

**Zeitschrift:** Schweizer Monatshefte : Zeitschrift für Politik, Wirtschaft, Kultur  
**Herausgeber:** Gesellschaft Schweizer Monatshefte  
**Band:** 78 (1998)  
**Heft:** 6

**Rubrik:** Positionen

### **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:** 15.04.2026

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

Ulrich Pfister

## IMAGEVERLUST ODER IDENTITÄTSKRISE?

Die Schweiz hat unverhofft zu spüren bekommen, dass in der globalen Umwelt ein raueres Klima herrscht als in der Idylle des Heidilandes. Fragt sich nur, ob man das nicht hätte vorhersehen können. Wir erleben den knallharten Fight der Interessen auf europäischer Ebene. Er unterscheidet sich freilich nur in den Grössenordnungen von dem, was wir im Inland auch praktizieren. Und wir erleben den ungenierten Machtanspruch der USA, wenn es um die Durchsetzung ihrer Rechtsvorstellungen, aber selbstverständlich auch wirtschaftlicher Interessen geht. Aber wir investieren ja auch in grossem Stil in dieser und in anderen Weltgegenden. Und wir sind stolz darauf, gemessen am Anteil des Aussenhandels das globalisierteste Land der Welt zu sein. Wir sind nur nicht immer ehrlich genug, uns einzugestehen, womit wir unseren Wohlstand tatsächlich verdienen.

Eigentlich wissen wir das ja. Wir sind Weltmeister darin, unser Gemütsleben von unserer weltläufigen Geschäftstüchtigkeit abzuschirmen. Neu ist – und das trifft uns mitten ins Gemüt –, dass plötzlich unser ehrenwerter Charakter in Zweifel gezogen wird. Dass wir als *ugly Swiss* behandelt werden. Dass unsere Tugenden als Untugenden verdächtigt werden. Dass man ausgerechnet uns eine unbewältigte Vergangenheit andichtet.

Und noch mehr irritieren uns die Reaktionen im eigenen Land. Wir streiten uns, ob wir uns wehren oder schämen sollen. Wir zweifeln an uns selbst, wir fluchen und jammern abwechslungsweise. Wir fühlen uns emotional getroffen und reagieren entsprechend. Und wir suchen Sündenböcke: die Wirtschaft, die Banken, die Behörden, die Medien, die Ewiggestrigen, die Kritiker, die Anpasser, die Linken, die Rechten. Nur – natürlich – das Volk nicht, wenn da noch etwas übrigbleibt.

Wenn wir von Image sprechen, haben wir zwischen dem Fremdbild und dem Eigenbild zu unterscheiden. Wenn wir beim Fremdbild beginnen, müssen wir wohl in der Mehrzahl sprechen. Im Alphabet steht die Schweiz zwischen Schweden und Swaziland, mit Verwechslungsgefahr. Und im nicht mehr so wilden Westen ist *Swiss army knife* ein geniales amerikanisches Produkt, das wir glorios verscherbeln haben. Da ist kein Image zu verlieren. Unter den ver-

mischten Nachrichten der Medien findet für einen Moment ein Asylant *Meili* neben anderen Exotica flüchtige Aufmerksamkeit. Dann gibt es natürlich Imagepartikeln wie Matterhorn, Nummernkonti, Schokolade, Drogen, Landsgemeinden, jederzeit als Versatzstücke für Hollywoodproduktionen einsetzbar. Und schliesslich gibt es diejenigen, die sich von Schweizerinnen und Schweizern, von Schweizer Unternehmen oder von der Schweiz ein eigenes Bild haben machen können. Es gibt keinen Hinweis, dass diese in der Realität fundierten und wohl ungeschminkten Vorstellungen sich wesentlich gewandelt hätten.

Ist es nicht vielmehr das Eigenbild, das uns plötzlich an unserem Image zweifeln lässt? Es ist etwas aus den Fugen geraten. Und wenn wir ehrlich sind, stimmt das Bild von uns, das wir vermarkten, längst nicht mehr mit dem Bild überein, das wir uns selbst von der Schweiz machen. Wir haben ja die Kehrseite der Medaille immer auch gekannt. Wenn wir nur daran denken, wieviel Neues wir im letzten halben Jahrhundert erleben konnten und kennenlernen mussten, was unseren Alltag und unsere Kultur verändert hat – nichts davon ist nur bei uns entstanden, wir teilen es mit Europa, mit der Welt. Was ist vom Sonderfall übrig geblieben, was unterscheidet uns noch wirklich von andern?

Entscheidend ist doch, dass sich die Vielfalt der Lebensweisen vergrössert hat, gesellschaftlich, wirtschaftlich, kulturell. Einzig in der Politik pflegen wir noch das Eigene, das Besondere, den Mythos – zuweilen bis hin zur Karikatur unserer selbst. Darum hat uns das *«Suiza no existe»* so unbegreiflich tief getroffen – wehe, wenn man sich darob amüsierte.

Heisst das nun Identitätsverlust? Das ist doch auch ein unreflektiertes Klischee, mit dem wir kollektive Neurosen hätscheln. Oder uns gegenseitig Zensuren austeilten, was sich denn für Schweizer gehört oder nicht. Die direkte Demokratie, an der auch jene nicht rütteln wollen, die meist in die Minderheit versetzt werden, müsste uns doch gelehrt haben, dass wir permanent verschiedener Meinung sind und dass wir damit leben können, weil wir es respektieren. Wer aus knappen Entscheidungen, oft gegen den internationalen *mainstream*, einen Bruch der eidgenössischen Identität herauslesen will, hat nicht be-

griffen, was diese heterogene Gemeinschaft trotzdem zusammenhält.

Kein Anlass zur Besorgnis also? So ganz glauben wir nicht daran. Nur ist der Ansatzpunkt der Besorgnis falsch. Wir machen es uns zu leicht, wenn wir uns einreden, es sei nur ein Imageproblem, das wir mit besserer Kommunikation oder Public Relations wieder zurechtbiegen könnten. Es wäre auch naiv zu meinen, wir müssten uns lediglich auf unsere vermeintliche Identität besinnen und uns mit vereinten Kräften gegen Attacken von aussen wehren. Gerade darin liegt die gefährliche Selbstgerechtigkeit, wenn Kritik nicht in der Sache ernst genommen, sondern nur mangelndem Verständnis zugeschrieben wird. Das gilt insbesondere für die Konfrontation mit unserer Geschichte, die wir widerwillig über uns ergehen lassen und die immer wieder in Trotzreaktionen ausartet.

Unsere Politik des *Business as usual* leidet nach einer langen Periode des Wohlergehens an Immunschwäche gegenüber Krisen. Wir sind mehr bereit, zu erkennen, dass Veränderungen in der Umwelt auch von uns Anpassungen und Veränderungen verlangen, dass kritische Entwicklungen frühzeitig erkannt werden und rechtzeitig durch eigene Massnahmen korrigiert werden müssen. Wir sind zwar – ideell – durchaus für eine Öffnung gegenüber Europa, sind aber nicht bereit, die realen Dimensionen einer Integration zu ermessen und den Preis dafür zu bezahlen. Wir haben uns der wirtschaftlichen Globalisierung verschrieben – was bleibt uns als Exportland anderes übrig? –, aber wir möchten die Binnenwirtschaft und den perfektionierten Sozialstaat von den Konsequenzen abschotten. Wir spielen auf den weltweiten Finanzmärkten eine bedeutende Rolle, empören uns aber, wenn wir schonungslos mit anderen Rechtsauffassungen konfrontiert werden. Wir halten an Neutralitätsvorstellungen fest, die ihre instrumentale und moralische Funktion weitgehend verloren haben.

Solche Entwicklungen verlaufen nicht organisch, sondern konflikthaft und meist unter gewaltigem Druck. Um Positionen und Besitzstände muss hart gekämpft werden. Alle Beteiligten und Betroffenen

geraten immer wieder in bedrohliche, in krisenhafte Situationen, die gemeistert werden müssen.

Wie steht es um unser Krisenmanagement? Die Exportindustrie hat es vorexerziert. Heute sind die Finanzindustrie und andere Dienstleistungsbereiche daran, sich den neuen Gegebenheiten anzupassen. Die damit verbundenen Umbrüche haben einschneidende Auswirkungen, die psychologisch gewiss nur schwer zu verkraften sind. Den betreffenden Unternehmen ist bewusst, dass ihr Image darunter leidet. Vielleicht ist gerade dies nötig, um zu erkennen, was sich unter der Oberfläche an grundlegenden Veränderungen abspielt.

Und damit stellt sich die Frage, wie es um die Krisenwahrnehmung und das Krisenmanagement im Staat heute bestellt ist. Früher war die Bewältigung von Krisen, waren Kriege und Katastrophen die Hauptbeschäftigung der Politik. Wir sind es nicht mehr gewohnt, obwohl wir das Instrumentarium haben und immer wieder üben. Bei Übungen weiss man, wann der supponierte Ernstfall beginnt. Dann legen wir los. Könnte es sein, dass wir uns mitten im Ernstfall befinden, ohne es zu realisieren und ohne uns zu rühren?

Was hat das mit Kommunikation zu tun? Sehr viel natürlich, denn Kommunikation ist das wichtigste Instrument jedes Krisenmanagements. Wahrnehmung, Analyse, Diagnose, Alarmierung, Information, Strategien und Ausführungserlasse – alle diese Begriffe aus dem Handbuch des Krisenmanagements sind Akte der Kommunikation. Und die Fehler, die wir unter Druck machen, sind grösstenteils Unterlassungen in der Kommunikation. Auch dafür gibt es Beispiele aus der Wirtschaft ebenso wie aus der Politik. Solche Fehler führen zu Desorientierung und Verunsicherung. Hier könnte man – wenn der Begriff in einer kommunikationsgesättigten und überreizten Gesellschaft nicht etwas befremdlich wirkte – von Kommunikationsnotstand sprechen. Aber es liegt nicht daran, dass wir nicht kommunizieren oder uns nicht ums Image kümmern, sondern daran, dass wir nicht wahrhaben wollen, woran wir tatsächlich leiden und was wir zu tun hätten. ♦

*In der Vergangenheit hat die Zunahme der Erwerbstätigen massgeblich zum wirtschaftlichen Wachstum beigetragen. In der Zukunft nimmt die Zahl der Erwerbstätigen voraussichtlich weniger stark zu, resp. nach dem Jahr 2012 ist sogar mit einer absoluten Abnahme zu rechnen. Um inskünftig ein gleich hohes Wirtschaftswachstum wie in der Vergangenheit zu erhalten, ist folglich eine Zunahme der Arbeitsproduktivität über dem historischen Trend erforderlich.*

*Aus: Martin Wechsler/Marcel Savioz, Soziale Sicherheit nach 2000, Finanzielle Perspektiven und Szenarien für die Schweiz, Verlag Rüegger, Chur/Zürich 1993, S. 119.*

## STREITKRÄFTE HEUTE: STRATEGISCHE GRUNDLAGE DER STAATLICHEN UND WIRTSCHAFTLICHEN MACHT

Globalisierung, Multipolarität und ähnliche Etiketten, die in den letzten Jahren eine ungemeine Beliebtheit erfahren haben und als Massstab für die gegenwärtige wirtschaftliche Entwicklung dienen, werden selten hinterfragt. Eine genauere Analyse lässt aber sofort erkennen, dass diese Begriffe lediglich verschleiern sollen, welche Akteure auf dieser Welt um die Macht ringen und welche Mittel sie dabei einsetzen. Noch ist das Ringen um die Erlangung der höchsten Machtstellung nicht abgeschlossen. Beispielhaft für diesen Kampf sind die gegenwärtigen Ereignisse in Asien. Die Mehrheit der Weltbevölkerung lebt in diesem Raum. Zum gegenwärtigen Zeitpunkt werden dort macht- und wirtschaftspolitische Auseinandersetzungen ausgetragen, deren Ausgang nicht nur die Zukunft dieses Raumes bestimmen, sondern auch über das Schicksal dieser Welt entscheiden werden. Die beiden Hauptakteure der Auseinandersetzung sind die USA und die Volksrepublik China.

Teil dieser Auseinandersetzung ist die gegenwärtige Schwächung der Finanzmärkte Nordost- und Südostasiens. Offensichtlich soll durch diese Schwächung verhindert werden, dass China über Hong-Kong, die chinesischen Kolonien in Südostasien und die kulturellen und politischen Beziehungen zu Südkorea einen wirtschaftlichen und politischen Machtzuwachs erlangen könnte. Die Schwächung dieser Finanzmärkte und der politische Rückschlag für China gehören zum Bereich der indirekten Strategie, die mit Hilfe nichtmilitärischer Mittel die Gegenseite zum Nachgeben zwingt.

In diesem Ringen um die Macht werden neben der indirekten Strategie auch Mittel der direkten Strategie, die Streitkräfte, eingesetzt. Ohne ihre Seestreitkräfte und ihre verschiedenen Stützpunkte im Pazifik sowie ihre Abkommen mit Japan, Südkorea und Taiwan könnten die USA ihre Machtstellung nicht halten und schon gar nicht ausbauen. Ein anderes Beispiel für den Einsatz von Streitkräften ist die neue Verteidigungsdoktrin Australiens. In enger Zusammenarbeit mit den USA will Australien diese neue Doktrin umsetzen und auch neue Waffensysteme beschaffen.

Die Grundlage dieser Doktrin bilden drei plausible Szenarien, die weitgehend der Militärstrategie der USA entnommen worden sind:

1. ein Krieg in Korea;
2. ein Konflikt zwischen China und den USA in der Taiwan-Strasse;
3. ein Krieg im südchinesischen Meer um die Spratly-Inseln.

Auf der Grundlage dieser drei Szenarien ist die neue Doktrin auf das Ziel der *Forward Defence* ausgerichtet.

Die Aufrüstung entspricht folgerichtig dem bekannten Prinzip, dass Streitkräfte die Grundlage der politischen Macht sind, die wiederum den Weg für die wirtschaftliche Entwicklung vorbereitet. Dieses Prinzip ist auch die Richtlinie der Politik der USA in Asien wie auch in der übrigen Welt. Dies widerspricht dem Denken in Mitteleuropa, aber ist für das politische Denken in Asien und in den USA durchaus folgerichtig. Ein Staat ist aus der Sicht von Asiaten und Amerikanern nur existenzfähig, wenn er über glaubwürdige und wirksame Streitkräfte verfügt. Der Einsatz der Streitkräfte im Kontext der politischen und wirtschaftlichen Machtausübung folgt dem Prinzip *«ends, ways and means»*. Ein Prinzip, das Clausewitz zu Beginn des 19. Jahrhunderts formuliert hat und die Abstimmung der Ziele eines Staates auf die verfügbaren Mittel verlangt. Erst wenn diese Abstimmung erfolgt ist, kann die Strategie erarbeitet und umgesetzt werden. Aufgrund dieses Prinzips sind die USA in einer kurzen Zeitspanne von zweihundert Jahren zur mächtigsten wirtschaftlichen, politischen und militärischen Nation auf dieser Welt aufgestiegen. Diese Machtstellung wollen die USA in Asien und im Pazifik nicht nur gegenüber China erhalten, sondern auch ausbauen. Die europäischen Staaten haben nach dem Ende des Kalten Krieges einen anderen Weg gewählt: Sie rüsten ab und werden vermutlich, wie Machiavelli in seinem *«Il Principe»* im 16. Jahrhundert für diese Kategorie von Staaten analysiert hat, früher oder später in politische und wirtschaftliche Bedeutungslosigkeit absinken. ♦

---

ALBERT A. STAHEL ist 1943 in Zürich geboren. Seit 1980 hauptamtlicher Dozent an der Militärischen Führungsschule Au/ZH für Strategische Studien. Seit 1987 Titularprofessor an der Universität Zürich. Stahel ist u.a. Mitglied des International Institute for Strategic Studies in London.