile von fast allen deutschen Unternehmen aufgegeben wurde. Satellitengestützte Angebote finden sich jedoch bei den US-amerikanischen und britischen Streitkräften, allerdings mit einem deutlich vielfältigeren Programmangebot als „bwtv“ und durch professionelle Anbieter produziert. Ein entsprechendes Programm der Bundeswehr stellt damit eine mögliche Perspektive für den Weiterbetrieb von „bwtv“ dar, wäre aber in jedem Fall mit höheren Kosten verbunden, die in Anbetracht der Entbehrungen eines Einsatzes jedoch gerechtfertigt erscheinen. Einer Entscheidung darüber sollte in jedem Fall eine umfassende Auswertung der Erfahrungen der anderen Nationen vorausgehen.

Als Zwischenschritt auf diesem Weg könnte die Bundeswehr ein erweitertes Re-Broadcast von Programminhalten von Kooperationspartnern integrieren. Damit wäre es möglich, eine der größten Schwächen des Programms – die sporadische Sendestruktur – zumindest teilweise zu kompensieren. Ein möglicher Kooperationspartner in diesem Bereich ist der Sender Deutsche Welle TV. Dieser besitzt unter anderem die Re-Broadcastrechte für Formate wie Auto, Motor und Sport TV und wäre grundsätzlich bereit, dieses und andere Programme „bwtv“ kostenlos zu

überlassen.³³⁹ Ebenso könnte eine gezielte Ansprache der öffentlich-rechtlichen Sender diese dazu bringen, interessante Inhalte „bwtv“ zu überlassen.³⁴⁰ Im Hinblick auf die Bedürfnisse der Soldaten im Einsatzland wäre es beispielsweise denkbar, gezielt die dritten Programme der ARD um eine Überlassung ihrer Regionalmagazine zu bitten. Bei diesen ist eine hohe Akzeptanz von Seiten der Soldaten der Einsatzkontingente zu erwarten. Weiterhin kommen Unternehmen wie ZDF Enterprises sowie Spiegel TV als Kooperationspartner in Betracht. Beide Unternehmen verfügen über umfangreiche Programmbibliotheken mit interessanten und relevanten Inhalten, insbesondere bei politischen und zeitgeschichtlichen Themen. In diesem Zusammenhang bietet es sich ferner an, die Archivbestände der IMZBw vollumfänglich digital zu erfassen, um sie anschließend professionell zu vermarkten und somit einen Beitrag zur Re-Finanzierung des Programms zu leisten bzw. diese Inhalte im Rahmen von Tauschgeschäften („Bartering“) oder auch der Medienarbeit einzusetzen. Außerdem könnte die Bundeswehr das Sendesignal des Parlamentsfernsehens für das Re-Broadcasting von Bundestagsdebatten übernehmen. Vor allem bei Diskussionen zu verteidigungspolitischen Themen besteht eine hohe Relevanz für die Angehörigen der Bundeswehr.³⁴¹

Außer durch ein Re-Broadcast fremder Inhalte könnte die Bundeswehr zusätzliche, kostengünstig zu produzierende Studioformate entwickeln. Die in der Morgenschiene öffentlich-rechtlicher und privater Sender etablierten Formate könnten hier als Vorbild dienen. Außerdem ist eine weitergehende Integration von „bwtv“ mit den anderen Medien und Aufgaben der Informationsarbeit vorstellbar. Konkret könnte beispielsweise eine Presseschau fester Programmbestandteil der Morgenschiene von „bwtv“ werden. In Zusammenarbeit mit den entsprechenden Industrieunternehmen wäre es denkbar, soldatenspezifische Ratgeberformate zu hochrelevanten Themen wie Gesunderhaltung, Finanzplanung, Weiterbildung oder Recht zu entwickeln und umzusetzen, wobei selbstverständlich die Trennung von Redaktion und Werbung gewahrt bleiben muss, um die Glaubwürdigkeit des Mediums nicht zu gefährden. Eine weitere Möglichkeit zur Programmerweiterung ist die Übernahme von Rohmaterial oder Beiträgen von Seiten der rüstungstechnischen Industrie. Diese sind in der Regel professionell gestaltet und für die Soldaten grundsätzlich interessant.

Mit Blick auf neue, zielgruppengerechte Formate und die crossmediale Produktion von Inhalten könnte die Bundeswehr verstärkt moderne Produktionsverfahren wie Videojournalismus einsetzen. Dieses hat sich im öffentlich-rechtlichen und privaten Rundfunk bereits fest etabliert. Im Gegensatz

³³⁹ Diese und die anderen im folgenden Abschnitt vorgestellten Optionen habe ich im Rahmen meiner Studie mit den Ansprechpartnern aus dem Bereich der Fernsehproduktion grundsätzlich diskutiert.

³⁴⁰ Entsprechende Kooperationen gab es bereits vor der Einführung von „bwtv.“ Außerdem konnte während der Fußball-WM in Deutschland in Zusammenarbeit mit den Sendeanstalten und der FIFA eine Regelung gefunden werden, um die Spiele der deutschen Nationalmannschaft via „bwtv“ zu verbreiten.

³⁴¹ Ein interessanter Nebenaspekt, der nicht ganz ohne Ironie ist: Das Signal, das das Bundespresseamt öffentlich und kostenfrei verbreitet, wird via ATM-Leitung aus dem Büro des Wehrbeauftragten zugespielt!

zu einem herkömmlichen Fernseh-Team mit drei Personen (Redaktion, Kamera, Ton) arbeitet der Videojournalist alleine und ist deshalb in der Regel schneller. Daraus ergeben sich zwar einige Einschränkungen, aber bei einer entsprechenden Führung erstellen gut ausgebildete Videojournalisten professionelle Beiträge zu sehr geringen Kosten.³⁴² Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass sich die Ausbildungsgrundsätze der vorstehend vorgestellten Einheiten EKT und OpInfo Video bereits jetzt am Konzept des Videojournalismus orientieren. Deren Beiträge bzw. das Rohmaterial kommen prinzipiell ebenfalls als Grundlage für ein erweitertes Programmangebot in Betracht.³⁴³

Die vorstehend am Beispiel „bwtv“ aufgezeigten Perspektiven bieten sich, wie gesagt, auch ganz grundsätzlich für ein erweitertes Corporate TV-Management der Bundeswehr. Dieses sollte im Kern das Management aller audiovisuellen Inhalte umfassen, die innerhalb der Bundeswehr bzw. in ihrem Auftrag entstehen, oder an denen sie Senderechte erwirbt. Einen Vorschlag für ein entsprechendes strategisches Management-Modell, das die innerhalb der Bundeswehr vorhandenen Kompetenzen beim Corporate TV in eine funktionale und sinnvolle Beziehung zueinander setzt, stelle ich nun zum Abschluss dieser Arbeit vor.

6.2 Modell eines Integrierten Corporate TV-Managements der Bundeswehr

Die Ergebnisse und Überlegungen dieser Arbeit zu den Bereichen Integrierte Kommunikation, militärisches Kommunikationsmanagement und Corporate TV münden nun in ein Modell des Integrierten Corporate TV-Managements der Bundeswehr. Die Sinnhaftigkeit eines solchen Modells begründet sich vor allem durch die hohe Visualität militärischen Handelns in Frieden, Krise und Krieg aus der schneller als bei anderen Medien eindeutige Zuschreibungen erwachsen, die den Handlungsspielraum eines öffentlichen Akteurs wie der Bundeswehr extrem einengen können. Ein Modell für das Corporate-TV Management ist damit gleichzeitig ein Modell zum Management der Visualität einer Organisation und ihrer Mitglieder, mit dem Ziel, die bestehenden Handlungsspielräume zu erhalten bzw. zu erweitern. Weil es im Wesentlichen die Bilder selbst sind, die eine spezifische Wirkung entfalten, müssen diese bzw. ihre unmittelbar oder mittelbar beeinflussbaren Entstehungsbedingungen das zentrale Bezugsobjekt dieses Managementmodells sein. Im Kern ist ein so verstandenes Corporate TV-Management also ein spezifisches, inhaltlich begründetes und kontextorientiertes Content-Management im Rahmen der Unternehmenskommunikation. Die Integrationsleistung eines entsprechenden Modells erstreckt sich damit über drei Bereiche. Auf der strategischen Ebene des Unternehmens muss es in der Lage sein, die Ziele

³⁴² Der Einsatz eines Videojournalisten in Deutschland koste etwa 400 € Tag. Dafür liefert der Videojournalist einen sendefähigen Beitrag ab. Zielvorstellung der Unternehmen, die Videojournalisten professionell einsetzen ist es, perspektivisch „Fernsehen zu Radiopreisen“ zu realisieren.

³⁴³ Dieser Austausch wird, ebenso wie die Zusammenarbeit mit den Fachmedienzentren, in der Praxis bereits umgesetzt.

und die Szenarien des Unternehmens ganz grundsätzlich in Bilder zu übersetzen. Im Rahmen eines Integrierten Kommunikationsmanagements muss es Bilder in allen Handlungsfeldern der Unternehmenskommunikation managen. Und für die Umsetzung in Programme muss es mit Hilfe des Modells möglich sein, die Visualität des Unternehmens in den Handlungsfeldern der Kommunikation inhaltlich, formell, organisatorisch, zeitlich und räumlich im Sinne seiner Ziele zu analysieren, zu planen, zu produzieren, einzusetzen und zu evaluieren.

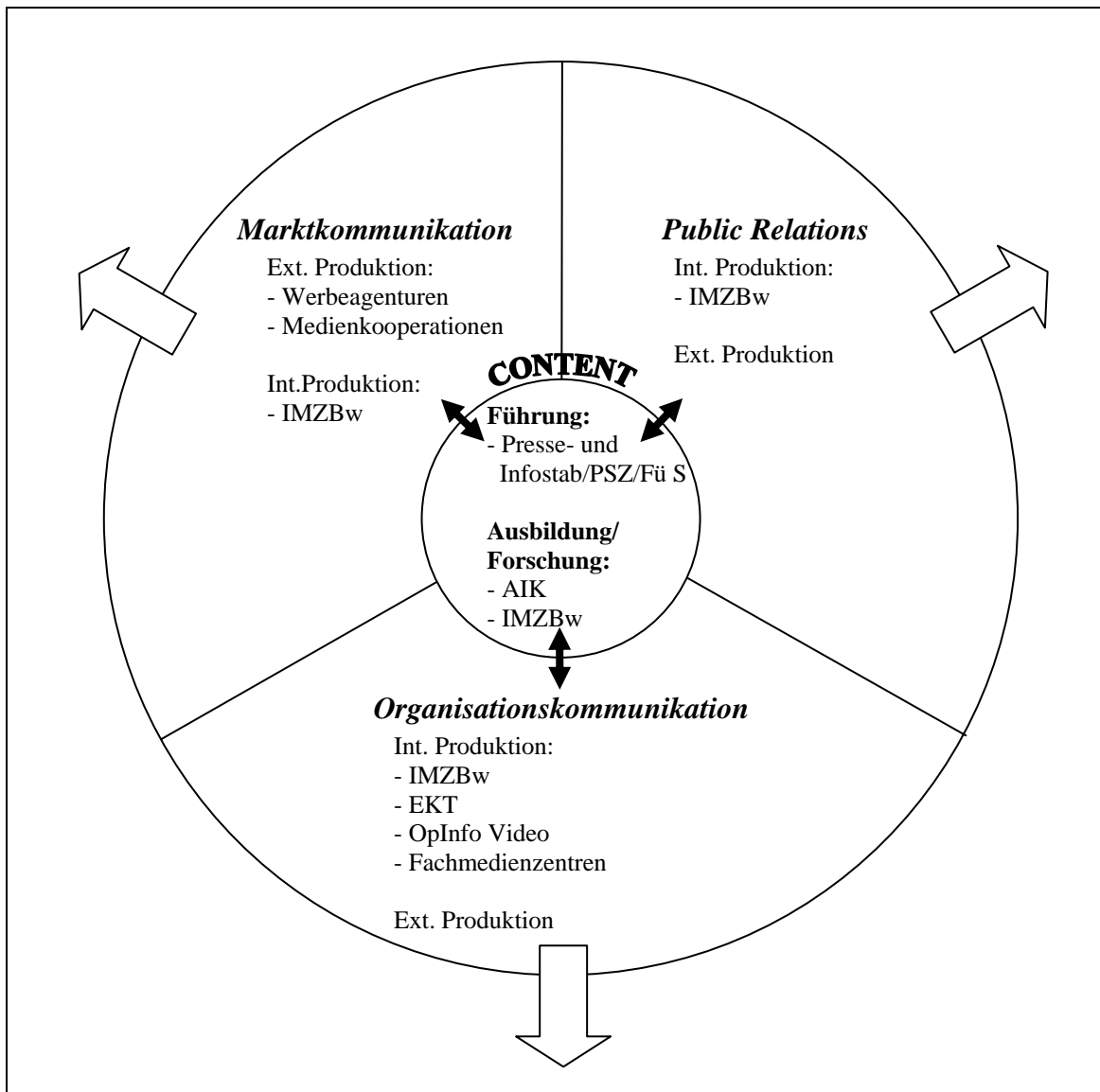


Abbildung 3: Modell eines Integrierten Corporate TV-Managements der Bundeswehr

Die Bundeswehr kann diesen Anforderungen am besten gerecht werden, wenn sie ihre vorhandenen Ressourcen und Kompetenzen in einem gemeinsamen Führungs-, Ausbildungs- und Produktionsverbund Corporate TV bündelt und allen beteiligten Einheiten und Bereichen darin eine klare Rolle zuweist. Diese Rolle hängt einzig und allein von der Funktion der Einheit oder des Bereiches in Bezug auf den Content ab.

Im hier vorgeschlagenen Modell werden die Bereiche IMZBw, EKT, OpInfo Video, Fachmedienzentren sowie die in den einzelnen Handlungsfeldern genutzten externen Ressourcen zu einem virtuellen Produktionsverbund des Corporate TV der Bundeswehr. Die Führung dieses Produktionsverbundes leistet ein noch zu definierendes Element auf der Leitungsebene des Ministeriums, vermutlich im Bereich des Presse- und Informationsstabes. Außerordentlich wichtig ist, dass die bestehenden Führungslinien und truppendienstlichen Unterstellungen von dieser Zuordnung unberührt bleiben. Die Führungsfunktion gegenüber den nicht dem Presse- und Informationsstab unterstellten Bereichen und Einheiten erstreckt sich damit ausschließlich auf den Einsatz der durch diese Bereiche und Einheiten produzierten Inhalte.

Die Führungsaufgabe für das Corporate TV der Bundeswehr umfasst die klassischen Aufgaben im Sinne eines modernen Managementverständnisses (Planung, Organisation, Personaleinsatz, Führung und Kontrolle) und erstreckt sich auf die im Rahmen der vorgeschlagenen Definition des Corporate TV-Managements benannten Bereiche, also auf alle der mit den Inhalten, der Produktion, dem Einsatz oder der Nutzung von Bewegtbildern und audiovisuellen Medien verbundenen Prozesse und technischen Plattformen in den Handlungsfeldern der Unternehmenskommunikation der Bundeswehr. Dazu gehören auch Maßnahmen wie die vorbereitende Ausbildung von Journalisten für den Einsatz in Krisen- und Kriegsgebieten. Daraus folgt, dass ein Corporate TV-Management der Bundeswehr gemäß dem vorgeschlagenen Modell systematisch Schnittstellen zu allen relevanten Bereichen, insbesondere zu solchen mit Aufgaben im Rahmen von Informationsoperationen etablieren muss. Außerdem muss die Führungsebene spezifische Instrumente und Prozesse zum Einsatz und zur Steuerung des Corporate TV entlang der Postulate des PR-Managements nach Zerfaß entwickeln. Neben grundsätzlichen Handlungsprogrammen sollte ein Schwerpunkt auf der Entwicklung von Instrumenten zur Umfeldwahrnehmung liegen, mit deren Hilfe die Führungsebene frühzeitig kommunikative Risiken im Bereich der audiovisuellen Medien erkennen kann.

Eine besondere Stellung nimmt in dem vorgeschlagenen Modell die IMZBw ein. Wegen ihrer Erfahrung und der hervorragenden technischen Ausstattung konzentriert sie sich auf die Rolle als Produktionsdienstleister mit Schwerpunkt Studiobetrieb inkl. „bwtv“ und Archiv. Außerdem übernimmt sie Ausbildungsaufgaben in diesem Bereich. Die inhaltliche Führung der im Rahmen des Corporate TV genutzten Medien liegt ebenso wie die Budgetverwaltung beim Führungselement des Verbundes.

Die Rolle der AIK in Bezug auf das Corporate TV bleibt organisatorisch bestehen. Inhaltlich müssen allerdings die Grundlagen in den Bereichen Forschung und Lehre komplett neu erarbeitet werden. Ziel muss es sein, dass die AIK perspektivisch Aufgaben im Bereich der Evaluation wahrnehmen kann und damit sowohl die Führung des Corporate TV als auch dessen Controlling unterstützt. Ihre Grundlagenforschung sollte die AIK vor allem um Arbeiten zur durch das Internet

veränderten Medienlandschaft erweitern. Ein Forschungsziel müsste es sein, neue Impulse zur Ausbildung der Soldaten im Umgang mit Medien zu setzen, die die Wahrscheinlichkeit potentiell die eigene Sicherheit gefährdender Verhaltensweisen wenn nicht ausschließt, so doch minimiert. Eine dementsprechend durchgeführte und dokumentierte Ausbildung würde sowohl den Kenntnisstand als auch den Handlungsspielraum der Führungsebene bei Fällen zu erweitern, die mit den Vorkommnissen in Hammelburg und Afghanistan vergleichbar sind. Bei der generellen und Corporate TV-spezifischen Managementausbildung muss die AIK ihr Angebot entweder deutlich erweitern, oder aber die Bundeswehr lässt ihr Personal an einer externen Einrichtung ausbilden. Angesichts der zu vermutenden systematischen Defizite der internen Ausbildung und dem bisher nur geringen Professionalisierungsgrad im Bereich des Corporate TV ist die externe Ausbildung so lange vorzuziehen, bis entsprechende Kompetenzen innerhalb der Bundeswehr entwickelt sind. Die Ausbildungsgänge in den Truppengattungen bleiben davon unberührt.

Technisch betrachtet kann die Bundeswehr das vorgeschlagene Modell mit Hilfe eines crossmedialen Redaktionssystems umsetzen. Basis eines solchen Systems ist die bestehende Infrastruktur der verschiedenen Einheiten und Dienststellen, die bereits Produktionsaufgaben wahrnehmen. Durch eine Erweiterung und intelligente Vernetzung dieser Ressourcen im Sinne des vorgeschlagenen Modells könnte die Bundeswehr nicht nur die technischen Voraussetzungen für ein Integriertes Corporate TV-Management schaffen, das sie befähigen würde, komplementäre Bilder in den für sie relevanten Öffentlichkeiten zu etablieren, um sich dadurch Freiheitsgrade des Handelns und Entscheidens zu erhalten bzw. zu verschaffen. Perspektivisch könnte ein derart integrierter Verbund die Keimzelle für ein bundeswehrweit zu entwickelndes Newsroom-Modells sein. Mit Blick auf die dazu nötige weitere Professionalisierung der Kommunikationsarbeit der Bundeswehr schließe ich mich trotz grundsätzlicher Kritik voll dem zu Beginn dieser Arbeit zitierten Appell des Wehrbeauftragten des Deutschen Bundestages an. Es ist ganz bewusst das einzige Zitat, das ich im Rahmen dieser Arbeit als Leitspruch verwendet habe.

6.3 Abschließende Betrachtung

Das grundsätzliche Ziel dieser Arbeit war es, am Beispiel des Corporate TV der Bundeswehr einen Beitrag zur Systematisierung des Forschungsfeldes militärisches Kommunikationsmanagement zu leisten und Hypothesen für die weitere wissenschaftliche Untersuchung und die Managementpraxis zu generieren. Dazu habe ich auf Basis des Forschungsstandes in den Feldern Integrierte Kommunikation, militärisches Kommunikationsmanagement und Corporate TV eine vorläufige Definition eines Integrierten Corporate TV-Managements hergeleitet. Diese geht über die bisher vorliegenden Praktikerdefinitionen hinaus und hat sich im Rahmen der Untersuchung der Praxis des Corporate TV bei deutschen Großunternehmen und der Bundeswehr als hinreichend tragfähig erwiesen. Allerdings hat sich im Rahmen dieser Arbeit gezeigt, dass sich eine strategische

Bedeutung des Corporate TV bislang weder als Kommunikationsinstrument noch als Denk- und Planungskategorie systematisch begründen lässt. Hypothesen, die dem Corporate TV eine Zukunft als Leitmedium der Unternehmenskommunikation vorhersagen,³⁴⁴ lassen sich auf Basis der Ergebnisse dieser Arbeit nicht stützen. Im Gegenteil: Die behauptete strategische Relevanz des Mediums konnte bislang in keinem Fall wirklich nachgewiesen werden. In diesem Zusammenhang ist darüber hinaus deutlich geworden, dass das Aufkommen des Corporate TV bzw. seiner Vorform Business TV unter anderem durch gezielte wirtschaftspolitische Initiativen und Fördermaßnahmen sowie einer mit übermäßigen materiellen Ressourcen ausgestatteten Technik- und Machbarkeits-euphorie zur Zeiten der ersten New-Economy-Welle erklärt werden kann. Überraschend ist im Vergleich dazu, dass sich vor allem im Bereich der Ausbildung deutlich weniger spektakuläre, dafür aber inhaltlich und betriebswirtschaftlich sinnvolle und lohnende Anwendungsgebiete für Corporate TV abzeichnen. Diese haben weniger mit dem klassischen Sender-Empfänger-Prinzip des Fernsehens gemeinsam, als vielmehr mit den durch das Internet erweiterten Möglichkeiten zur Content-Integration und Interaktion. Überhaupt dominiert mittlerweile das Internet als potentiell alle und alles integrierendes Medium die Entwicklung der Medien und in der Folge auch die der Unternehmenskommunikation.

In Bezug auf das Kommunikationsmanagement der Bundeswehr hat die Anwendung des Ansatzes von Zerfaß zu einer Reihe teilweise sehr kritischer Befunde geführt. Diese decken sich in weiten Teilen mit meinen eigenen Erfahrungen aus der Praxis. Allerdings ist es sehr erhellend, dass diese sich nicht nur durch Meinung, sondern auch durch ein wissenschaftliches Arbeiten *sine ira et studio* systematisch erklären lassen. Gerade wegen meiner persönlichen Nähe zur Organisation Bundeswehr würde ich mir deshalb wünschen, dass sich noch weitere Arbeiten mit etwas mehr Distanz diesem komplexen, aber in jedem Fall wissenschaftlich lohnenden Objekt näherten. Ein besonderes Augenmerk sollte dabei auf die Kommunikatorforschung gelegt werden. In Anbetracht der Ergebnisse zum bisherigen Professionalisierungsgrad des Kommunikationsmanagements der Bundeswehr sollte eine differenzierte Untersuchung der Rollen von Militär und Medien bei der Konstruktion von Kriegsbildern in den Medien im Mittelpunkt stehen.

Aus Sicht der kommunikationswissenschaftlichen Forschung ist es eine wesentliche Leistung der vorliegenden Arbeit, dass das Modell der Unternehmenskommunikation von Zerfaß für das Kommunikationsmanagement einer Non-Profit-Organisation wie die Bundeswehr eine hohe Erklärkraft besitzt und darüber hinaus meines Wissens erstmals auf eine entsprechende Organisation übertragen wurde. Dadurch war es möglich, ein schlüssiges Modell eines Integrierten Corporate TV-Managements der Bundeswehr zu entwickeln, das die in der Bundeswehr vorhandenen Ressourcen für die Führung, Produktion, Ausbildung und Forschung des Mediums

³⁴⁴ So beispielsweise Thomas Mickleit, Leiter Unternehmenskommunikation von Microsoft Deutschland im Rahmen der zitierten Studie von Aserto zum Corporate TV in Deutschland.

erstmalig sinnvoll aufeinander bezieht und die Grundlage für die Entwicklung entsprechender Handlungsprogramme bilden kann.

Durch diese Übertragung ist es weiterhin gelungen, eine strategische Dimension eines weiter gefassten Begriffs von Corporate TV zu identifizieren. Diese ist allerdings nicht instrumentell sondern inhaltlich begründet. Strategische Relevanz besitzt demnach nicht das Corporate TV an sich, sondern dessen Inhalt. Der Kernbegriff ist hier Visualität. Im Bereich der auf Krisen und Kriege ausgerichteten Kommunikationsforschung gibt es deutliche Hinweise darauf, dass sich Visualität als eigenständiger Nachrichtenfaktor etabliert. Untersuchungen, die diese Beobachtungen stützen und auch für zivile Unternehmen nachweisen, sind daher hochwillkommen. Beispiele, wie die zum V gespreizten Finger des Vorstandsvorsitzenden der Deutschen Bank, Josef Ackermann, lassen eine solche Entwicklung plausibel erscheinen.

Die für mich momentan spannendste Erkenntnis ist, dass sich an einem Beispiel wie den eingangs der Untersuchung ausführlich rekonstruierten Ereignissen um die Hammelburg-Videos, auf Basis der kumulierten Ergebnisse dieser Arbeit völlig neue Denkrichtungen ergeben, deren Endpunkte noch völlig vage bleiben und zumindest mir Lust auf weitere Denkabenteuer gemacht haben. Über die schnellen – und hoffentlich plausiblen – Antworten hinaus, warum wer wie reagiert hat, ist es insbesondere der Gedanke Pauls von der Unmodellierbarkeit des Krieges, der dabei eine Rolle spielt. In Verbindung mit dem Ansatz Mertens, der von Fiktionalitäten als wesentlicher Resultante der Public Relations spricht, ergibt sich daraus in Bezug auf das Militär folgende Denkfigur: Public Relations, verstanden als das Management von Kommunikation durch Kommunikation, halten die Semantik einer Sache in kontingenter Distanz zur Sache selbst, versuchen sich also der Eindeutigkeit zu entziehen. Damit leisten Public Relations im militärischen Kontext genau das, was Paul den modernen Bildmedien zuschreibt: Sie tragen zur immer wieder neuen Illusion seiner Plan- und Kalkulierbarkeit bei. Führungsaufgaben im Militär sind damit im höchsten Maße Aufgaben des Kommunikationsmanagements und im Fall eines Krieges sind sie nicht mehr primär durch politische Vorgaben oder Erlasse zu steuern, sondern vor allem durch eine direkte Rückkopplung. Krieg muss damit auch im Bereich der Kommunikation immer total angelegt sein. Es ist zu wünschen, dass die Mandatsträger in Deutschland dies bei zukünftigen Entscheidungen bedenken.

7 Ausblick: Vom Corporate TV zum Content- und Kontextmanagement

Ein Ziel der vorliegenden Arbeit war es, die Ergebnisse im Bereich des Corporate TV, wenn möglich, auf die Praxis der Unternehmenskommunikation zu übertragen. Dies möchte ich hier in der Form von Hypothesen zur Entwicklung des Corporate TV als strategischer Funktion tun, die in einigen Bereichen über die bisher dargestellten Ergebnisse hinausgehen.

1. Die Entwicklung des Corporate TV wird dem Mediensystem folgen

Die Kommunikationsaktivitäten der Unternehmen müssen sich an den Handlungsfeldern Gesellschaft, Markt und Organisation orientieren. Die Entwicklung des Mediensystems vollzieht sich vor allem in den Feldern Gesellschaft und Markt und prägt auch die Rezeptionsgewohnheiten der Organisationsmitglieder. Diesen müssen die Medien der Unternehmenskommunikation – und damit auch das Corporate TV – entsprechen.

2. Das Internet wird zum Leitmedium der Unternehmenskommunikation

Das Internet als Medium der Massen wird zur zentralen Kommunikationsplattform, die technisch alle digitalisierbaren Kanäle, Formate und Medien integriert, und auf der die Nutzer ihrerseits alle für sie relevanten Inhalte mit hoher Eigenständigkeit selektieren, anreichern, integrieren und distribuieren können. Daran muss sich die Unternehmenskommunikation orientieren.

3. Der Grad der Integration in die Unternehmenskommunikation und die Qualifikation des Personals entscheiden über den Erfolg von Corporate TV

Corporate TV muss an die strategische Unternehmensführung angebunden sein und über alle Ebenen und Disziplinen integriert werden. Nur so kann es sich auf die Unternehmensziele beziehen und die nötigen Ressourcen sichern. Im Bereich der Organisationskommunikation wird Corporate TV vor allem als Element des Blended-Learning im Bereich der Ausbildung zum Unternehmenserfolg beitragen. In den Public Relations wird Corporate TV vor allem in der strategischen Dimension eine Rolle spielen. Hier und im Bereich der Marktkommunikation stehen Unternehmen in einem Formatierungswettbewerb, der dazu führt, dass sie verstärkt eigene Bilder produzieren müssen. Dazu bedarf es speziell ausgebildeten Personals.

4. Das strategische Thema des Corporate TV ist Visualität als Nachrichtenfaktor

Angesichts der immer deutlicher zu Tage tretenden Komplexität der Welt, in der wir leben, ist es kein Zufall, dass vermeintlich eindeutige visuelle Darstellungen zu Ikonen werden. Visualität wird damit zu einem eigenständigen Nachrichtenfaktor. Die Komplexität der Produktion bzw. der Inszenierung entsprechender Ikonen verhält sich umgekehrt proportional zur Eindeutigkeit ihrer Aussage. Je eindeutiger das Bild, umso höher der technische, logistische und kreative Einsatz. Das eindringlichste Beispiel dafür sind die Anschläge auf das World Trade Center.

5. (Bewegt-)Bildmedien werden eine entscheidende Rolle bei der Etablierung von Images spielen und damit entscheidend zum Erfolg von Unternehmen und Organisationen beitragen

Angesichts der zunehmenden Komplexität werden möglichst eindeutige bzw. eindeutig interpretierbare Bilder das Image öffentlicher Akteure entscheidend beeinflussen. Im Hinblick auf die Emotionalisierung sind bewegte Bilder dabei allen anderen Medien überlegen. Corporate TV kann sich deshalb nicht auf die reaktive Umsetzungsebene beschränken, sondern muss sich als strategische Planungs- und Führungskategorie etablieren.

6. Die Bedeutung von Bildern entsteht im Kontext

Die Binsenweisheit, dass ein Bild mehr sagt als tausend Worte, sagt nichts darüber aus, was ein Bild wirklich sagt. Die Bedeutung eines Bildes wird erst in einem spezifischen thematischen Kontext konstruiert und etabliert sich dadurch nachhaltig. Spätere Umdeutungsversuche sind in der Regel zum Scheitern verurteilt.

7. Die zentrale Aufgabe des Corporate TV ist das Content- und Kontext-Management

Um durch den Einsatz von Corporate TV eine Wirkung zu erzielen, müssen das Management und die Integration auf zwei Ebenen erfolgen. Auf der Ebene der durch das Unternehmen selbst produzierten audiovisuellen Inhalte ist es eine zentrale Aufgabe der Unternehmenskommunikation, die Produktion und den Einsatz dieser Inhalte im Sinne eines integrierten Content-Managements so zu steuern, dass sie einen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten. Mit Bezug auf die Inhalte, die sich dieser unmittelbaren Steuerung entziehen, muss die Unternehmenskommunikation befähigt werden, durch ein integriertes Kontext-Management die für das Unternehmen relevanten Themen und Inhalte zu erkennen, um damit umgehen zu können.

Epilog

1992

Der belgische Spielfilm „Mann beißt Hund“ gewinnt bei den Internationalen Filmfestspielen in Cannes den Preis der Internationalen Filmkritik und den Spezialpreis der Jury „Prix de la Jeunesse.“

--- Schnitt ---

1996

Die Schneeberger Soldaten bekommen keinen Preis ...

Literaturverzeichnis

Allianz AG: Geschäftsbericht Allianz Gruppe 2005. München, 2006.

Amberger, Sabine/Geiger, Thomas/Jancker, Bernd: Business TV. Frankfurt am Main, 1999.

Apelt, Maja: Militärische Sozialisation. In: Gareis, Sven Bernhard/Klein, Paul: Handbuch Militär und Sozialwissenschaften. Wiesbaden, 2006.

Bayer AG: Namen, Zahlen, Fakten. Leverkusen, 2006.

BMW AG: Geschäftsbericht 2005 BMW Group. München, 2006.

Behrens, Frank: „Schmachtfetzen machen andere“, PR Report Oktober 2006.

Behrent, Michael: Werte in der strategischen Kommunikation. In: Wieland, Josef: Handbuch Wertemanagement. Hamburg, 2004.

Bentele, Günter/Brosius, Hans-Bernd/Jarren, Otfried (Hrsg.): Öffentliche Kommunikation. Wiesbaden, 2003.

Bentele, Günther/Fröhlich, Romy/Szyszka, Peter (Hrsg.): Handbuch der Public Relations. Wiesbaden, 2005.

Berners-Lee, Tim/Hall, Wendy/Hendler, James A./ O'Hara, Kieron/Shadbolt, Nigel/Weitzner, Daniel J.: A Framework for Web Science. In: Foundations and Trends in Web Science Vol. 1, No 1 (2006), <<http://www.nowpublishers.com/product.aspx?product=WEB&doi=1800000001>>

Birkigt, K./Stadler, M. M.: Corporate Identity - Grundlagen. In: Birkigt, K./Stadler, M.M./Funck, H.J. (Hrsg.): Corporate Identity. Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele. Landsberg am Lech, 1992.

Bischof, Gerd: Klar und modern. Neues Medienkonzept für die Truppeninformation. In: Information für die Truppe (IFDT) – Zeitschrift für Innere Führung 6/2000.

Bogner, Alexander/Menz, Wolfgang: Das theoriegenerierende Experteninterview. In: Bogner, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang (Hrsg.): Das Experteninterview. Wiesbaden, 2005.

Bogner, Alexander/Menz, Wolfgang: Expertenwissen und Forschungspraxis: die modernisierungstheoretische und die methodische Debatte um Experten. In: Bogner, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang (Hrsg.): Das Experteninterview. Wiesbaden, 2005.

Borsetzky, Ben: Zweiter Frühling für Business-TV. Funkschau 4/2004.

Bruhn, Manfred: Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation. Strategische Planung und operative Umsetzung. Stuttgart, 2006.

Buhlman, Thomas: Die Einstellungen der Bürger zu den Einsätzen der Bundeswehr. In: SOWI.NEWS, Heft 3, September 2004.

Bundesamt für Wehrtechnik und Beschaffung, Referat U2.2: Auftrags-Nr. Q/UR2G/6A012/5A171, Erneuerung/Modifikation von audio- und videotecnischen Komponenten in Fachmedienzentren der Bundeswehr (FMZ Bw), Ausschreibung.

Bundesministerium der Verteidigung: „Die Bundeswehr der Zukunft – Ressortkonzept Stationierung. Berlin, 16. Februar 2001.

Bundesministerium der Verteidigung: Konzeption der Bundeswehr. Berlin, 9. August 2004.

Bundesministerium der Verteidigung: Weisung zur Inkraftsetzung der Grundsätze für Aufgabenzuordnung, Organisation und Verfahren im Bereich der militärischen Spitzengliederung. Berlin, 21. Januar 2005.

Bundesministerium der Verteidigung: Teilkonzeption Informationsarbeit der Bundeswehr. Berlin, 26. August 2005.

Bundesministerium der Verteidigung: Adress- und Telefonverzeichnis Presse- und Öffentlichkeitsarbeit der Bundeswehr vom 2. November 2006.

Bundesministerium der Verteidigung: Weißbuch 2006 zur Sicherheitspolitik Deutschlands und zur Zukunft der Bundeswehr, Berlin, 2006.

Bundesverfassungsgericht: Urteil v. 28.2.1961, BVerfGE 12, 205 - 1. Rundfunkentscheidung, zitiert nach: Deutschsprachiges Fallrecht (DFR), hrsgg. v. A. Tschentscher (Stand: 7.3.2005) <<http://www.oefre.unibe.ch/law/dfr/bv012205.html>>

Bundesverfassungsgericht: Urteil v. 2.3.1977, BVerfGE 44, 125 - Öffentlichkeitsarbeit, zitiert nach: Deutschsprachiges Fallrecht (DFR), hrsgg. v. A. Tschentscher (Stand: 10.6.2005), <<http://www.oefre.unibe.ch/law/dfr/bv044125.html>>.

Bundesverfassungsgericht: Urteil v. 12.7.1994, BVerfGE 90, 286 - Bundeswehreinsatz, zitiert nach: Deutschsprachiges Fallrecht (DFR), hrsgg. v. A. Tschentscher (Stand: 22.5.2005), <<http://www.oefre.unibe.ch/law/dfr/bv090286.html>>.

Bundesverfassungsgericht: Urteil v. 26.6.2002, BVerfGE 105, 279 - Osho, zitiert nach: Deutschsprachiges Fallrecht (DFR), hrsgg. v. A. Tschentscher (Stand: 7.3.2005), <<http://www.oefre.unibe.ch/law/dfr/bv105279.html>>.

Congressional Budget Office based on John C.F. Tillson and others, Review of the Army Process for Determining Force Structure Requirements, Alexandria, Va.: Institute for Defense Analyses, May 1996.

Daft, Richard L./Lengel, Robert H: Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. In: Management Science, Vol. 32/No.5.

DaimlerChrysler: Geschäftsbericht 2005. Stuttgart, 2006.

Department of Defense: Military Traffic Management Command. Deployment Planning Guide. September 1994.

Der Spiegel: „Soldaten spielen Vergewaltigung“, 7. Juli 1997.

Deutsche Bahn AG: Geschäftsbericht 2005. Berlin, 2006.

Deutscher Bundestag: Drucksache 13/6500 vom 11.12.1996; Beschlußempfehlung und Bericht des Ausschusses für Auswärtige Angelegenheiten.

Deutscher Bundestag: Drucksache 13/6519 vom 11.12.1996; Beschluß: Plenarprotokoll 13/149 vom 13.12.1996, S. 13519A.

Deutscher Bundestag: 13. Wahlperiode, Drucksache 13/11005, Beschlußempfehlung und Bericht des Verteidigungsausschusses als 1. Untersuchungsausschuß gemäß Artikel 45 a Abs. 2 des Grundgesetzes, 18.06.1998.

- Deutscher Bundestag: 16. Wahlperiode, Drucksache 16/850, Unterrichtung durch den Wehrbeauftragten, Jahresbericht 2005 (47. Bericht), Berlin, 14.03.2006.
- Deutscher Bundestag, 16. Wahlperiode, Drucksache 16/2220, Schriftliche Fragen mit den in der Woche vom 10. Juli eingegangenen Antworten der Bundesregierung. Berlin, 14. Juli 2006.
- Drews, Dirk: Die Psychologische Kampfführung/ Psychologische Verteidigung der Bundeswehr – eine erziehungswissenschaftliche und publizistikwissenschaftliche Untersuchung. Mainz, 2006.
- Duchscherer, Matthias: Die Bundeswehr im Internet. Organisationsstrukturen, Handlungsprogramme, Angebote. Unveröffentlichte Diplomarbeit, Ilmenau 2005.
- Eckert, Dirk: Theorie und Praxis der Information Warfare in den USA. Kölner Arbeitspapiere zur internationalen Politik, Nr.1 2001.
<<http://www.politik.unikoeln.de/jaeger/downloads/eckert01.pdf>>
- Eilders, Christiane/Hagen, Lutz M.: Kriegsberichterstattung als Thema kommunikationswissenschaftlicher Forschung. In: Knieper, Thomas/Müller, Marion G. (Hrsg.): War Visions. Bildkommunikation und Krieg. Köln, 2005.
- Elbe, Martin/Richter, Gregor: Militär: Institution und Organisation. In Leonhard, Nina/ Werkner, Ines-Jacqueline: Militärsoziologie – Eine Einführung. Wiesbaden, 2005.
- Elis, Angela: Business TV in Deutschland. Fernsehen als Mittel der Unternehmenskommunikation. In: Media Perspektiven 3 (1998).
- Erdmann, Lisa: „Scheinerschießungen und Kreuzigung, Spiegel Online, 25. Oktober 2006, <<http://www.spiegel.de/politik/deutschland/0,1518,444655,00.html>>
- Frank, Michael: „Minister kündigt Aufklärung an.“ Süddeutsche Zeitung, 6. Dezember 2004.
- Frohne, Ursula/Ludes, Peter/Wilhelm, Adalbert: Militärische Routinen und kriegerische Inszenierungen. In: Knieper, Thomas/Müller, Marion G. (Hrsg.): War Visions. Bildkommunikation und Krieg. Köln, 2005.
- Fröhlich, Romy: Die mediale Wahrnehmung von Frauen im Krieg: Kriegsberichterstatterinnen und Kriegsberichterstattung aus Sicht der Kommunikationswissenschaft. In: Ulrich Albrecht/Jörg Becker (Hrsg.): Medien zwischen Krieg und Frieden. Schriftenreihe der Arbeitsgemeinschaft für Friedens- und Konfliktforschung e.V. (AFK), Band XXIX. Baden-Baden 2002.
- Froschauer, Ulrike/Lueger, Manfred: Das qualitative Interview. Wien, 2003
- Galtung, Johan/Ruge, Mari Holmboe: The structure of Foreign News: The Presentation of the Congo, Cuba and Cyprus Crises in Four Norwegian Newspapers. In: Journal of Peace Research, 2(1).
- Gareis, Sven Bernhard/Zimmermann, Rolf (Hrsg.): Sicherheitspolitische Kommunikation. Baden-Baden, 1999.
- Gareis, Sven Bernhard/Haltiner, Karl/Klein, Paul: Strukturprinzipien und Organisationsmerkmale von Streitkräften. In: Gareis, Sven Bernhard/Klein, Paul: Handbuch Militär und Sozialwissenschaften. Wiesbaden, 2006.

- Goertz, Lutz: Erfolgsfaktor Begriffserörterung – ein Anstoß für Nachwuchswissenschaftler. In: Wienand, Edith/Westerbarkey, Joachim/Scholl, Armin (Hrsg.): Kommunikation über Kommunikation. Theorien, Methoden und Praxis. Eine Festschrift für Klaus Merten. Wiesbaden, 2005.
- Goffman, Erving: On the Characteristics of Total Institutions: The Inmate World. In: Cressey, D. R. (ed.): The Prison. Studies in Institutional Organization and Change. New York. 15-67. Hier zitiert nach: < <http://www.mdx.ac.uk/WWW/STUDY/sshbib.htm#Goffman>>.
- Grabicki, Michael/Huth, Michael: Unternehmensfernsehen im Kabelnetz: BASF tv. In: Krzeminski, Michael/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Interaktive Unternehmenskommunikation. Internet, Intranet, Datenbanken, Online-Dienste und Business-TV als Bausteine erfolgreicher Öffentlichkeitsarbeit. Frankfurt /Main, 1998.
- Grimm, Jürgen/Vitouch, Peter/Burkart, Roland (Hrsg.): Opfer in den Medien – Opfer der Medien? Empirische Befunde zum europäischen Kriegs- und Krisenjournalismus. Wien, November 2005.
- Gronstedt, Anders: Integrating Marketing Communication and Public Relations: A Stakeholder Relations Model. In: Thorson, Esther/Moore, Jeri (Eds.): Integrated Communication: Synergy of Persuasive Voices.
- Grüniger, Stephan/John, Dieter: Corporate Governance und Vertrauensmanagement. In: Wieland, Josef: Handbuch Wertemanagement. Hamburg, 2004.
- Hagen, Ulrich vom: Armee in der Demokratie. Wiesbaden, 2006.
- Handel, Ulrike/Scherer, Frank: Business TV: Perspektiven und Chancen für den Medienstandort Baden-Württemberg. Ein aktueller Überblick über Stand und Entwicklung mit einer medienrechtlichen Bewertung (Informationsbroschüre der Landesanstalt für Kommunikation Baden-Württemberg). Stuttgart, Juli 1998.
- Hartwig, Stefan (1999): Konflikt und Kommunikation. Berichterstattung, Medienarbeit und Propaganda in internationalen Konflikten vom Krimkrieg bis zum Kosovo. Münster/Hamburg/London, 1999.
- Herger, Nikodemus: Organisationskommunikation. Beobachtung und Steuerung eines organisationalen Risikos. Wiesbaden, 2004.
- Jäger, Wolfgang (Hrsg.): Unternehmenskommunikation durch Business TV. Strategien – Technikkonzepte – Praxisbeispiele. Wiesbaden, 1999.
- Jarren, Ottfried/Röttger, Ulrike: Public Relations aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht. In Bentele, Günther/Fröhlich, Romy/Szyszka, Peter (Hrsg.): Handbuch der Public Relations. Wiesbaden, 2005.
- Jertz, Walter/Bockstette, Carsten: Strategisches Informationsmanagement. In: Löffelholz, Martin: Krieg als Medienereignis II. Wiesbaden, 2004.
- Kepplinger, Hans Mathias: Der Nachrichtenwert der Nachrichtenfaktoren. In: Holtz-Bacha, Christina / Scherer, Helmut/ Waldmann Norbert (Hrsg.): Wie die Menschen die Welt erschaffen und wie die Menschen darin leben. Opladen, 1998.
- Kienbaum Management Consultants: Projektbericht Truppeninformation 2000, Düsseldorf, 28. Oktober 1999.

- Klimmt, Christoph/Fischer, Till/Kuhrcke Tim: „Mittendrin statt nur dabei: Kriegsdarstellungen in Computerspielen. In: Knieper, Thomas/Müller, Marion G. (Hrsg.): War Visions. Bildkommunikation und Krieg. Köln, 2005.
- Knieper, Thomas/Müller, Marion G. (Hrsg.): War Visions. Bildkommunikation und Krieg. Köln, 2005.
- Koelbl, Susanne: „Bundeswehr – Eigenwillige Ausbildung in Hammelburg – Üben für Iwan Gewaltowitsch.“ Der Spiegel, 14. Juli 1997.
- Köppen, Manuel: Das Entsetzen des Beobachters. Krieg und Medien im 19. und 20. Jahrhundert. Heidelberg, 2005.
- Krzeminski, Michael/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Interaktive Unternehmenskommunikation. Internet, Intranet, Datenbanken, Online-Dienste und Business-TV als Bausteine erfolgreicher Öffentlichkeitsarbeit. Frankfurt /Main, 1998.
- Kümmel, Gerhard: Militärische Aufträge und die Legitimation der Streitkräfte. In: Gareis, Sven Bernhard/Klein, Paul: Handbuch Militär und Sozialwissenschaften. Wiesbaden, 2006.
- Kunert, Matthias: Corporate Web-Video – Chancen, Risiken und gesellschaftlicher Sinn. Hamburg, 2004.
- Kupper, Gerhard: Führen im Einsatz. In: Gareis, Sven Bernhard/Klein, Paul: Handbuch Militär und Sozialwissenschaften. Wiesbaden, 2006.
- Kunczik, Michael: Die Privatisierung der Kriegspropaganda. In: Löffelholz, Martin: Krieg als Medienereignis II. Wiesbaden, 2004.
- Kunczik, Michael: PR-Theorie und PR-Praxis: Historische Aspekte. In: Röttger, Ulrike (Hrsg.): Theorien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung. Wiesbaden, 2004.
- Kunczik, Michael/Szyszka, Peter: Praktikertheorien. In: Bentele, Günther/Fröhlich, Romy/Szyszka, Peter (Hrsg.): Handbuch der Public Relations. Wiesbaden, 2005.
- Landesanstalt für Rundfunk Nordrhein-Westfalen/ Business TV Initiative NRW: Leitfaden: Medienrechtliche Aspekte von Business-TV, 1999.
- Lautenbach, Christoph/Sass, Jan: Internationale Perspektiven des Kommunikations-Controllings. In: Pfannenber, Jörg/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Wertschöpfung durch Kommunikation. Frankfurt, 2005
- Lindner, Thomas: Medium der Möglichkeiten. Bundeswehr-TV vervollständigt die Truppeninformation. In: Information für die Truppe (IFDT) – Zeitschrift für Innere Führung 2/2002.
- Löffelholz, Martin: Kommunikatorforschung: Journalistik. In: Bentele, Günter/Brosius, Hans-Bernd/Jarren, Otfried (Hrsg.): Öffentliche Kommunikation. Wiesbaden, 2003.
- Löffelholz, Martin: Krisen- und Kriegskommunikation als Forschungsfeld. In: ders. (Hrsg.): Krieg als Medienereignis II. Wiesbaden, 2004.
- Loquai, Heinz: Der Kosovo- Konflikt. Wege in einen vermeidbaren Krieg. Die Zeit von Ende November 1997 bis März 1999. Baden-Baden, 2002.
- Mast, Claudia: Unternehmenskommunikation. Stuttgart, 2006.

- Merten, Klaus/Schmidt, Siegfried J./Weischenberg, Siegfried (Hrsg.): Die Wirklichkeit der Medien. Wiesbaden, 1994.
- Merten, Klaus: Begriff und Funktionen der Public Relations. In: pr-magazin, 23 (11).
- Merten, Klaus: Determinanten des Issues Managements. In: Röttger, Ulrike (Hrsg.): Issues Management. Wiesbaden, 2001.
- Meuser, Michael/Nagel, Ulrike: ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. In: Bogner, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang (Hrsg.): Das Experteninterview. Wiesbaden, 2005.
- MMB Michel Medienforschung und Beratung/AIM – KoordinationsCentrum für Ausbildung in Medienberufen: Qualifizierungsbedarfstudie Business TV im Auftrag der Staatskanzlei Nordrhein-Westfalen. Essen, Köln, Juni 2000.
- Münkler, Herfried: Die neuen Kriege. Berlin, 2002.
- Nebe, Ralph: Anwendungspotenziale synchroner Multimediakommunikation. Der Einsatz von Multimediakonferenzen und Business-TV in Unternehmen. 2002.
- Neckermann, Isabell: Business TV als Medium der internen Unternehmenskommunikation in Deutschland. Aachen, 2003.
- Odehnal, Bernhard: „Misshandlungen auf Österreichs Kasernenhöfen.“ Tages Anzeiger, 6. Dezember 2004.
- Paul, Gerhard: Der Bilderkrieg. Inszenierungen, Bilder und Perspektiven der „Operation Irakische Freiheit.“ Göttingen, 2005.
- Paul, Gerhard: Bilder des Krieges – Krieg der Bilder. Die Visualisierung des modernen Krieges. Paderborn, 2004.
- Pfadenhauer, Michaela: Auf gleicher Augenhöhe reden. In: Bogner, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang (Hrsg.): Das Experteninterview. Wiesbaden, 2005.
- Rasch, Manfred/Ellerbrock, Karl-Peter/Köhne-Lindenlaub, Renate/Wessel, Horst A. (Hrsg.): Industriefilm – Medium und Quelle. Essen, 1997.
- Reeb, Hans-Joachim: Öffentlichkeit als Teil des Schlachtfeldes. In: Löffelholz, Martin: Krieg als Medienereignis II. Wiesbaden, 2004.
- Reuters - Nachrichten auf Deutsch: „Bundeswehr-Soldaten stellen Hinrichtung nach.“ 4. Juli 1997, 16.32 Uhr.
- Reuters - Nachrichten auf Deutsch: „Scharfe Kritik an Bundeswehr aus eigenen Reihen.“ 6. Juli 1997, 12.10 Uhr.
- Reuters - Nachrichten auf Deutsch: „Scharfe Kritik an Bundeswehr wegen Gewalt-Video.“ 6. Juli 1997, 13.59 Uhr.
- Richter, Gregor: Ökonomisierung in der Bundeswehr. In: Gareis, Sven Bernhard/Klein, Paul: Handbuch Militär und Sozialwissenschaften. Wiesbaden, 2006.
- Röttger, Ulrike (Hrsg.): Issues Management. Wiesbaden, 2001.

- Röttger, Ulrike (Hrsg.): Theorien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung. Wiesbaden, 2004.
- Sarcinelli, Ulrich: Politische Kommunikation in Deutschland. Wiesbaden, 2005.
- Schlüter, Carsten: Information Operations. Die Weiterentwicklung US-militärischer Strategien zur Instrumentalisierung der Medien. In: M. Löffelholz (Hrsg.): Krieg als Medienereignis II, Wiesbaden, 2004.
- Schmidt, Siegfried J.: Die Nobilitierung der Reflexivität und die Folgen. In: Wienand, Edith/Westerbarkey, Joachim/Scholl, Armin (Hrsg.): Kommunikation über Kommunikation. Theorien, Methoden und Praxis. Eine Festschrift für Klaus Merten. Wiesbaden, 2005.
- Schneiderhahn, Wolfgang: Vortrag im Rahmen des Forums „Bundeswehr und Gesellschaft“ der Welt am Sonntag. Berlin, 25. Oktober 2005.
- Schnell, Jürgen „Immaterielle Ressourcen und Vertrauen als kritische Erfolgsgrößen in Streitkräften.“ http://www.unibw.de/wow5_4/forschung/publikationen
- Schwennecke, Christoph: „Das Medium schlägt zurück.“ Süddeutsche Zeitung, 12. Juli 1997.
- Seifert, H.: „Kein Mittel gegen Kontaktgifte.“ Neue Zürcher Zeitung, 6. März 1998.
- Sommer, Steffen: Kriegssikonen aus Videosignalen – Von der militärischen Macht der Videobilder in einer globalisierten Nachrichtenlandschaft. In: Knieper, Thomas/Müller, Marion G. (Hrsg.): War Visions. Bildkommunikation und Krieg. Köln, 2005.
- Sozialwissenschaftliches Institut der Bundeswehr: Jahresbericht 2005 und Forschungsplanung 2005 – 2007. Strausberg, 15. März 2006.
- Sozialwissenschaftliches Institut der Bundeswehr: Bevölkerungsumfrage 2005. Repräsentative Befragung zum sicherheits- und verteidigungspolitischen Meinungsbild in Deutschland. Ergebnisbericht., Strausberg, August 2005.
- Stauss, B./ Hoffmann, F.: Business Television als Instrument der Mitarbeiterkommunikation, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung Grundlagen – Implementierung – Praxisbeispiele. Wiesbaden, 1999.
- Stöcker, Christian: Zerreiß mich, kopier mich, Spiegel Online, 13. April 2006, <http://www.spiegel.de/netzwelt/netzkultur/0,1518,411147,00.html>
- Stoltenow, Sascha: „Keine Propaganda ...“ In: Film & TV Kameramann 07/01 vom 20.7.2001.
- Szukala, Andrea: Informationsoperationen und die Fusion militärischer und medialer Instrumente in den USA. Der Versuch einer militärischen Antwort auf die neue Bedrohung, in: M&K 53. Jg. 2005/2-3, Baden-Baden.
- Szyszka, Peter: PR-Arbeit als Organisationsfunktion. Konturen eines organisationalen Theorieentwurfs zu Public Relations und Kommunikationsmanagement. In: Röttger, Ulrike (Hrsg.): Theorien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung. Wiesbaden, 2004.
- taz – die tageszeitung: „Soldaten spielen Vergewaltigung.“ 7. Juli 1997.
- Theis-Berglmair, Anna Maria: Organisationskommunikation. In: Bentele, Günter/Brosius, Hans-Bernd/Jarren, Otfried (Hrsg.): Öffentliche Kommunikation. Wiesbaden, 2003.

Theis-Berglmair, Anna Maria: Public Relations aus organisationssoziologischer Sicht. In: Bentele, Günther/Fröhlich, Romy/Szyszka, Peter (Hrsg.): Handbuch der Public Relations. Wiesbaden, 2005.

Virchow, Fabian /Thomas, Tanja: Militainment als „banaler“ Militarismus. Auf dem Weg zu einer Militarisierung der politischen Kultur? In: Löffelholz, Martin: Krieg als Medienereignis II. Wiesbaden, 2004.

Wartala, Ramon: Weltbaukasten – Mashup. Eine Revolution in Zeiten des Web 2.0, iX 7/2006.

Weischenberg, Siegfried/Malik, Maja/Scholl, Armin: Journalismus in Deutschland 2005. In: Media Perspektiven 7/2006, S. 346-361.

Wienand, Edith: Public Relations als Beruf. Kritische Analyse eines aufstrebenden Kommunikationsberufes. Wiesbaden, 2003.

Wienand, Edith/Westerbarkey, Joachim/Scholl, Armin (Hrsg.): Kommunikation über Kommunikation. Theorien, Methoden und Praxis. Eine Festschrift für Klaus Merten. Wiesbaden, 2005.

Will, Michael: Business TV: Die digitale Zukunft der Unternehmenskommunikation. In: Krzeminski, Michael/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Interaktive Unternehmenskommunikation. Internet, Intranet, Datenbanken, Online-Dienste und Business-TV als Bausteine erfolgreicher Öffentlichkeitsarbeit. Frankfurt /Main, 1998.

Wischermann, Clemens: „Was ist Geschichte?“, Online-Quelle: <http://www.uni-konstanz.de/FuF/Philo/Geschichte/Tutorium/Themenkomplexe/Grundlagen/Was_ist_Geschichte/was_ist_geschichte.html>

Wulff, Stefanie (Herstellungsleiterin Bavaria Film Interactive): Audi iTV, das Audi-Schulungs-TV. Vortrag während der Screening Session der CTVA am 2.11.2005 in Wiesbaden.

Zerfaß, Ansgar: Öffentlichkeitsarbeit mit interaktiven Medien: Grundlagen und Anwendungen. In: M. Krzeminski / A. Zerfaß (Hrsg.): Interaktive Unternehmenskommunikation. Frankfurt, 1999.

Zerfaß, Ansgar: Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations. Wiesbaden, 2004.

Zerfaß, Ansgar / Boelter, Dietrich: Die neuen Meinungsmacher. Weblogs als Herausforderung für Kampagnen, Marketing, PR und Medien. Graz, 2005.

Webseiten

bundesrecht.juris.de/gg

www.afrts.osd.mil

www.aik.bundeswehr.de

www.audi.de

www.bmvg.de

www.crisis-communication.de

www.ctva.de
www.daimlerchryslertvmedia.com
www.deutschesheer.de
www.die.bahn.de
www.einsatz.bundeswehr.de
www.geopowers.com
www.ingeposmyk.de
www.intermedia.de
www.onlinejournalismus.com
www.prosiebensat1.com
www.rettungsflieger.bundeswehr.de
www.sanitaetsdienst-bundeswehr.de
www.ssvc.com
www.streitkraeftebasis.de
www.terrww.bundeswehr.de
www.volkswagen-mediaservices.com