

Sehr geehrte Damen und Herren,

Ich nehme das von den Veranstaltern des diesjährigen St. Symposiums klug gewählte Thema „Revival of Political and Economic Boundaries“ gerne auf, möchte ihm jedoch eine andere Färbung geben, in dem ich nach symbolischen Grenzen frage. In den letzten Wochen und Monaten war hierzulande wiederholt von einer „Imagekrise der Schweiz“ im Ausland die Rede, weitherum hörbar war die Forderung nach Krisenkommunikation und Imageförderung. Die Schweiz müsse kommunikative Grenzen ziehen und wieder zu einem positiven Symbol werden. Es soll hier dahingestellt bleiben, ob Anzahl und Ausmass der Krise *tatsächlich* zugenommen hat, oder ob schlicht mehr von „Krise“ gesprochen, geschrieben und gesendet wird. Interessanter ist die Forderung, dass „etwas“ dagegen unternommen werden muss, dass kommuniziert werden soll. Aber ist Kommunikation in der Krise überhaupt möglich? Und ist sie sinnvoll? Oder ist es vielleicht gar schon zu spät? Lassen Sie mich in den folgenden Minuten einige Überlegungen zu Chancen und Risiken von Kommunikation in Krisen machen und erlauben Sie mir hierzu eine klimatologische Metapher: „Imageförderung in Krisensituationen. Landeskommunikation zwischen Klimawandel und Wetterumstürzen“.

Die Klimametapher ist nahe liegend, da mit Blick auf Klima und Wetter ebenfalls gerne von Krise gesprochen wird („Klimakrise“). Die Metapher eignet sich auch deshalb, weil sie auf eine wichtige Differenz aufmerksam macht, die für eine nachhaltige Landeskommunikation zentral ist. Mit Klima bezeichnen wir gemeinhin die langfristige Verteilung atmosphärischer Zustände an einem Ort. Als Beispiel das Klima der Schweiz: die Schweiz verfügt über ein ausgeglichenes, mildes und feuchtes Klima, wesentlich geprägt durch die Alpen und die nahen Meere. Die Südschweiz (Tessin) hat hierbei das besondere Glück, von den warmen Strömen des Mittelmeeres zu profitieren – wenn es nicht gerade meterhoch schneit! Klimawandel meint dann die langfristigen Veränderungen von Klimawerten, so z.B. in der Schweiz die signifikante

Zunahme von „zu warmen Tagen“ in den letzten 100 Jahren. Klimapolitische Massnahmen zielen auf die langfristige Stabilisierung des Klimas und die Verhinderung negativer Veränderungen. Das tägliche Wettergeschehen hängt natürlich mit dem Klima zusammen, es ist aber davon zu unterscheiden. Das Wetter ist der augenblickliche, kurzfristige Zustand der Atmosphäre. Es ist launisch, wechselhaft, unberechenbar und schwer beeinflussbar. Besonders Bergregionen sind sprunghaften Wetterumstürzen ausgesetzt – ein Schicksal, das sie mit (Kanal-) Inseln teilen. Ist die Wetterkatastrophe erst einmal da, hilft zumeist nur noch schnelle und unbürokratische Katastrophenhilfe. Lenkungssteuern und Klimarappen, so sinnvoll sie für das Klima sein mögen, greifen hier offensichtlich zu kurz.

Die Differenz von Klima und Wetter findet eine Parallele in der Landeskommunikation. Das Image eines Landes ist vergleichbar mit dem örtlichen Klima. Es ist ein relativ stabiler und langfristiger Indikator für die Wahrnehmung eines Landes im Ausland und Inland. Wie wir wissen, ist das Image der Schweiz im Ausland wesentlich positiv besetzt: Hohe Lebensqualität, politische Stabilität, Zuverlässigkeit, Verlässlichkeit als Partnerin in internationalen Gemeinschaften, etc. Die Landeskommunikation zielt im Kern auf die Stärkung eines positiven Images, darin ähnlich klimapolitischer Massnahmen. Dies geschieht durch die Förderung der Kenntnisse über die Schweiz im Ausland (so über das politische System der Schweiz), durch die Steigerung der Visibilität der Schweiz, die Darstellung der Anliegen und Positionen der Schweiz gegenüber dem Ausland, Schaffung von Sympathien und Netzwerken, etc. Hierfür notwendig ist eine kontinuierliche und langfristige Beobachtung des Images (analog zu Klimastudien) durch Imagestudien und Medienmonitoring und -analyse. Auf dieser Grundlage können dann gezielte, langfristige und dauerhafte Kommunikationsmassnahmen erfolgen.

Wenn wir nun von Krisen sprechen, dann handelt es sich hier weniger um „klimatologische“ Imageverluste, als vielmehr um kurzfristige Wettereinbrüche oder gar Wetterkatastrophen. Das Problem dabei ist, dass diese Krisen oft unvermittelt und überraschend eintreffen und von vielen, schwer zu kontrollierenden Faktoren abhängen. Als Beispiel die so genannte „Krise“ rund um den Finanzplatz Schweiz. Eine solche Krise kann kommunikativ nicht (mehr) verhindert

werden, schon gar nicht mit klimapolitischen Imagemassnahmen. Imageförderung in Krisenzeiten kann vielmehr kontraproduktive Wirkungen im Sinne eines Boomerangs haben. Krisen können jedoch sehr wohl kommunikativ in Schach gehalten werden, und zwar durch Kommunikation in der Krise (in ausserordentlichen Lagen). Eine Kommunikation sollte jedoch weniger im Sinne einer „heissen“ Kommunikation „in“ der Krise – wie dies im Steuerstreit mit Deutschland auf beiden Seiten wiederholt der Fall war – als vielmehr einer „kühlen“ Kommunikation „über“ die Krise entsprechen. Im Vordergrund der aktuellen finanzpolitischen Herausforderungen stehen denn auch weniger öffentliche Kampagnen und PR als vielmehr direkte Massnahmen der Verhandlung und der Public Affairs – das heisst des persönlichen Kontakts von Mensch zu Mensch, jenseits des öffentlichen Marktplatzes.

Was also können wir von dieser Metapher lernen? Zunächst ist es die Differenz von Landeskommunikation als Imageförderung und als Krisenkommunikation. Imageförderung kann keine Krise lösen, und das muss und soll sie auch gar nicht: denn in der (Wetter-) Krise wird der Berg zur Bedrohung, und Imageförderung zum Boomerang. In Zeiten der Krise hilft in erster Linie schnelle und pragmatische Kommunikation und politische Intervention. Diese zielt auf Schadensbegrenzung. „Klimapolitische“ Imageförderung dagegen ist langfristig und präventiv angelegt. Sie zielt auf die Stabilisierung eines positiven Images, das fernab der Krise einen Vertrauensvorschuss erzeugt, der sich auch in der Krise bewährt. Die langfristigen Netzwerke, welche das EDA und seine Vertretungen unterstützt von Präsenz Schweiz aufbauen, können gerade auch in Krisenzeiten kommunikativ – im Sinne der Public Affairs – genutzt werden. Also: *Beide* Formen der Landeskommunikation sind zu trennen, sie setzen auf unterschiedlichen Ebenen an. Aber *beide* sind gleichermassen unverzichtbar, sie können sich *nicht* wechselseitig ersetzen, sie ergänzen sich. Während Krisenkommunikation kurzfristig Schadensbegrenzung betreibt, mindert die Imageförderung langfristig und präventiv die Krisenhäufigkeit und die Krisenanfälligkeit.

Gerade mit Blick auf die aktuellen finanz- und steuerpolitischen Herausforderungen der Schweiz zeigt sich, dass der langfristige Aufbau von Netzwerken und die Imagepflege eine

unverzichtbare Voraussetzung für die Kommunikation in der Krise darstellt. Ein positives Image und ein intaktes Netzwerk bringen jenen Vertrauensvorschuss, auf den in der Krise schnell zurückgegriffen werden kann. Ein solches Image beruht wesentlich auf symbolischen Grenzziehungen (Was ist Schweizerisch? Was nicht?), sie sind gewissermassen die Voraussetzung dafür. Diese Grenzen basieren jedoch auf gegenseitigem Vertrauen und Respekt gegenüber dem Anderen, sie sind daher notwendig inklusiv – und nicht exklusiv. Nur inklusive Grenzen sind in einer globalisierten Welt zukunftsfähig.

Ich danke Ihnen für die Aufmerksamkeit