

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 164 (1998)

Heft: 1

Artikel: Pragmatisch oder strategisch? : wie lässt sich unsere "Identitäts- und Imagekrise" am besten bewältigen?

Autor: Däniker, Gustav

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-65261>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 14.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Pragmatisch oder strategisch?

Wie lässt sich unsere «Identitäts- und Imagekrise» am besten bewältigen?

Gustav Däniker

Unerbittlich stellt das neue Jahr alte Fragen. So auch diejenige nach der besten Art, die andauernden systematischen Angriffe auf die Schweiz überlegen zu kontern und gestärkt statt geschwächt aus unserer Konfrontation mit der Geschichte unseres Landes im Zweiten Weltkrieg hervorzugehen. Leider scheint erstklassiges Know-how aus Armee und Wirtschaft bewusst übergangen zu werden, ohne dass bessere Methoden erkennbar wären.



Gustav Däniker,
Dr. phil.,
Divisionär a D,
Council-Mitglied des
«International Institute for Strategic Studies (IISS)» in London,
Rigistrasse 3, 8802 Kilchberg.

Anfang 1997 entstand Aufregung, als ein Vorstoß innerhalb des Bundesrates ruchbar wurde, im Zusammenhang mit der aussen- und innenpolitischen Bewältigung der Zeit in und um den Zweiten Weltkrieg sei eine «Strategiegruppe» einzusetzen. Nochmals ein Gremium in dieser Sache? Man habe ja bereits die «Task Force» sowie die Volcker- und die Bergier-Kommissionen. Auch sei das EDA als federführendes Departement durchaus in der Lage, die gegenwärtige Krise zu bewältigen. Es tönte, als führte man die Existenz von Divisionen und Korps zum Beweis dafür an, warum man keinen Armeestab brauche.

Dabei wäre dieser Ansatz mehr als nötig gewesen: Die anfängliche Verwirrung; die spätere Trotzhaltung gegenüber berechtigten und unberechtigten Angriffen, die vielfach in übereifrig Schuldankennung statt in gelassene Bereitschaft zur Abklärung der Tatbestände umschlug; das mangelnde Selbstbewusstsein des angegriffenen Staates, die zahlreichen emotionalen und widersprüchlichen Aussagen von Magistraten, die mehr mit persönlichen Meinungen als mit Staatsräson zu tun hatten; das Sich-Sträuben gegen den von verschiedener Seite geforderten Fonds, dem man dann doch zustimmen musste: all das hat die Schweiz während Monaten zur Zielscheibe internationalen Hohns gemacht. Lange Zeit fehlten ein Ordnungsruf oder ein vom ganzen Volke akzeptierter Führungsakt.

Krisenmanagement ohne strategischen Überbau?

Worum wäre es gegangen? Aufgrund der wohl richtigen Beurteilung, die 1996 endlich wahrgenommene Krise werde von langer Dauer sein, es werde also Jahre dauern, bis der Respekt vor der Schweiz bei interessierten Kreisen

und beim breiten Publikum überall auf der Welt wieder hergestellt sei, wurde dem Bundesrat wiederholt der Einsatz eines Teams von in- und ausserhalb der Verwaltung stehenden Persönlichkeiten vorgeschlagen, das sich neben den mit klar umrissenen Teilaufträgen arbeitenden Gremien mit den umfassenden und langfristigen, eben strategischen Aspekten befassen würde.

Hierbei hätten die Interessen des Landes, sein Image in zwei bis vier Jahren und die diesbezüglichen auf Zeit angelegten Stützungs- und Aufbaumassnahmen – und nicht nur die von Tag zu Tag notwendige Reaktionsfähigkeit – im Zentrum der Betrachtung gestanden.

Analog zu einem im militärischen Bereich entwickelten Prozedere für den Fall offener Konflikte im europäischen Umfeld oder gar von Aggression gegen die Schweiz sollte selbst möglichst raschen und kraftvollen Antworten des Staates auf neue Herausforderungen jeweils eine auf ein strategisches Gesamtkonzept gestützte strategische Lagebeurteilung der Regierung vorweggehen: Welche Wertvorstellungen und welche Staatsinteressen müssen langfristig gewahrt, welche möglichen späteren Entwicklungen ins Kalkül gezogen werden, bevor die umgehend notwendigen Entscheide getroffen werden?

Frühere Lehren vergessen?

Während der achtziger Jahre hat sich selbst der Bundesrat, oft sogar mehrmals jährlich, aufgrund von Krisenszenarien Entschlussübungen unterzogen, bei denen jeweils die sogenannte «Strategieschöpfung», das Festlegen der strategischen Marschrichtung im Zentrum stand. Dabei war es selbstverständlich, den Generalstabschef sowie den Direktor der Gesamtverteidigung anzuhören, bevor die Regierung ihre Entscheidungen in eigener Verantwortung fällte. Diese beiden strategischen Berater stützten ihre Anträge ihrerseits auf Empfehlungen institutionalisierter sogenannter «Strategiegruppen» ab, das heisst von Miliz-Stabsteilen, welche nicht nur die langfristigen Ziele und Massnahmen, sondern insbesondere mögliche Lageentwicklungen analysierten und sogenannte «strategische Optionen» erarbeiteten.

Diese Methode lehnt man offenbar als «zu militärisch» ab. Bundes – Bern verbindet mit dem Begriff Krise immer noch primär Kriegs- und Katastrophensituationen und hat nicht bemerkt, dass heutige Staatskrisen häufig zivilen Charakter haben, aber oft ähn-

lich gefährlich und weittragend sind. Gestützt auf ein durchdachtes strategisches Vorgehen hätte die Schweizer Regierung auf den Sturm von Anschuldigungen zweifellos von Anfang an überzeugender, kohärenter und nicht derart hilflos reagiert. Im In- und Ausland hätte man den Eindruck gewonnen, hier werde eine klare Linie verfolgt, der im Bewusstsein der Relativität aller historischen Beurteilungen, aber auch im Bestreben, begangene Fehler anzuerkennen und soweit möglich wieder gutzumachen, eine lange Logik von Zielsetzungen und Verhaltensweisen zugrunde liege. Eine Reihe übertriebener Anschuldigungen wären umgehend in sich zusammengefallen.

legt und ihren guten Ruf damit ein zweites Mal aufs Spiel gesetzt.

Es gibt auch für moralisch zwar verständliche, aber dennoch ungerechte Attacken Abwehrrezepte. Gewitzigt durch ähnliche Vorfälle wurden in der Wirtschaft Gegenstrategien entwickelt. Sie bestehen zunächst darin, mittels einem ganzen Fächer von Massnahmen Gegenargumente zu verbreiten, auf eigene Verdienste hinzuweisen oder im Gegenzug die sie bedrängenden «Anspruchsgruppen» der Überreibungen oder gar Falschaussagen zu überführen. Lohnend ist in den meisten Fällen auch, mit den Opponenten möglichst rasch in einen Dialog einzutreten.

Noch besser ist indes ein präventives, nachhaltig angelegtes «Issue-Management». Man erkennt eigene wunde Punkte möglichst früh und korrigiert sie, bevor sie zum öffentlichen Thema werden. Oder man trägt die Gründe zusammen, die für ein bestimmtes eigenes Handeln sprachen, obwohl es gewisse Interessen Dritter tangiert. Am besten ist jedoch in jedem Fall eine in eine gute Strategie eingebettete Krisenbewältigung, die aufgrund periodischer Analysen von internen Schwachstellen laufend Verbesserungen vornimmt und auch extern überzeugende Erklärungen verbreitet. Entscheidend sind nicht zuletzt das mit einer Stimme vorgetragene klare Aussagen und ein dank Verantwortungsübernahme, Dialogbereitschaft und differenzierter Kommunikation von allen Gutwilligen akzeptierbares Handeln.

Wie weiter im «Fall Schweiz»?

Inzwischen hat die Schweiz einiges gutgemacht. Die Einsetzung der Volcker-Kommission und der Bergier-Kommission wurden auch im Ausland als Zeichen dafür registriert, dass man sowohl im wirtschaftlichen wie im staatlichen Bereich volle Klarheit schaffen will. Der Holocaust-Fonds wirkt entlastend; die befreiende Idee der Solidaritätsstiftung wird zunehmend besser verstanden und ist geeignet, die einseitige Rückwärtsorientierung zu durchbrechen. Bei manchen ausländischen Kritikern hat ein Nach- und zum Teil ein Umdenken eingesetzt, was nicht zuletzt der Schweizer Diplomatie zu verdanken ist.

Aber sind wir damit wirklich über dem Berg? Noch halten verschiedenste Organisationen und Institutionen ihren Druck auf die Schweiz aufrecht; noch drohen Prozesse, noch grassiert die internationale Verunglimpfung. Noch stehen weitere Berichte der Kommissionen aus, die wohl noch

mehr «brisante Enthüllungen» enthalten. Noch werden grosse Teile der öffentlichen Meinung in den USA und in andern uns wichtigen Ländern von den Millionen und Abermillionen negativer Urteile geprägt, die über die Schweiz im Umlauf sind. Und vielleicht am wichtigsten: Noch gibt es keinen Konsens im Schweizer Volk, wie all das und die bisherigen Massnahmen zu werten seien. Dabei wird es eindeutige Parlaments- und Volksentscheide brauchen, um Geplantes zu verwirklichen, und es wird einer noch grösseren Anstrengung bedürfen, diese Erfahrung in Lehren für die Gegenwart und Zukunft umzumünzen, damit sie nicht nur Episode bleibt, nach der man möglichst rasch zur Tagesordnung zurückkehrt.

Unter anderem stehen an: Eine enorme Informations- und Aufklärungsarbeit sowohl im In- wie namentlich im Ausland, wo verschiedene Kulturreiche auf Gleicher unterschiedlich reagieren; entsprechend sorgfältige Definitionen von Inhalten und Semantik überzeugender Aussagen und Signale, die zusätzlich nötig sein werden, um unsere damalige und heutige Haltung verständlich zu machen; vor allem aber auch Tatbeweise dafür, dass die Schweizer ihre Solidarität nicht einfach mit Geld, sondern auch mit physischem Einsatz von Menschen zu zeigen bereit sind. Im weiteren geht es um allseitig überzeugendes Handeln, damit wir aus der Krise gestärkt herauskommen, weil sie nicht nur unangenehm und kostspielig ist, sondern unsern Ruf als verantwortungsbewusstes Volk, das auch Schwierigkeiten redlich angeht, festigen kann. Endlich müssen wir diese Krise schon deswegen würdig meistern, weil sie uns zu Einsichten verhelfen kann, die wir bei unsrer Entscheidungen von heute und morgen mit Vorteil berücksichtigen.

Konkreter: Warum nicht mit Mitteln der Solidaritäts-Stiftung ein «Schweizer Friedenskorps» aufstellen, mit dem junge Schweizer Positives in die Welt hinaustragen? Warum nicht an der EXPO 2001 für in- und ausländische Besucher überzeugend darstellen, wie eine reife Demokratie Vergangenes in der Gegenwart aufarbeitet und für die Zukunft fruchtbar macht? Das Resultat würde zweifellos nachhaltig wirken.

Unser Ziel ist doch wohl die Wiederherstellung unseres guten Rufes und des Respekts vor der Schweiz in der Welt, gestützt auf einen fair erreichten Konsens einer möglichst grossen Mehrheit. Wäre es nicht einer strategisch angelegten und gekonnt umgesetzten Anstrengung wert? ■

Auch Imagekrisen lassen sich meistern

Eine Schwäche des schweizerischen Krisenmanagements der letzten zwei Jahre lag darin, dass die politisch-psychologische Dimension der Auseinandersetzung zu spät begriffen wurde. Die verbreitete Überheblichkeit des Schweizer Musterknaben, er könne alles allein und meist noch besser, schlägt dann, wenn andere ihre Interessen aggressiv vertreten, nur zu rasch in Weinerlichkeit und Anbiederung um, wobei unsere Medien in beiden Richtungen als Multiplikatoren wirken.

Zivile Krisen sind besonders dann schwer zu meistern, wenn ein moralisches Element mitschwingt. Nestlé tötete selbstverständlich keine Babies; Shells Absicht, die Brent-Spar zu versenken, hatte mit dem ökologischen Weltuntergang nichts zu tun; Frankreich vernichtete mit seinen letzten Atomtests weder Fauna noch Flora in Polynesien; und längst nicht alle Schweizer Banken wuschen oder waschen Mafia-Gelder. So hat auch die Schweiz weder den Holocaust zu verantworten noch den «grössten Raubzug in der Geschichte an Wehrlosen» begangen.

Aber – und das ist für die Entrüstung breiter Massen entscheidend – ein für unkritische Geister offensichtlicher Zusammenhang war in allen diesen Fällen demagogisch leicht herzustellen. Wenn Angeschuldigte nicht umgehend und differenziert ihre Sicht der Dinge ebenfalls verbreiten und wenn nötig auch die oft nicht nur ethischen Motive selbsternannter «Tugendwächter» identifizieren, fallen die berannten Festungen nur allzu leicht. In vielen Fällen haben so nicht nur Firmen, sondern auch Staaten ihre Segel früh und ohne Not gestrichen oder aus Opportunitätsgründen ein Schuldbekenntnis abge-