

REPUTATIONSKOMMUNIKATION VON LÄNDERN

Instrumente und Erfolgsfaktoren - Theoretische Ansätze und

Untersuchung der Kommunikationspraxis am Fallbeispiel Schweiz

Dissertation zur Erlangung des Grades
„Doktor der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften“
der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät
der Universität Potsdam

*Vorgelegt bei: Prof. Dr. Ingo Balderjahn
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt
Marketing an der Universität Potsdam*

Von: Meike Eitel

Potsdam 2013

Anhang nur in der Onlineversion einsehbar:

Anhang I (Interviews): Seite A1 – A150

Anhang II (Analyse): Seite B1 – B 176

Online veröffentlicht auf dem

Publikationsserver der Universität Potsdam:

URL <http://opus.kobv.de/ubp/volltexte/2014/7013/>

URN <urn:nbn:de:kobv:517-opus-70137>

<http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:kobv:517-opus-70137>

INHALTSVERZEICHNIS

1.	EINLEITUNG	1
2.	IDENTITÄT, IMAGE UND REPUTATION	6
2.1.	Nationale Identität	6
2.1.1.	Der Begriff der nationalen Identität	6
2.1.2.	Bedeutung der nationalen Identität für die Kommunikation von Ländern	8
2.1.3.	Vereinfachung komplexer Identitätsansätze	9
2.2.	Wahrnehmung von Ländern	13
2.2.1.	Länder als Imageobjekt	13
2.2.2.	Wahrnehmungsfaktoren	16
2.2.3.	Selbst- und Fremdsicht	19
2.2.4.	Wahrnehmung aus der Perspektive der Regionalbewusstseinsforschung	21
2.3.	Reputation	23
2.3.1.	Begriffsklärung	23
2.3.2.	Formen und Funktionen der Reputation	25
2.3.3.	Abgrenzung zum Image	27
3.	ANSPRUCHS- UND ADRESSATENGRUPPEN	30
3.1.	Die Stakeholdertheorie als Grundlage	30
3.1.1.	Die Anspruchsgruppen	32
3.1.2.	Der normative Ansatz der Stakeholdertheorie	34
3.2.	Transaktionsmarktorientierung von Ländern	36
3.2.1.	Wettbewerb zwischen Ländern	37
3.2.2.	Reputation als ökonomischer Faktor	40
3.3.	Interaktionsmarktorientierung von Ländern	43
3.3.1.	Paradigmenwechsel in der Landeskommunikation	44
3.3.2.	Medialisierung der Gesellschaft	46

4. KONZEPTE FÜR DIE KOMMUNIKATION VON LÄNDERN	52
4.1. Nation oder Place Branding	52
4.1.1. Begriffsdefinition Nation Branding	55
4.1.2. Gestaltungsräume für Nation Branding Prozesse	59
4.1.3. Grenzen und Möglichkeiten des Nation Branding	63
4.2. Public Diplomacy und Soft Power	68
4.2.1. Begriffsdefinition Public Diplomacy	68
4.2.2. Abgrenzung zur Propaganda	71
4.2.3. Akteure, Adressaten und Themen	74
4.2.4. Der Soft Power Begriff und sein Reputationsbezug	77
4.3. Public Relations	79
4.3.1. Begriffsdefinition Public Relations	80
4.3.2. PR-Instrumente in der Landeskommunikation	83
4.3.3. Dialogbereitschaft und Verständigung	88
4.3.4. Das National Reputation Management Modell	91
5. REFLEXION DURCH DIE PRAXIS – DAS FALLBEISPIEL SCHWEIZ	94
5.1. Einführung in den Untersuchungsgegenstand	94
5.1.1. Außenpolitische Positionen und Medienkultur der Schweiz	95
5.1.2. Fremd- und Selbstsicht der Schweiz	97
5.2. Grundlagen der Schweizer Landeskommunikation	102
5.2.1. Struktur und Auftrag der Schweizer Landeskommunikation	103
5.2.2. Strategische Ausrichtung der Schweizer Landeskommunikation	108
5.2.3. Handlungsgrundlage der Schweizer Landeskommunikation	110
5.3. Die Expertengespräche	113
5.3.1. Rahmenbedingungen der Experten-Interviews	113
5.3.2. Die Analyse der Experten-Interviews	116
5.3.3. Visualisierung von Expertenwissen durch Concept Maps	128

5.4.	Instrumente der Schweizer Landeskommunikation	144
5.4.1.	Marke Schweiz	145
5.4.2.	Desk Inland/Ausland	148
5.4.3.	Evaluation und Monitoring	150
5.4.4.	Visuelle Kommunikation und Informationsmittel	152
5.4.5.	Großveranstaltungen	155
5.4.6.	Ausbildung	158
5.4.7.	Bilaterale Projekte, Medienreisen und ausländische Delegationen	160
6.	REPUTATIONSKOMMUNIKATION ALS INTERDISZIPLINÄRES KONZEPT	162
6.1.	Zentrale Aspekte der untersuchten Ansätze	162
6.1.1.	Kommunikationshintergrund	162
6.1.2.	Kommunikationsumfeld	167
6.1.3.	Kommunikationsbeziehungen	173
6.2.	Handlungsgrundlagen der Reputationskommunikation	176
6.2.1.	Schnittstellen zwischen Strategie und Management	177
6.2.2.	Diskurs als Merkmal der Reputationskommunikation	182
6.2.3.	Funktionen der Reputationskommunikation	185
6.2.4.	Instrumente der Reputationskommunikation	187
6.3.	Reputationsfaktoren und - funktionen	194
6.3.1.	Ausrichtung	195
6.3.2.	Integration	197
6.3.3.	Differenzierung	198
6.3.4.	Vertrauen	201
7.	FAZIT	204
	LITERATURVERZEICHNIS	I
	ELEKTRONISCHE QUELLEN	VII

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1 Image als systemische Form struktureller Kopplung	19
Abbildung 2 Aussage/ Akzeptanzkonzept.....	20
Abbildung 3 Bewusstseinsdimensionen bei Ländern und Regionen.....	22
Abbildung 4 Ausgaben und Einnahmen.....	39
Abbildung 5 The evolution of Nation Branding.....	54
Abbildung 6 Nation Branding Hexagon.....	60
Abbildung 7 Category Flow Model.....	66
Abbildung 8 Magic Keys	82
Abbildung 9 Schema verständigungsorientierte PR Kampagnen	90
Abbildung 10 Das National Reputation Managementmodell von Szondi	92
Abbildung 11 Wahrnehmung der Schweiz	98
Abbildung 12 Vergleich von Sympathie und Respekt gegenüber der Schwei	99
Abbildung 13 Dimension of National Image	101
Abbildung 14 Koordinierte Kommunikation von Ländern.....	104
Abbildung 15 Ansatz der Schweizer Landeskommunikation.	106
Abbildung 16 Interpretation des Ansatz der Schweizer Landeskommunikation	107
Abbildung 17 Die 14 Kernelemente der der Schweiz.	111
Abbildung 18 Legende zum Verständnis der Concept Maps	132
Abbildung 19 Concept Map zu Identität und Glaubwürdigkeit/ Operationale Ebene	132
Abbildung 20 Concept Map zu Identität und Glaubwürdigkeit/ Strategische Ebene	133
Abbildung 21 Concept Map zur strategischen Ausrichtung/ Operationale Ebene	135
Abbildung 22 Concept Map zur strategischen Ausrichtung/ Strategische Ebene.....	136
Abbildung 23 Concept Map wesentliche Aspekte/ Operationale Ebene	139
Abbildung 24 Concept Map wesentliche Aspekte/ Strategische Ebene	140
Abbildung 25 Concept Map Zusammenwirken/ Operationale Ebene	142
Abbildung 26 Concept Map Zusammenwirken/ Strategische Ebene.	143
Abbildung 27 Elemente und Wirkungsbedingungen eines Kommunikationsprozesses ..	163
Abbildung 28 Zugrundeliegendes Kommunikationsmodell	164
Abbildung 29 Ausschnitt Concept Map/ wesentlichen Aspekte	165
Abbildung 30 Ausschnitt Concept Map/ wesentliche Aspekte	165
Abbildung 31 Ausschnitt Concept Map zu Identität und Glaubwürdigkeit	169
Abbildung 32 Ausschnitt Concept Map zu Identität und Glaubwürdigkeit	170
Abbildung 33 Ausschnitt Concept Map zu Identität und Glaubwürdigkeit	174
Abbildung 33 Ausschnitt Concept Map zur strategischen Ausrichtung	178
Abbildung 35 Ausschnitt Concept Map zur strategischen Ausrichtung	180
Abbildung 36 Ausschnitt Concept Map zur strategischen Ausrichtung	181
Abbildung 37 Instrumente/ Involvement Schema.....	193
Abbildung 38 Reputationsfaktor Strategische Ausrichtung.	196

Abbildung 39 Reputationsfunktion Integration.....	198
Abbildung 40 Reputationsfunktion Differenzierung.....	200
Abbildung 41 Reputationsfaktor Vertrauen.....	203

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1 Konstitutive Merkmale der Identität.....	10
Tabelle 2 Unterschiede Image/ Reputation.....	28
Tabelle 3 Stakeholder intern.....	33
Tabelle 4 Stakeholder extern.....	33
Tabelle 5 Idealtypische Ausprägungen von Auslandspropaganda.....	73
Tabelle 6 Dimensionen der PR.....	85
Tabelle 7 Adressaten-Involvement-Matrix.....	87
Tabelle 8 Kooperations- und Partnernetzwerk.....	105
Tabelle 9 Experten, operationale Ebene.....	115
Tabelle 10 Experten, strategische Ebene.....	116
Tabelle 11 gebildeten Kategorien zur Umsetzung der Instrumente.....	127
Tabelle 12 Instrumente-Cluster Landeskommunikation Schweiz.....	145
Tabelle 13 Instrumente/ Involvement.....	190

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

ASO	Auslandschweizer Organisation
BAK	Bundesamt für Kultur
BSA	Bund Schweizer Architekten
EDA	Eidgenössisches Departement für auswärtige Angelegenheiten
EDI	Eidgenössisches Departement des Inneren
EVD	Eidgenössisches Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung
IRI	Initiative and Referendum Institute Europe
PRS	Präsenz Schweiz
SBF	Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation
SECO	Staatssekretariat für Wirtschaft
SRG SSR	Schweizerische Radio und Fernsehgesellschaft
ST	Schweiz Tourismus

1. Einleitung

Die Vorstellung, Länder¹ als „Marken“ zu kommunizieren, wird sowohl von Faszination als auch Skepsis begleitet. Die optimistische Ausstrahlung, die von einem weltumspannenden Markenmanagement ausgeht, hat die Sphären der Politik erreicht: Wie die meisten gesellschaftlichen Bereiche moderner Staaten ist auch die Politik von Erfolgs- und Wettbewerbsdenken geprägt. In der Außenpolitik und deren Kommunikation wurden die Bilder und Vorstellungen, die ausländische Öffentlichkeiten von anderen Ländern haben – im Sinne einer zielgerichteten Kommunikation – lange Jahre vor allem über diplomatische Beziehungen gepflegt und beeinflusst (Melissen 2007; Nye 2004). Heute prägen Begriffe wie *Public Diplomacy*, *Nation Branding*, *Country-* oder *Place Branding* die Diskussion um Image und Reputation von Ländern (Hanna, Rowely 2007). Das Bedürfnis, die Wahrnehmung eines Landes nicht mehr als eine sich selbst überlassene Konsequenz politischen, kulturellen bzw. wirtschaftlichen Handelns zu begreifen, sondern die Reputation eines Landes beeinflussen zu wollen, ist mit der Globalisierung stetig gewachsen.

Ausgehend von der Annahme, dass Länder Wettbewerber sind, stehen insbesondere kleine und mittelgroße Staaten unter dem Druck, sich als Marke zu etablieren, um ihre Sichtbarkeit zu erhöhen (Nye 2004, S. 101 ff.; Melissen 2007, S. 4; van Ham 2008, S. 131). Der Wettbewerb zwischen Ländern bezieht sich dabei nicht nur auf Investoren, Touristen oder Talente. Länder konkurrieren an Absatzmärkten für eigene Produkte und Dienste, ebenso wie an Beschaffungsmärkten für benötigte Ressourcen. Darüber hinaus sind sie Wettbewerber um wirtschaftlich aber auch (geo-) politisch vorteilhafte Bündnisse und starke Partner.

In der wissenschaftlichen Diskussion um die Kommunikation von Ländern nähern sich Kotler und Gertner (2002, S. 249 ff.; 2004, S. 50 ff.) der Einordnung des Place Branding in die Problematik der Globalisierung und des

¹ Die vorliegende Arbeit verwendet den Begriff Land/ Länder im Sinne von Nationalstaat

globalen Wettbewerbs aus einer sozialwissenschaftlichen Perspektive. Publikationen aus der Marketing-Perspektive zielen auf eine Erhöhung der „Brand Equity“ (Aaker 1996; Keller 1993) oder der Wertsteigerung als touristische Marke (Morgan et al. 2004).

Anders ist das Verständnis aus Perspektive der politischen Kommunikation. Der Politologe Nye (2004) etwa definiert den Ansatz der Einflussnahme auf die Reputation eines Landes mit Hilfe des Public Diplomacy Konzeptes als die Art und Weise, wie ein Land den Umgang mit der eigenen „Soft Power“ steuert. Der Ansatz des „in-Beziehung-Tretens“ mit der Bevölkerung eines anderen Landes, um die eigene Identität dort positiv zu verankern und die Wahrnehmung nach außen zu beeinflussen, ist eine maßgebliche These in der Debatte um Methoden und Ziele der Public Diplomacy (Wang 2005, S. 32; Leonard, Stead, Smewing 2002, S. 8; Sharp 2007, S. 107; Melissen 2007, S. 16 ff., 21). Ein anderer Ansatz fokussiert aus der Perspektive der Public Relations als „verständigungsorientierte Kommunikation“ (Burkhart 1997), noch über das „in-Beziehung-Treten“ hinaus, den Idealzustand diskursiv erzeugter Verständigung.

Auch wenn die unterschiedlichen Ansätze, die Reputation eines Landes durch Kommunikationsmaßnahmen zu beeinflussen, in der Public Diplomacy, im Nation Branding sowie im Umfeld der klassischen Public Relations diskutiert und eingeordnet werden², fehlt es an Bezügen der Disziplinen zueinander. In der Praxis findet jedoch eine Durchmischung der unterschiedlichen Ansätze statt, wie das hier untersuchte Fallbeispiel der Landeskommunikation der Schweiz belegt. Beispiele aus der Praxis, in denen sich unterschiedliche Versuche, die Reputation von Ländern durch kommunikative „Imageoperationen“ zu verbessern, als gescheitert oder wenig

² Beispielsweise bei Saxer, : Public Relations und Symbolpolitik, in: Wolfgang Ambrecht/ Horst Avenarius/ Ulf Zabel (Hrsg.): Image und PR, Opladen 1993; Sarcinelli : Symbolische Politik, Opladen 1987; bei Anholt: Brand New Justice – The Upside of Global Branding, Oxford 2003; Olins: Trading Identities: Why Countries and Companies are Taking Making a National Brand, in: Jan Melissen (Hg.): The New Public Diplomacy, Soft Power in International Relations, Basingstoke 2005. , Dinnie, Nation Branding: Concepts, issues, practice Oxford, 2008, und Snow: Routledge Handbook of Public Diplomacy London, 2008 U. v. m.

wirksam erwiesen haben³, ergänzen das Fehlen einer interdisziplinären Perspektive in der Literatur hinsichtlich der praktischen Relevanz.

So ist das Ziel der vorliegenden Arbeit, unter Berücksichtigung der unterschiedlichen theoretischen Konzepte, Faktoren zu identifizieren, die auch in der Reflexion durch die Praxis als relevant bewertet werden. Dabei stehen folgende Forschungsfragen im Mittelpunkt:

- Wie werden Länder wahrgenommen und Reputation gebildet?
- Können die Bezugsgruppen eines Landes durch die Stakeholdertheorie (Freeman 1984) beschrieben werden – und wenn ja, welche Konsequenzen hat eine solche Berücksichtigung der Anspruchs- und Adressatengruppen auf die Kommunikation eines Landes?
- Welche Aspekte der theoretischen Ansätze können für die Kommunikation von Ländern als zentral bewertet werden?
- Kann die Reflexion durch die Praxis, am Fallbeispiel der Schweiz, die Relevanz der eruierten Aspekte bestätigen bzw. um weitere Aspekte ergänzen und können auf dieser Grundlage Erfolgsfaktoren identifiziert und geeignete Instrumente für die Reputationskommunikation aufgezeigt werden?

Die Literaturanalyse zeigt, dass sich in jüngeren Publikationen zum Themenkomplex Reputation (Eisenegger 2005; Bentele, Brosius, Jarren, Imhof 2003; Herger 2006 u.a.) ein zunehmend interdisziplinärer Blick auf die Entstehung und Beeinflussung von Images und Reputation durch Kommunikation zu erkennen ist.

Neben einem wachsenden Interesse am Reputationsbegriff gibt der im Vergleich zum Image deutlich weitergefasste Systembezug (vgl. Kap. 2.3) der Reputation den Ausschlag, in dieser Arbeit die Reputationskommunikation in den Mittelpunkt des Interesses zu stellen. Die hier getroffene Auswahl

³ Beispielsweise „Cool Britannia“, 1998 initiiert (Jaffe, Nebenzahl 2006, S. 145, Medosch 1998); die „Marke Liechtenstein“, die 2004-2012 verwendet (o. V. Volksblatt Liechtenstein 2012)- oder die Marke „I feel Slove-
nia“, die 2007 veröffentlicht wurde (Konecnik Ruzzier/ Petek 2012).

der Ansätze berücksichtigt dabei im Rahmen der Literaturanalyse alle relevanten Perspektiven, die im Spannungsfeld zwischen Marketing, internationaler Kommunikation und Public Relation, Konzepte für die Kommunikation von Ländern anbieten. Am Fallbeispiel Schweiz wird die Landeskommunikation durch die Praxis reflektiert und deren Akteure in Experten-Gesprächen befragt. Die geführten Gespräche werden anhand einer qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet und stellen ein zentrales Element der Fallanalyse dar. Mit der Schweiz wurde ein Land ausgewählt, das seit 2005, mit Gründung von „Präsenz Schweiz“ (PRS), die Intension einer unabhängigen, aber staatlich initiierten Image-Arbeit vorantrieb. Mit diversen Imagestudien und agenturseitigen Analyse- und Strategiepapieren (u.a. von Publicis) systematisierte PRS das Thema Nation Branding. Als relativ kleine (36 Mitarbeiter, Stand Juli 2011) Organisation, die mittlerweile direkt dem Generalsekretariat des eidgenössischen Departement für ausländische Angelegenheiten (EDA) unterstellt ist (vgl. Kap. 5.1), bot PRS den Zugriff auf eine gut strukturierte und umfassende Datengrundlage.

Die Arbeit ist dabei in drei Bereiche gegliedert: Begriffsdefinitionen und die Diskussion der theoretischen Ansätze bilden den ersten, theoretischen Teil. Hier werden im Anschluss an die Einleitung im zweiten und dritten Kapitel zunächst relevante Begriffe und Prozesse wie nationale Identität, die Wahrnehmung von Ländern, der Imagebegriff und der Reputationsbegriff erläutert. Sowie die Situation von Ländern reflektiert, die sich in einer globalisierten Welt in einer Wettbewerbssituation unter veränderten gesellschaftlichen und medialen Bedingungen und in Verantwortungen gegenüber einer Vielzahl heterogener Stakeholder finden. Aufbauend auf die einführende Begriffsbestimmung und der Darstellung der besonderen Ausgangssituation von Ländern werden in Kapitel 4 die theoretischen Konzepte der Landeskommunikation diskutiert und die Literaturanalyse abgeschlossen. Der zweite Teil der Arbeit stellt in Kapitel 5 mit der Fallanalyse die praktischen Aspekte der Landeskommunikation in den Mittelpunkt. Neben der deskriptiven Darstellung der eidgenössischen Landeskommunikation – Strategie, organisatorischer Aufbau und Instrumentarium – liegt der Fokus

der Reflexion durch die Praxis auf den Experten-Gesprächen und deren Auswertung.

Im dritten Teil der Arbeit werden die untersuchten Ansätze in Kapitel 6 auf ihre zentralen Aspekte hin untersucht. Die Analogiebildung wird mit der Diskussion eines eigenen Konzeptes der Reputationskommunikation abgeschlossen. Mit dem Fazit und einem Ausblick auf die Grenzen und Möglichkeiten der Reputationskommunikation beendet Kapitel 7 die vorliegende Arbeit.

2. Identität, Image und Reputation

2.1. Nationale Identität

Es ist im Rahmen der vorliegenden Arbeit kaum möglich, den Begriff der nationalen Identität in seiner Komplexität und Vielschichtigkeit angemessen zu diskutieren. Dennoch taucht der Begriff der nationalen Identität im Umfeld der Landeskommunikation immer wieder auf und soll daher an dieser Stelle einführend erläutert und für die weitere Verwendung in dieser Arbeit definiert werden.

2.1.1. Der Begriff der nationalen Identität

Die Charakteristika einer Nation können zum einen als gewachsene Mythen und Erinnerungen einer gemeinsamen Herkunft, zum anderen als Bildung einer geteilten öffentlichen Kultur, die auf einer autochthonen Quelle wie z.B. Religion oder Sprache basiert (Hall 1999, S. 8 f.) bezeichnet werden.. Neben dem Erwachen von „common codes“ (ebd. S. 6) mit gemeinsamen Rechten und Pflichten für alle Mitglieder und dem „will to power“ (ebd.) als ultima ratio von Staaten ist es der „will-to-manifest-identity“ (ebd.) sozialer Kollektive, welche die (soziale) Konstruktion von nationalen und internationalen sozialen Ordnungen hervorbringen. Identität ist also dasjenige Konzept, das die Position ihres Trägers, sei es der Einzelne oder eine Gruppe, definiert. Dabei dient die Identität als eine Art Landkarte oder Blaupause für eine bestimmte, mehr oder weniger extensive Sphäre der sozialen Welt, die mit Hilfe dieser Identität fortlaufend neugebildet wird. Die soziale Bedeutung einer Identität wächst mit der Größe und Bedeutung der Gruppe, die diese Identität teilt, mehr aber noch mit ihrer Anwendbarkeit und dem praktischen Nutzen, den diese Identität für den einzelnen Träger birgt (Greenfield 1999, S. 38). Und so ist es vor allem die nationale Identität, die Kollektiven eine einfache „allgemein nutzbare“ Identität zur Verfügung stellt (ebd.). Dabei ist diese Art unmittelbar erwerbbarer Identität nicht statisch: Veränderungen in wechselseitig begründeter individueller und kollektiver Identität rühren von Veränderungen der Legitimations-Prinzipien nationaler

und internationaler sozialer Ordnungen her und drücken sich durch Veränderungen in den institutionalisierten Ausprägungen kollektiven Handelns aus. Es sind dabei genau jene institutionalisierten Ausprägungen, durch die sich (nationale) Identität anderen Gesellschaften gegenüber manifestiert.

Normen, Regeln und Prinzipien sozialer Interaktion in und zwischen diesen institutionalisierten Ausprägungen kollektiven Handelns, zu denen auch NGOs gehören, werden von Akteuren im sozialen Bereich vorangetrieben. In diesen neuartigen Strukturen manifestiert sich die „new societal identity“ (Hall, 1999, S. 34 ff.), die durch ihr enormes Identifikationspotential einen Erklärungsansatz für die in Kapitel 3.3.2 diskutierte Veränderung der Öffentlichkeit und die Rolle, die NGOs als Vertrauensträger spielen, bieten. Denn die Selbst-Identifikation, die zunehmend auch in eben solchen Formen der Zivilgesellschaft stattfindet, spielt eine Rolle bei der Formation kollektiver Identitäten: Die individuelle Identität ist begründender und teilhabender Anteil der kollektiven Identität, welche über ihre unzähligen Bestandteile individueller Identitäten wiederum veränderbar ist. Die individuelle Identität ist gleichzeitig nicht ganz unabhängig von ihrer Mitgliedschaft in einem oder mehreren sozialen Kollektiven. Das starke Bedürfnis, Teil einer Gruppenidentität zu sein und damit gleichzeitig die Aktivierung von Abgrenzungsmechanismen kollektiver Identitäten, liegt dabei im eingangs erwähnten „will-to-manifest-identity“ begründet (ebd. S. 36 f.).

Die Entstehung nationaler Identitäten hängt oft von ethnischer Geschichte und ethnischer Solidarität als „Bausteine“ einer nationalen Einheit ab. Die Geschichte zeigt, dass ein solcher Prozess der Differenzierung – die Trennung zwischen „uns“ und „denen“ – oft genug auch eine Vielzahl an Spannungen und Widersprüchen birgt, die in ihrer extremen Form – als Nationalismus – eine Gesellschaft eher belastet als voranbringt (Nagel 1999, S. 88). In dieser Arbeit wird der Begriff der nationalen Identität ausdrücklich nicht im Sinne einer solchen extremen Form verwendet.

2.1.2. **Bedeutung der nationalen Identität für die Kommunikation von Ländern**

„[...] das Wertvollste, was ein Subjekt besitzt, ist seine Identität. Wird diese Identität zerstört, so wird die Existenzgrundlage entzogen, weil keine Kommunikation mehr möglich ist“ (Keller 1993, S. 22).

Die Bedeutung der Identität für die ökonomische, politische sowie kulturelle Entfaltung eines Landes kann, ergänzend im Begriff „Vertrauen“, zusammengefasst werden. Luhmann (2009) formuliert diesen Zusammenhang so: „Grundlage allen Vertrauens ist die Darstellung des eigenen Selbst als einer sozialen, sich in Interaktionen aufbauenden, mit der Umwelt korrespondierenden Identität“ (ebd. S. 80).

Eine solche fundamentale Bedeutung der Identität kann in gewisser Weise auf die Kommunikation und den Prozess der Vertrauensbildung von Ländern bezogen werden.

Denn jede Ausdrucksform individueller Teile einer Gruppenidentität transportiert unweigerlich bestimmte Aspekte dieser Identität nach außen. Der Anteil bewusst steuerbarer Identitätsaussagen ist dabei für ein Land, im Vergleich zu Identitätskonzepten aus dem Umfeld von Produkten und Unternehmen wie beispielsweise dem Corporate Identity (CI) Ansatz, geringer. Zwar finden sich im Kontext des Ganzheitlichkeitsanspruchs einer „integrierten Kommunikation“ (Bruhn 2003, S. 73) Bezüge zur Corporate Identity Diskussion, die auch aus der Perspektive des Standortmarketings betrachtet werden kann (Balderjahn 2000, S. 68). Dennoch ist festzustellen, dass eine von Bruhn (2003, S. 73 ff.) argumentierte integrierte Kommunikation von Unternehmen unter dem Aspekt der Ganzheitlichkeit andere Möglichkeiten unternehmerischer Planbarkeit und Beeinflussung aufweist, als dies für Länder der Fall ist. Der Begriff der Ganzheitlichkeit wird im Kontext der Kommunikation von Ländern daher als Notwendigkeit eines bis in die Tiefe der Stakeholder-Wechselbeziehungen reichenden, integrierenden Ansatzes verstanden. Nicht die Reichweite einer möglichen Beeinflussung steht im Vordergrund, sondern eine möglichst weitreichende Einbeziehung verschiedener Lebensbereiche in denen sich kollektive Identität manifestiert.

Im Gegensatz zu einer solchen ganzheitlichen Integration steht eine oft einseitige Konzentration auf die formale Integration der Identität, die sich innerhalb des CI-Ansatzes im Corporate Design ausdrückt (ebd.) und bei der die Identität nur oberflächlicher Kommunikationsfaktor bleibt. So findet sich eine solche Fokussierung formaler Ausprägungen auch in Ansätzen einer Landeskommunikation, die zwar Identität als Gestaltungsgrundlage verwendet, aber in der weiteren Ausprägung der Kommunikation keine integrative Strategie erkennen lässt, die diese Identität auch außerhalb der Reichweite von Design und Kampagnen nachvollziehbar macht (Stöber 2006, S. 227 ff.).

Wenn also Identität diejenige Grundlage ist, aus der Kommunikation entstehen kann, ist die Annahme naheliegend, dass eben diese Identität, Kommunikation nicht nur bedingt, sondern überall dort, wo Kommunikation stattfindet, auch beeinflusst. Dabei gehen Artikulation und Projektion einer Identität weit über jene schnell konstruierbaren oft primär visuellen Identitätsaussagen hinaus.

2.1.3. Vereinfachung komplexer Identitätsansätze

Da Identität „trotz aller Definitionsunterschiede immer als ein Gefühl, eine Empfindung von Menschen beschrieben wird“ (Meffert et al. 2002, S. 44), kann ein Objekt im eigentlichen Sinne zwar keine eigene Identität besitzen, dennoch werden Objekte in einem Fremdbild wahrgenommen. Dies gilt für alle Objekte, seien es Produkte, Organisationen oder auch Orte. Objekte, die auf einer Gruppenidentität basieren, wie Orte oder Organisationen haben ein Selbstverständnis, das sich im Selbstbild äußert. An Produkte, die ja nicht über ein „Verständnis ihrer selbst“ verfügen, aber auch an alle anderen Objekte kann von außen ein Selbstbild z.B. über das Konzept der Marke herangetragen werden.

Der Versuch, eine komplexe Gruppenidentität wie die nationale Identität von Ländern so zu vereinfachen und anhand ihrer konstitutiven Merkmale so zu beschreiben, dass sie operationalisierbar ist, zeigt die nachfolgende

Tabelle (Tab.1), übertragen auf die Vorstellung einer vereinfachten Länderidentität.

konstitutive Merkmale	Individuum	vereinfachte Länderidentität
Wechselseitigkeit	Identität als Erkenntnis vom Anderssein. Identität durch Beziehung zu anderen Menschen.	Identität durch Abgrenzung gegenüber anderen Ländern („wir“ und „die anderen“), aber auch Identität durch dauerhafte Beziehungen zwischen Ländern. Dabei determiniert die Abweichung zwischen Selbst- und Fremdbild die Identitätsstärke.
Kontinuität	Kontinuität der Merkmale zur Identifizierung z.B. Geschlecht, Geburtsdatum, Körpermerkmale etc.	Kontinuität des Merkmalbildes, der nach außen getragenen Werte und Normen sowie personelle Kontinuität
Konsistenz	zeitbezogene widerspruchsfreie Kombination von Persönlichkeitsmerkmalen	Vermeiden von Widersprüchen in Kommunikation und Führungsverhalten
Individualität	biologisch und soziologisch bedingte Einzigartigkeit	wahrgenommene kulturell/ geschichtliche, klimatisch/ landschaftliche Einzigartigkeit der Region oder des Landes im Vergleich zu anderen Regionen/ Ländern

Tabelle 1: Konstitutive Merkmale der Identität in Anlehnung an Meffert (Meffert et al. 2002, S. 45)

Die Interpretation komplexer, kollektiver Identitäten als anthropomorphe Vereinfachung ist, wie Tabelle 1 veranschaulicht, naheliegend. Dennoch ist ihre Übertragbarkeit auf pluralistische Gesellschaften kritisch zu hinterfragen. Dass eine Gesellschaft nicht nur von Konsens, sondern auch von Gegensätzen und Abgrenzung getragen wird, ist in vereinfachten Identitätskonstrukten nur schwer darstellbar. Die Frage der Legitimation und Deutungshoheit ob solcher Ausdehnungen des „Gestaltungswillens“ – ausgehend vom Ergebnis einer gewünschten Reputation – bleibt unbeantwortet.

In der Literatur⁴ findet darüber hinaus oft die Verwendung eines Identitätsbegriffs statt, der sich bezüglich seiner Reichweite, Differenzierung und seinem Anspruch auf Überprüfbarkeit auf ganz unterschiedliche Vorstellungen stützt.

In der vorliegenden Arbeit wird Identität im Zusammenhang mit der Kommunikation von Ländern daher anhand ihrer Komplexität, in drei „Abstraktionsstufen“ unterschieden und wie im Folgenden beschrieben, verwendet:

- Die in Abschnitt 2.1.1 skizzierte *nationale Identität* beschreibt jene Ausprägung einer kollektiven Identität, die in ihrer Vielschichtigkeit alle identitätsstiftenden Aspekte – positive wie negative – berücksichtigt. Sie wird durch alle ihre inhärenten individuellen Identitäten ebenso individuell wahrgenommen und mit ganz unterschiedlichen Bedeutungen verknüpft. Darüber hinaus ist die nationale Identität Veränderungen unterworfen. Als reale und individuell sowie kollektiv erfahrbare, aber nur schwer greif- und darstellbare Form der Identität ist die nationale Identität dasjenige Identitätskonstrukt, das in dieser Arbeit nicht weiter vertieft wird. Sie spielt aber für die Reputationskommunikation insofern eine Rolle, da sie die Basis aller weiteren, hier verwendeten Identitätskonstrukte bildet. Die Beobachtung überwiegend ablehnender Reaktionen auf kommunizierte Identitätsbehauptungen, die von Einwohnern als mit der nationalen Identität nicht stimmig bewertet werden⁵, weist außerdem auf eine hohe Sensibilität in der Wahrnehmung und im Umgang mit nationalen Identitäten bei internen Anspruchsgruppen hin.

⁴ Zum Beispiel bei Anholt (2010, S. 31ff.), Dinnie (2008, S.41ff.), Moilanen/ Rainisto (2009, S.22ff.), Melissen (2005, S. 31f.) oder Olins (1999, S.7ff.)

⁵ Als Beispiele können hier Norwegen genannt werden, dessen Kommunikationsstrategie durch die Nortra (Norwegian Travel Board) 1998 letztlich scheiterte weil die Kernbotschaften, bzw. das, was als Markenidentität definiert wurde zu sehr auf die Fremdsicht fokussiert war (Rainisto, Moilanen 2009, S.33ff.), ebenso wie die „Cool Britannia“ Kampagne in den späten 1990er Jahren unter Tony Blair und den New Liberals (Dinnie 2010, S:30, Medosch 1998, Gilmore 2002, S.283) und aktueller (2012) auch die „Marke Liechtenstein“ (o. V. Volksblatt Liechtenstein 2012).

- Die in der obigen Tabelle (1) dargestellte Länderidentität als „*konzeptuelle Länderidentität*“ wird als Versuch, die Identität von Ländern durch Anthromorphisierung zu vereinfachen, argumentiert. Anhand der Beschreibung ihrer konstitutiven Merkmale soll nationale Identität „greifbar“ werden. Dabei beziehen sich die Merkmale der Wechselseitigkeit, der Kontinuität, der Konsistenz und der Individualität auf die Identität eines Landes nicht nur durch die oberflächliche Wahrnehmung bestimmter Merkmale, sondern sie umspannen auch die Kriterien Beziehung/Abgrenzung zu anderen Ländern, die Kontinuität im Verhalten/Positionierungen eines Landes und dessen Widerspruchsfreiheit im Auftritt nach außen, wie nach innen. Die konzeptuelle Länderidentität wird in dieser Arbeit als Zwischenstufe zwischen der komplexen nationalen Identität und einer auf positive Faktoren verdichteten „Ländermarkenidentität“ definiert.
- In einer *Ländermarkenidentität* findet sowohl die Sicht der internen als auch der externen Anspruchsgruppen ihren Ausdruck. Die Markenidentität eines Landes als Sonderform der Gruppenidentität konstituiert sich analog zur Produktmarkenidentität über einen längeren Zeitraum hinweg und als unmittelbare Folge der Wechselwirkungen zwischen den internen und externen Anspruchsgruppen (Meffert et al. 2002, S. 43 f.). Für ein, hier als Ländermarkenidentität bezeichnetes, Identitätskonzept bedeutet dies, dass auf der Basis und im Bewusstsein einer vielschichtigen nationalen und konzeptionellen Identität eine Art Quintessenz der Wechselseitigkeit zwischen Selbst- und Fremdsicht erarbeitet werden muss. Meffert (2002, S. 50) spricht hier von der „Kernkompetenz“ einer Marke, als Basis der Markenidentität (vgl. auch Kap. 4.1.2). Denn auch für eine Ländermarkenidentität kann festgestellt werden: Die Stärke der Markenidentität ist ganz wesentlich vom Ausmaß der Übereinstimmung zwischen Selbst- und Fremdbild abhängig“ (ebd. S. 47).

2.2. Wahrnehmung von Ländern

2.2.1. Länder als Imageobjekt

Bezüglich der vielfältigen Bedeutungsinhalte des Imagebegriffs gibt es definitorische Unterschiede aus den Perspektiven Marketing, Kommunikationswissenschaft und den Public Relations. Gleichzeitig werden die Grenzen durchlässig, die Begriffsdefinitionen nähern sich an. So werden Definitionen aus der Marketinglehre zunehmend mit Begriffen aus der Psychologie und der Sozialpsychologie belegt; Images werden nicht mehr nur eindimensional als Abbilder begriffen (vgl. Horisberger 2002, S. 19 f.), sondern als komplexe Einstellungskonstrukte definiert (Balderjahn 2007, S. 64 f.; Trommsdorff 2011, S. 125 ff.).

Auch aus der verhaltensorientierten Forschung wird das Image zusammengefasst als eine Gesamtheit verschiedener Komponenten. Nämlich der *Favourability* (antizipierte Eignung zur Befriedigung der individuellen Bedürfnisse), *Unterscheidbarkeit und Einzigartigkeit*, der *Stärke der mit dem Imageträger assoziierten Bilder* und schließlich dem *Abstraktionsgrad der verbundenen Assoziationen* (Keller 1993, S. 2 f.).

Die abstraktesten Assoziationen sind dabei die – globalen – Einstellungen gegenüber einem Land. Einstellungen reduzieren die Komplexität von Wahrnehmungs- und Bewertungsprozessen und bestimmen über einen längeren Zeitraum das Verhalten gegenüber dem Einstellungsgegenstand (Balderjahn 2007, S. 65). Die Einstellungen sind in dieser Begriffsauffassung eine relativ stabile Bereitschaft, sich in einer bestimmten Situation einem bestimmten Gegenstand (auch Idee) gegenüber annehmend oder ablehnend zu verhalten (Trommsdorff 2011, S. 126). Die Annahme, dass Einstellungen auch eine handlungsmotivierende Funktion haben, basiert auf dem Drei-Komponenten-Modell⁶ (zitiert aus Balderjahn 2007, S. 65), das davon ausgeht, dass sich ein Konsument durch eine kognitive Komponente gedanklich mit dem Einstellungsgegenstand auseinandersetzt, die-

⁶ Nach der Means-end-Konzeption, bei der Einstellungen die Instrumentalität eines Objektes zur Befriedigung eines Bedürfnisses reflektieren, ist nur das Zusammenspiel der kognitiven und affektiven Komponente Teil des Einstellungsbegriffs (Balderjahn 2007, S. 66)

sem in einer affektiven Komponente ein wie auch immer geartetes Gefühl entgegen bringt und schließlich durch eine konative Einstellungskomponente feststellbar, eine auf den Einstellungsgegenstand gerichtete Handlungsbereitschaft entwickelt (ebd. vgl. auch Kap. 2.2.4).

Es ist also eine Art (wertende) Gesamtüberzeugung mit einer kognitiven, einer affektiven und einer intentionalen Komponente, die das Ausmaß der erlebten Sympathie oder Antipathie und den daraus folgenden Handlungen für ein Land bestimmt (Kroeber-Riel 2008, S. 196 f.; Balderjahn 2007, S. 65; Formbrun, van Riel 2007, S. 39). Einstellungen können dabei als der subjektive Teil eines komplexen Images beschrieben werden, denn sie basieren auf mehreren Motiven und Wissenseinheiten, die sich erst als „eine von vielen Personen geteilte Kognition über ein Objekt“ (Balderjahn 2007, S. 67) in einem Image manifestieren, das dem Objekt als Imageträger „anhafte“ (ebd.). Ein Image dient dabei der Orientierung; es stellt für ein Imageobjekt „eine verdichtete Information [...] über alle mit ihr verknüpften Assoziationen dar“ (Kirchgeorg 2002, S. 380).

Ein Aspekt aus den Kommunikationswissenschaften ist, Images als diejenigen Bilder zu verstehen, die durch Massenmedien verbreitet werden.

Für die Wahrnehmung von Ländern gilt jedoch: Neben den Massenmedien treten noch andere Faktoren in Erscheinung. Vor allen Dingen die in 2.1.2 beschriebenen Wahrnehmungs- und Gruppenprozesse wie Abgrenzung, und Integration in nationale Identitäten, aber auch Multiplikatoren und Meinungsführer⁷ sowie persönliches Erleben spielen eine Rolle. Letztlich ist von Bedeutung, dass ein „Gesamteindruck“ aus vielen einzelnen Eindrücken, Erfahrungen, Assoziationen besteht, die zu einem strukturierenden

⁷ Der Dialog und Beziehungsaufbau mit „Meinungsführern“ oder „Opinion Maker“ ist sowohl seitens der Public Diplomacy (z. B. bei Ostrowski 2010, S. 38, Lange 2007, S. 40ff, Riordan 2007, S. 182f), Manheim 1994, S. 70) als auch im Marketing zu finden (Balderjahn 2007, S. 191f. Olins 1999, S. 24). Im Zwei-Stufen-Fluss-Modell ist Meinungsführerschaft als Erwartung eines „überdurchschnittlichen Informationsverhaltens und Kenntnisstandes“ (Jäckel 1999, S. 122, auch Balderjahn 2007, S. 191f) an den Meinungsführer beschrieben, der so, eine Art Relais-Funktion übernimmt: „Für den Meinungsführer ist das Urteil des Experten wichtig, für die Gefolgschaft das Urteil des Meinungsführers (Jäckel 1999, S. 120).

„Bild“ zusammengefügt werden. Dabei muss zwischen Image und Stereotypen unterschieden werden.

Obwohl auch die Stereotypen, ähnlich wie das Image, eine starke Orientierungsfunktion haben, fungieren sie als ein Instrument, mit dem ein System von Vorstellungen geschaffen und aufrechterhalten wird, das zum einen in sich relativ unflexibel ist, zum anderen sich kaum auf konkrete Eigenschaften stützt, sondern vielmehr mit Hilfe vorgegebener Indikatoren eine eher starre Einordnung vornimmt: „Die klassifizierenden Stereotype helfen dem Einzelnen, sich in der Informationsflut zu orientieren, und führen ihn im Zuge der Nationsbildung zur ‚nationalen Imagination‘, indem sie ihn lehren, die komplexe Realität zu reduzieren und die Einschätzung des eigenen Ortes in der Gesellschaft zu vereinfachen“ (Roth 1998, S. 23). Image und Stereotypen lassen sich vor allem über den Grad der Individualisierung unterscheiden. So wird das Image als eine den Einstellungen nähere, persönlichere Wahrnehmung eines Ortes beschrieben, die dazu tendiert zu variieren. Stereotypen suggerieren ein, von der breiten Masse geteiltes Bild, das stark verzerrt und vereinfacht ist und das positive oder negative Vorurteile in sich birgt (vgl. Gertner, Kotler 2004, S. 51; Kotler 1993, S. 141). Sowohl Images als auch Stereotypen sind zwar stabil, aber prinzipiell veränderbar (Bentele 1992, S. 152). So ist es leichter, ein neues Image aufzubauen, als ein bestehendes zu verändern (Nebenzahl, Jaffe 2006, S. 80): „Es zeigte sich immer wieder, dass Einstellungen durch Medienpräsentation nur sehr schwer geändert werden können, weil die Vorstellungen dazu führen, dass Rezipienten Informationen selektiv wahrnehmen, verarbeiten und erinnern“ (Brosius 2003, S. 136). Anders ist dies allerdings bei Themen, zu denen Rezipienten noch keinerlei Einstellungen haben (vgl. ebd.). Länderimages sind also prinzipiell persistent.

Durch ihre Orientierungsfunktion und der Faktorenviefalt, die für die Entstehung eines Länderimages verantwortlich sind, d.h. Faktoren, deren Veränderung kaum stets persönlich durch Reisen und Besuche verifiziert werden können, werden Länderimages nur langsam an sich verändernde Realitäten justiert (vgl. ebd., auch Schenk 1997, S. 156; Gilmore 2002, S. 282).

Dies ist auch eine Begründung, warum eher sehr kleine oder Schwellenländer den Verheißungen des Nation Brandings folgen, um dort, wo noch keinerlei Vorstellungen und Verknüpfungen in der Wahrnehmung der Zielgruppen existieren, mit Hilfe von Branding-Konzepten Einfluss auf die Imagebildung zu nehmen (vgl. Melissen 2007, S. 217).

2.2.2. **Wahrnehmungsfaktoren**

Die Flut an Informationen versuchen Rezipienten mit Hilfe von *intrinsischen* und *extrinsischen* Schlüsselinformationen zu strukturieren, um schließlich eine Entscheidung zu fällen. Intrinsische Faktoren sind jene, die im direkten Zusammenhang mit der Leistung eines Landes stehen, sowie spezifische Merkmale bzw. Vor- oder Nachteile wie Klima, Infrastruktur, politisches/gesellschaftliches System, Sprache, Kultur, Exklusivität und/oder Lebenshaltungskosten etc. Die extrinsischen Faktoren werden indirekt und von außen an die Leistung herangetragen wie das Image bei verschiedenen Zielgruppen bzw. das, was das Land in seiner Gesamtheit transportiert und aussagt. Orientierung, Vertrauensbildung und der Aufbau von positiven Einstellungen sind in der Konsumentenforschung Faktoren, die im Entscheidungsprozess eines Konsumenten Handlungsimpulse auslösen können (Trommsdorff 2011, S. 126 f.). Die Annahme, dass Rezipienten Kommunikationsinhalte eines Landes nach denselben Prozessen strukturieren, ist dabei naheliegend. Das Image eines Landes kann dabei als „ein System von Eindruckswerten“ (Breu 2002, S. 16) – bestehend aus einer *Live-in*- und einer *Made-in*-Imagekomponente – bezeichnet werden, dessen „[...] Bezugsobjekt eine bestimmte geographische Einheit ist und/oder die Leistungen aus dieser Einheit“ (ebd.). Dabei kann zwischen einer Landes- und einer Produktdimension unterschieden werden. So beschreibt das „Live-in“-Image allgemeine Vorstellungen und Assoziationen, die ein Rezipient mit einem bestimmten Land verbindet. Das „Made-in“-Image hingegen ist geprägt von den Vorstellungen, die Konsumenten von den Produkten, den Unternehmen, den imageprägenden Branchen sowie den imageprägenden Firmen eines Landes haben (Kühn 1993, S. 119). Die Gesamtheit aus „Li-

ve-in“-Image und „Made-in“-Image wiederum fließt als extrinsische Wahrnehmung in die individuelle Bildung von Einstellungen mit ein.

Für die Wahrnehmung von Ländern bedeutet dies, dass kommunizierte Images nicht zwangsläufig mit wahrgenommenen übereinstimmen, sondern als Teil der extrinsischen Wahrnehmung zusammen mit den intrinsischen Faktoren zunächst einmal zur eigenen Wahrnehmung und Herausbildung globaler Einstellungen herangezogen werden. Wie groß die Bereitschaft eines Rezipienten hingegen ist, ein Land und seine Kommunikationsbemühungen überhaupt wahrzunehmen, hängt vom subjektiven Involvement⁸ des Rezipienten ab. Entsprechend unterschiedlich ist auch die Empfänglichkeit gegenüber unterschiedlichen Ansprachen in der Kommunikation von Ländern⁹.

Die Bildung eines Länderimage, als ein wertender Gesamteindruck, der aus vielen einzelnen Eindrücken, Erfahrungen, Assoziationen besteht, vollzieht sich beim Rezipienten vor dem Hintergrund seiner individuellen Einstellungen bzw. Bereitschaft, Wahrnehmungen zuzulassen und anzupassen. Reputation aber resultiert, als „Prestigeinformation“, von unbekanntem Dritten (Eisenegger 2005, S. 195, vgl. Kapitel 2.3) über den Rezipienten als Individuum hinaus. Und so richten sich Imageoperationen (Herger 2006, S. 165) sowohl aus der Perspektive der Marktkommunikation als auch aus der Perspektive der Public Relations heraus an Öffentlichkeiten bzw. Teil-Öffentlichkeiten. Für die Entstehung von Länderimages ist eine Verknüpfung zweier unterschiedlicher Perspektiven interessant: zum einen das Themenmanagement der Public Relation, zum anderen die Markenführung

⁸ Involvement kann als Grad der „Aktiviertheit“ bezeichnet werden. Bei hohem Involvement ist ein Rezipient einem Meinungsgegenstand gegenüber stark involviert. Seine Aufmerksamkeit und Aufnahmebereitschaft für Informationen ist höher. Dabei ist zwar auch das emotionale Engagement hoch, Verhalten wird jedoch eher verändert, wenn es über die kognitiven Prozesse gelingt die Einstellungen zu verändern. Beim Low Involvement besteht eher Gleichgültigkeit gegenüber dem Meinungsgegenstand. Die Aufmerksamkeit ist gering, Entscheidungen werden aufgrund affektiver Reize getroffen, Entscheidungsdauer ist kurz, eine Manipulation leichter (vgl. Balderjahn 2007, S. 109, Trommsdorff 2011, S. 48ff).

⁹ So eignet sich bei starkem Involvement die Vermittlung sachbezogener Informationen, ausführlicher Texte die um die affektiven Bedürfnisse zu befriedigen doppelt codiert sind- mit Text und Bildmaterial.

der Marktkommunikation. Beide Perspektiven weisen Parallelen auf, unterscheiden sich jedoch in ihren strategischen Stoßrichtungen. „Risikostrategien werden traditionell der Public Relations zugeordnet, Chancenstrategien der Markenführung“ (ebd. S. 166).

Mehr noch als für die wahrgenommenen Images von Unternehmen und Produkten kann für ein Länderimage angenommen werden: „[...] die Verknüpfung der funktional getrennten Kommunikationswelten entspricht den ganzheitlich wahrgenommenen Images von Organisationen und ihren Angeboten“ (ebd.). In Abbildung 1 ist diese Verknüpfung, übertragen auf ein Land, dargestellt. Die Unterscheidung zwischen einer Marktöffentlichkeit und einer allgemeinen Öffentlichkeit liegt in der Vorstellung begründet, dass zwar beide Teilsysteme über Themen bzw. unter Zuhilfenahme der Marke über Ordnungs- und Orientierungshilfen für diese Themen, ihre Rezipienten-Gruppen erreichen, dass aber Kommunikationsereignisse unterschiedlich codiert werden. Die Codierungen unterscheiden sich primär durch ihre Zielsetzung, die kommunizierten Themen im Sinne einer Transaktions- oder einer Legitimationsförderung zu besetzen¹⁰. Auf die Imagebildung von Ländern bezogen, unterscheiden die Teilsysteme je nach Referenzpunkt zwischen Themen der „Made-in“-Ebene und der „Life-in“-Ebene. Dabei ist zu beachten, dass die Funktion der Legitimation, die in der untenstehenden Abbildung (1) der Public Relations zugeordnet wird, sich auch auf Themen, die ursprünglich eine Marktöffentlichkeit ansprechen, beziehen kann (Herger 2006, S. 169). Insbesondere dann, wenn einzelne Angebotsthemen Kontroversen auslösen (z.B. Panzer Made in Germany) bzw. kritisch beobachtet werden und sich das Interesse am Thema von einer Marktöffentlichkeit hin zur allgemeinen Öffentlichkeit verschiebt.

¹⁰ In Kapitel 3 wird der Denkansatz Hergers (2006, S.167ff.) unter dem Aspekt der Stakeholdertheorie weiterentwickelt und vor dem Hintergrund der Akteure und Adressaten der Kommunikation von Ländern diskutiert.

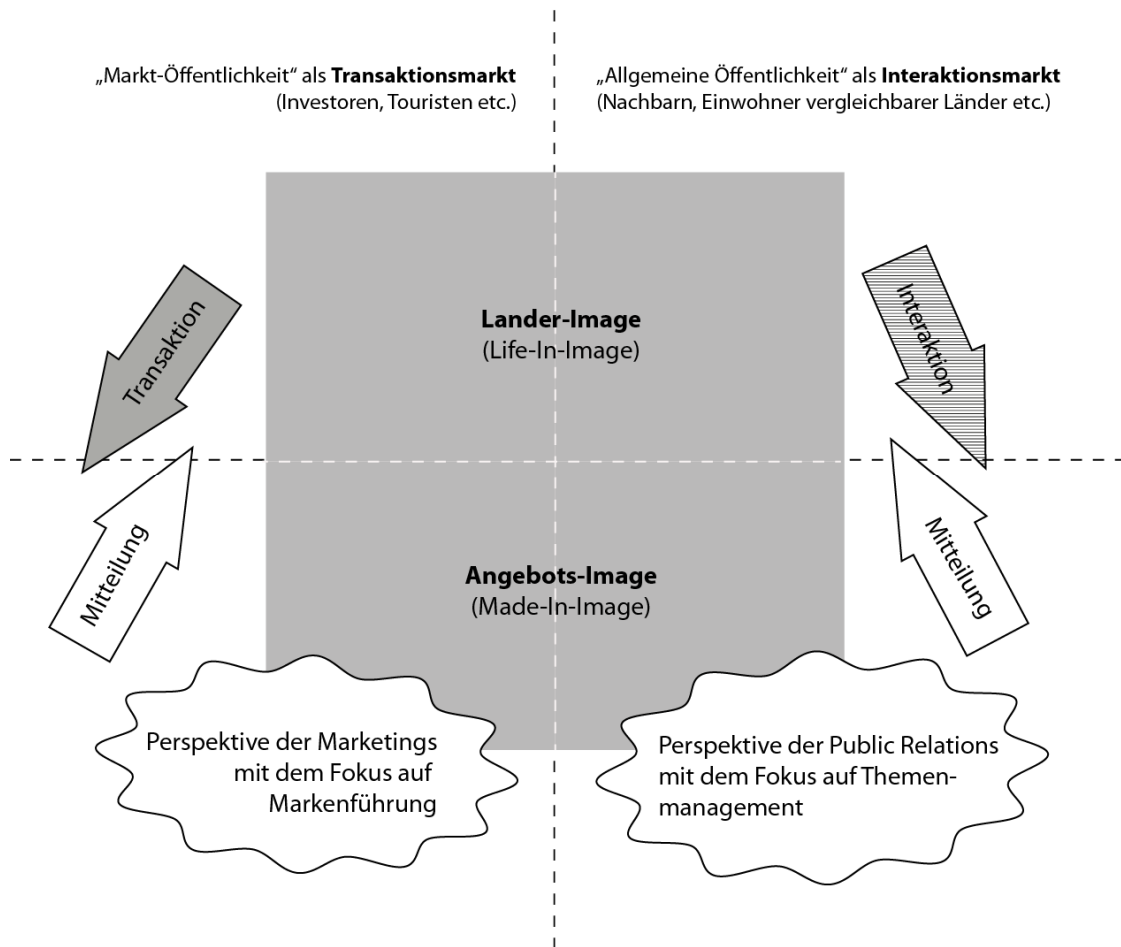


Abbildung 1: Image als systemische Form struktureller Kopplung zwischen Public Relations und Marktkommunikation. Eigene Darstellung in Anlehnung an Herger (2006, S. 168)

2.2.3. Selbst- und Fremdsicht

Das Verhältnis von Selbst- und Fremdsicht ist geprägt von Wechselwirkungen. Das Aussagekonzept (Meffert et. al 2002, S. 51) als relativ differenziertes Selbstbild eines Landes ist von entscheidender Bedeutung für die Wahrnehmung desselben. Zusammen mit dem Fremdbild, bei Meffert (ebd.) als Akzeptanzkonzept beschrieben, entspricht die Visualisierung in der nachfolgenden Abbildung (2), auf ein Land übertragen, im „Kernbereich“ einer verdichteten Ländermarkenidentität.

Die bestehenden Assoziationen und das Selbstkonzept verdichten sich in diesem Modell zu einer Identitätsaussage, welche die zentralen Werte und Eigenschaften eines Landes beinhaltet und zu bündeln vermag. So ist in der obigen Interpretation (Abb. 2) der Verdichtungsprozess von der „kon-

zeptuellen Länderidentität“ zu einer „Ländermarkenidentität“ (vgl. Kap. 2.1.3) im Verhältnis von Peripherie und Kern bereits antizipiert.

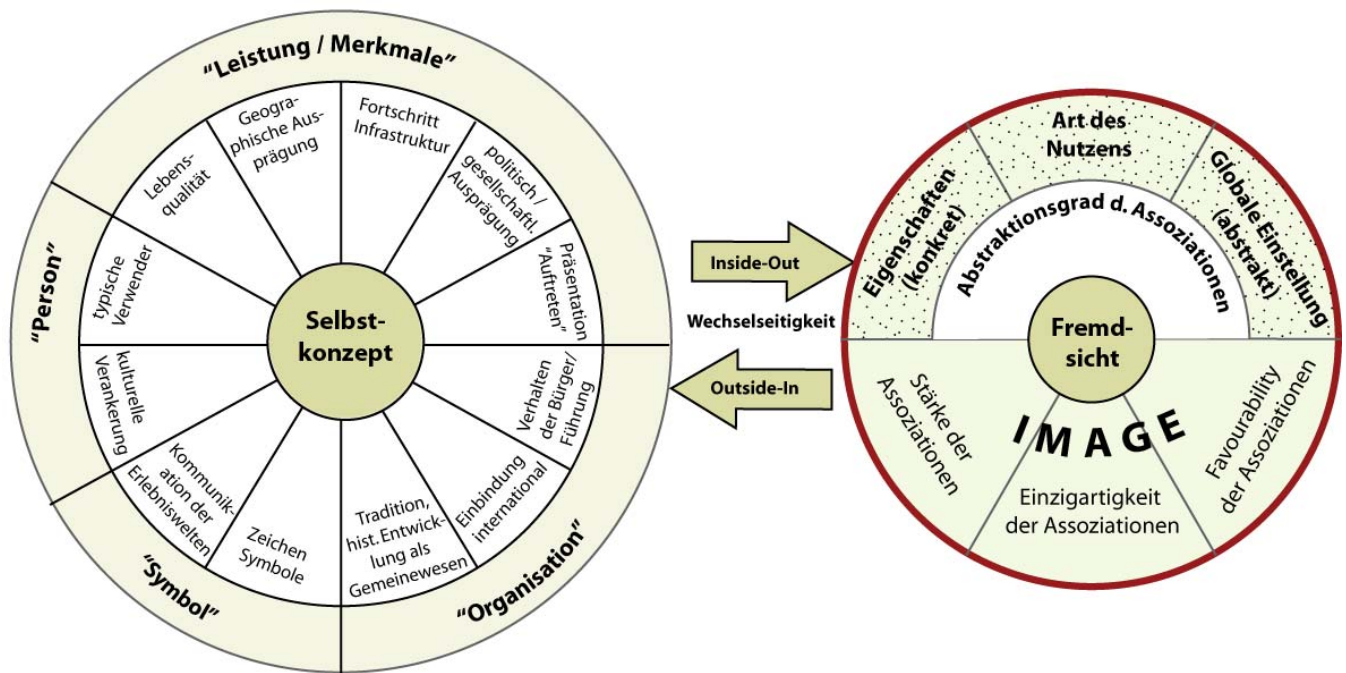


Abbildung 2: Aussage/Akzeptanzkonzept. Eigene Darstellung in Anlehnung an Burmann, Meffert (2002, S. 51)

Anhand der Visualisierung wird aber auch deutlich, dass die Identitätsaussage im Sinne eines Selbstkonzeptes nicht mit der nationalen Identität gleichzusetzen ist. Darüber hinaus ist die Fremdsicht – obschon wesentlich für die Bildung von Images – nicht bedeutungsgleich mit dem Imagebegriff. In die Identitätsaussagen fließt, wie in Kapitel 2.1 diskutiert, fortwährend auch die Wahrnehmung der Fremdzuschreibungen mit ein. Diese Wechselseitigkeit in der Beziehung zwischen Selbstsicht und Fremdsicht ist die zentrale Erkenntnis in Abbildung 2.

Für den Zusammenhang zwischen der Identität eines Landes und dessen Image bedeutet dies, dass über den Bezug zur Selbstbeschreibung hinaus, Image nicht nur reflektiert, was ist¹¹ (intrinsische Faktoren eines Landes), sondern auch all das, was an Vorstellungen, Einstellungen, Vorurteilen,

¹¹ Die Annahme, dass Images die Spiegelung einer spezifischen Identität bedeuten, wird im Corporate Identity Konzept zum Beispiel bei Birkigt/ Stadler et al. (2002) oder bei Bickmann (1999) argumentiert.

Erwartungen an ein Land herangetragen und „hineininterpretiert“ wird: Auch das, was möglicherweise nur als Vorstellung existiert (extrinsische Wahrnehmungsfaktoren), spielt bei der Imagebildung eine Rolle. Umgekehrt fließt die Reflexion von außen beständig in den Identitätsbildungsprozess mit ein. Selbstsicht und Fremdsicht sind in einer konstanten Beziehung der Wechselseitigkeit miteinander verwoben.

Die Bedeutung der Wechselseitigkeit ist dabei für die Selbstsicht ungleich größer: Wie in Kapitel 2.1. dargelegt, ist die nationale Identität als Gruppenidentität nicht nur dasjenige Konzept, das die Position ihres Trägers definiert, sondern auch als Orientierung für die Sphäre der sozialen Welt dient, die mit Hilfe dieser Identität fortlaufend neu gebildet wird.

Identität ist für den Menschen in seinem sozialen Umfeld also wesentlich. Entsprechend nuanciert „spüren“ Menschen in die beschriebene Bezugsform der Wechselseitigkeit hinein: So kann die konstante Wechselseitigkeit, aus der Perspektive der Selbstbeschreibung, als ein permanenter Fluss an Feedback-Informationen über die eigenen bzw. über die Gruppen-Identitätsaussagen angesehen werden. Diskrepanzen können vor diesem Hintergrund als Irritation der eigenen Identitätsaussage empfunden werden. So sind insbesondere die internen Anspruchsgruppen empfänglich für die Wahrnehmung von Diskrepanzen zwischen Realität und Aussagekonzept auf der einen, aber auch für Diskrepanzen zwischen dem Akzeptanzkonzept und der eigenen Selbstzuschreibung auf der anderen Seite.

2.2.4. Wahrnehmung aus der Perspektive der Regionalbewusstseinsforschung

Die geografische Regionalbewusstseinsforschung, die von Blotevogel, Heinritz und Popp diskutiert wird (Blotevogel et al. 1987, S. 41 ff., vgl. auch Riedel 1994, S. 26) weist einen Weg auf, verschiedene Denkansätze der Komplexität des Themas entsprechend zu verbinden. Blotevogel et al. bezeichnen die raumbezogene Einstellung eines Rezipienten gegenüber eines Landes oder einer Region als Regionalbewusstsein. Interpretiert man diesen Begriff und seine Definition als raumbezogene Einstellung im Sinne

der Konsumentenforschung als relativ dauerhafte „umfassende Bewertungen von Objekten durch Individuen“ (Balderjahn 2007, S. 65), wird die Übertragbarkeit auf die Wahrnehmung von Ländern deutlich: Die Dreikomponententheorie der Verhaltensforschung (vgl. Kap. 2.2.1) bzw. hier die drei Dimensionen der raumbezogenen Einstellung kann als ein umfassendes Bewusstsein von bzw. über ein Land verstanden werden.

Auch das Bewusstsein über ein Land umfasst dabei eine kognitive, eine affektive und eine konative bzw. intentionale Dimension (Abb. 3).

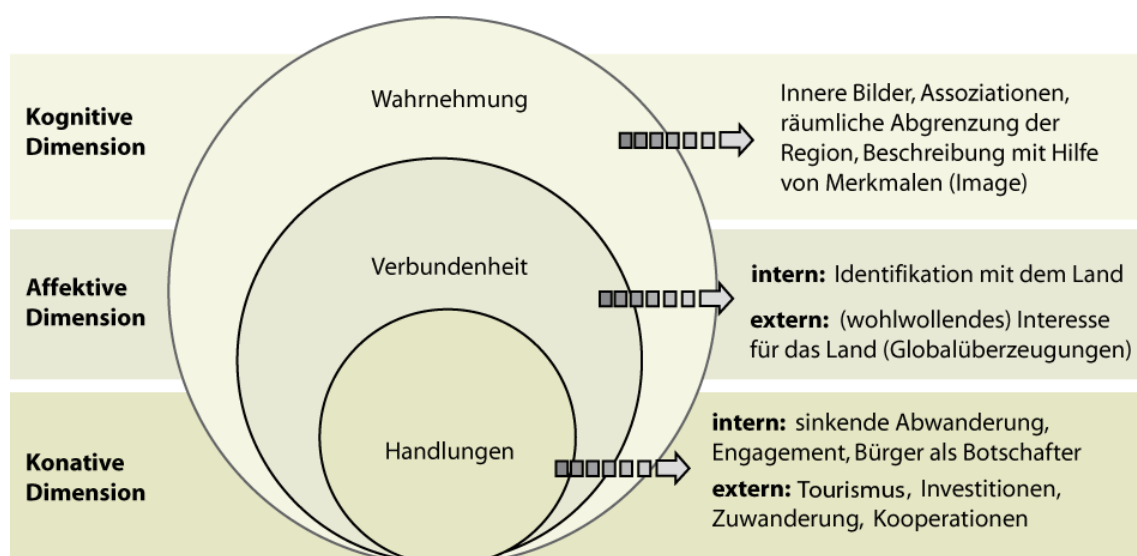


Abbildung 3: Bewusstseinsdimensionen bei Ländern und Regionen. Eigene Darstellung in Anlehnung an Kirchgeorg (2002 S. 387); Blotevogel, Heinritz, Popp (1987, S. 41)

Auf der wissenschaftsbasierten Ebene (kognitive Dimension) werden alle generellen Wahrnehmungen bezüglich des Landes verarbeitet. Das kann persönliches Erleben sein genauso wie Geschichten, Berichte, Reportagen, die Bekanntheit von Menschen aus diesem Land, eigene Assoziationen oder zusammenhängende Informationsbündel, wie sie mit einem mehr oder weniger differenzierten Image transportiert werden.

Die gefühlsbasierte Komponente (affektive Dimension) beschreibt die emotionale Auswirkung der kognitiven Dimension. Im positiven Sinne ist mit der affektiven Dimension die Verbundenheit, die ein Rezipient einem Land gegenüber aufbaut, gemeint. Durch die handlungsbezogene, die konative oder intentionale Dimension werden die Handlungen ausgedrückt, die der

affektiven Dimension erwachsen. Dabei muss im umgekehrten Fall jedoch zur Wahrnehmung eines Landes keine emotionale Bindung aufgebaut werden, noch bedeutet der Aufbau einer emotionalen Bindung zwangsläufig ein entsprechendes Handeln. So kann die Wahrnehmung mit Hilfe von Merkmalen wie zum Beispiel geografischen/klimatischen Abgrenzungen, kultureller Besonderheiten und Leistungen, gut sichtbarer Merkmale wie Architektur, Kunsthandwerk oder Ausprägungen einer spezifischen landwirtschaftlichen Tradition beschrieben werden.

Die affektive Dimension ist über den Grad der Identifikation darstellbar: Ein Land wird als sympathisch und vertrauenswürdig wahrgenommen, eine Identifikation mit diesem Land wird als stimmig mit der Selbstzuschreibung empfunden, ein Land hat in den eigenen Bezugsgruppen „einen guten Ruf“. Dabei gilt jedoch: Die unterschiedlichen Identitätsträger, abhängig von der Innen- bzw. Außenperspektive, äußern ihre Art der emotionalen Verbundenheit unterschiedlich. Diese Abgrenzung kommt auch in verschiedenen Handlungen auf der konativen Ebene zum Tragen. „Der Einsatz für eine Region kann intern über das Engagement in regionalen Verbänden oder Aktionen zum Ausdruck kommen: Auswärtige fördern bspw. mittels Tourismus oder Investitionsverhalten eine Region“ (Kirchgeorg 2002, S. 386). Engagement für ein Land, von einer ausländischen Öffentlichkeit ausgehend, ist vielfältig ausgeprägt: Von den Auswirkungen auf Investitionsverhalten und Tourismuswirtschaft abgesehen, spielen wohlwollende Berichterstattungen, Kooperationen und Partnerschaften, vor allem aber auch persönliche Beziehungen eine Rolle.

2.3. Reputation

2.3.1. Begriffsklärung

Im Zusammenhang mit Ländermarken spricht Anholt (2006, S. 5) von Reputation, wenn er das Image einer Marke beschreibt. „The brand image is the perception of the brand that exists in the mind of the consumer or audience – it is virtually the same thing as reputation – and it may or may not

match the brand identity“ (ebd.). Hier vereinfacht Anholt jedoch ein, vor allem in der Soziologie (z.B. Voswinkel 2001) und Kommunikationswissenschaft (z.B. bei Eisenegger 2004; Jarren 2003; Imhof 2000; Bonfadelli 2001) deutlich komplexer beschriebenes Konzept.

Die menschliche Sozialisation ist gekennzeichnet von einem Wechselspiel zwischen erfahrener Anerkennung (und Missachtung) und sich entwickelnder Identität. Die moderne Anerkennungsform der Reputation ist im Vergleich zu ihrer historischen Form, der Ehre, offener (Voswinkel 2010, S. 1). Es ist nicht explizit festgelegt, wofür man Anerkennung erwarten kann und wie man sich verhalten muss, um anerkannt zu werden. Fest steht jedoch: „Reputation muss man sich erwerben, in sie wird wie in ein Kapital investiert, und sie verwertet sich dadurch, dass sie die Handlungs- und Einflussmöglichkeiten erweitert“ (ebd.). Dabei sind hier bereits zwei wesentliche Aspekte der Reputation skizziert: Zum einen, eine politische Dimension der Reputation, gekennzeichnet durch erweiterte Handlungs- und Einflussmöglichkeiten, zum anderen der Erwerb der Reputation, also Reputation als etwas, das sich aktiv verdient werden muss. Das unter Umständen mühselige Erwerben – und Halten – der Anerkennung führt zu der Beobachtung, dass Reputation nicht als fester Besitz von Akteuren anzusehen ist, „sondern als ein fragiles und umstrittenes Ergebnis komplexer Kommunikationsprozesse“ (ebd.).

Ein vereinfachendes Verständnis von Reputation definiert den Reputationsbegriff schlicht als die Summe von Images, bei der in Anerkennungs- und Wertschöpfungsprozessen eines Akteurs die unterschiedlichen (Einzel-) Images gegeneinander abgewogen und zu einer – alle Images in ihrer Gesamtheit berücksichtigenden – Reputation saldiert werden (vgl. Fombrun 2007, S. 41 f.). Dabei wird jedoch nicht berücksichtigt, dass der Imagebegriff in seiner Bewertung zunächst neutral konnotiert und offen ist, ob kognitiv und emotional neutrale oder normativ bewertende Assoziationen dominieren. Wohingegen dem Reputationsbegriff stets eine Rangordnung innewohnt. Reputation tritt immer wertend bzw. vergleichend auf; sie impliziert dabei stets höhere oder geringere Wertschätzung, geringere oder größere Akzeptanz zwischen den evaluierten Akteuren (Eisenegger 2005,

S. 24). Dabei spielen vor allem aus Sicht der Kommunikationswissenschaft (Imhof 2005, S. 150 f.; Jarren, 2005, S. 373 ff.; Bonfadelli 2001, S. 88) die Massenmedien eine zentrale Rolle: „Reputation bezeichnet das öffentliche Ansehen, das eine Person, Institution, Organisation oder, allgemeiner, ein (Kollektiv-) Subjekt mittel- oder langfristig genießt und welches aus der Diffusion von Prestige-Information an unbekannte Dritte über den Geltungsraum persönlicher Netzwerke hinaus resultiert“ (Eisenegger 2005, S. 195). So reproduziert sich der beschriebene Verbreitungsprozess in interpersonaler Anschlusskommunikation beliebiger Netzwerke. Die Netzwerke stehen dabei in stetem Einspruch gegenüber einer öffentlichen, meist medienvermittelten Kommunikation: „Die Reputation des Empfängers korrespondiert mit dem Vertrauen des Gebers. Mit anderen Worten: Reputation und Vertrauen sind zwei Seiten einer Medaille bzw. des Anerkennungsprozesses. Reputation kann man somit als Ruf der Vertrauenswürdigkeit bezeichnen“ (ebd. S. 29).

2.3.2. **Formen und Funktionen der Reputation**

Der im Vorigen besprochene vergleichend/wertende Aspekt der Reputation spiegelt sich auch in seinen grundlegenden Funktionen wider. Die primäre Funktion ist, ähnlich wie bei den einstellungsbasierten Image-Konstrukten, die Reduzierung von Komplexität (Eisenegger 2005, S. 5 ff.). Neben den Anknüpfungspunkten für zielgerichtete Interaktion, die eine intakte Reputation als Etikettierung der Akteure mit einem Minimum an Wissen bietet, verschafft Reputation ihren Trägern Definitions- und Überzeugungsmacht und setzt Handlungskapazitäten frei, da Reputationsträger durch das der Reputation innewohnende entgegengebrachte Vertrauen vom Zwang ständiger Kontrolle entlastet sind. Darüber hinaus – und für die Länderkommunikation ein Schlüsselfaktor – legitimiert Reputation Macht- und Herrschaftspositionen. Eisenegger (Eisenegger 2005, S. 36) fasst die Funktionen der Reputation so zusammen: „Sie bündelt vertrauensvolles Handeln mit Bezug auf die Reputationsträger, sie reduziert Komplexität hinsichtlich deren Auswahl, sie befreit von Kontrolle und lässt allfällige Machtpositionen als legitim erschei-

nen“ (ebd.). Darüber hinaus ist Reputation aber auch ein Mechanismus sozialer Integration, denn sie erzwingt die Orientierung an gesellschaftlich erwarteten Funktionsleistungen, gesellschaftlich anerkannten Normen, Werten und Verhaltensformen und ist vor allem mit einer unmittelbaren ökonomischen Nutzleistung verknüpft (ebd. S. 36 f.).

Dass Reputation nicht nur Ausdruck des authentischen Selbst, sondern auch „Folge von Selbstdarstellungen und Fremdzuschreibungen ist“, (Voswinkel 2001, S. 34) wird in den drei Ebenen der Reputation (Eisenegger 2005, S. 32) deutlich: In kognitiver Hinsicht setzt Reputation auf einer ersten Ebene eine kompetente Erfüllung funktionaler Rollenanforderungen voraus, der Reputationsträger muss seine Kompetenz und entsprechende Erfolge unter Beweis stellen. In normativer Hinsicht liegt das Augenmerk in einer zweiten Ebene auf dem Befolgen sozialmoralischer Ansprüche. Das heißt konkret, dass sich der Reputationsträger in der sozialen Welt bewähren muss; er muss zeigen, dass er sich an ethische Normen hält, ein „good citizen“ ist. Die soziale Ebene der Reputation ist für die Integrität des Reputationsträgers entscheidend. Aus der Sicht der Landeskommunikation illustriert das Beispiel des Reputationsverlustes der Schweiz durch den Verdacht der Bereicherung durch jüdische Vermächtnisse, der sogenannten „Nazigold-Affäre“ in den 1990er-Jahren, die Bedeutung der sozialen und normativen Ebene der Reputation (Cowan, Cull 2008, S. 37; Hocking 2007, S. 39; Horrisberger 2002, S. 4). Eine dritte Ebene, die expressive Reputation, basiert auf einer historisch gewachsenen, unverwechselbaren und wieder-erkennbaren Identität. Sie kommt in ihrer Funktion der Wirkweise der Marke nahe. Hier geht es um die Frage, wie einzigartig ein Reputationsträger ist, welche emotionale Attraktivität und Faszinationskraft von ihm auszugehen vermag (Eisenegger 2005, S. 32, 37 ff.). Hier werden Kommunikationskonzepte von Ländern primär wahrgenommen, indem sie beispielsweise auf einheitliche visuelle Kommunikationselemente zurückgreifen¹² oder durch omnipräsente Kampagnen zu bestimmten Anlässen (z.B. Land der

¹² wie z . B. Landesflaggen, Wappen o. ä. oder die an die Flagge angelehnte Marke Schweiz und deren visuelle Richtlinie

Ideen zur Fußball WM 2006) ihre Sichtbarkeit erhöhen. Die Gefahr der Inszenierung ist aber nicht nur visuell gegeben. Eisenegger (Eisenegger 2005, S. 196) stellt Reputation generell unter Inszenierungsverdacht: „Ihr haftet stets das Moment möglicher Täuschung an, weil nie ganz ausgeschlossen werden kann, dass ein Akteur für etwas Anerkennung erhält, das ihm gar nicht zusteht“ (ebd.). Da Reputation außerdem vom Zuspruch Dritter abhängig ist, kann sie ebenso gut wieder entzogen werden. „Dies erklärt den enormen Aufwand, der notwendig ist, um die fragile Größe Reputation durch fortwährende Reputationspflege gezielt zu bewirtschaften“ (ebd.).

2.3.3. Abgrenzung zum Image

Die Images spielen bei der Bildung von Reputationen durchaus eine Rolle; Image und Reputation stehen dabei in einer bestimmten Konstellation zueinander, sodass sie vom Einzelnen nur begrenzt beeinflusst werden können. Reputationen übertragen sich von Akteur zu Akteur und unter verschiedenen Akteuren haben diejenigen eine besondere Autorität, deren Anerkennung mehr Wert ist, weil sie selbst eine größere Reputation besitzen. Tabelle 2 verdeutlicht, in Anlehnung an Herger (Herger 2006, S. 186), die Unterschiede zwischen Reputation und Image.

Variable	Image	Reputation
wissenschaftliche Verankerung	Psychologie, Sozialpsychologie, Soziologie	Publizistik- und Medienforschung, BWL
Forschungsansätze	Einstellungsforschung, Two Step Flow Theorie, Netzwerkanalysen, Diffusions- und Innovationsforschung	Agenda Setting Theorie
empirische Umsetzung	Methoden der Psychologie, Befragung (Selbsteinschätzung), Experimente, Semantisches Differential	Inhaltsanalyse, Befragung, Prognosetechniken, Scanning, Monitoring
Systembezug	psychisches System (Stakeholder im Einzelnen)	Öffentlichkeit, Markt (Massenmedien, Stakeholdergruppen)
Erfahrungsobjekt	interne und externe Stakeholder	Öffentlichkeit/Marktöffentlichkeit

Erkenntnisobjekt	Einstellung und Verhalten	Themen der internen und externen Öffentlichkeit mit Relevanz für das Land
Programme/ Instrumentarien	Public Relation, (Interaktion), Marktkommunikation (Transaktion)	Issue Management, Public Relations / Public Diplomacy, Krisenmanagement, Branding-Prozesse
Fragebeispiel	Welche kognitiven, affektiven oder konativen (Verhaltens-) Einschätzungen bzw. Interpretationen werden gegenüber einem Land bzw. einzelnen Ausprägungen oder Leistungen des Landes gemacht?	Wie wird das Land in der Öffentlichkeit thematisiert und wie ist die Wahrnehmung?

Tabelle 2: Unterschiede Image/Reputation in Anlehnung an Herger (2006, S. 186)

Im Gegensatz zur Reputation haben Images nicht die Kraft, soziale Ordnung zu legitimieren, sie konstituieren aber durchaus in ihrem Zusammenspiel positiver, negativer oder neutraler Assoziationen die Reputation von Akteuren (Eisenegger 2005, S. 24). Dies verdeutlicht zum einen die Bedeutung von Images für die Reputationsbildung und die Kommunikation von Ländern. Zum anderen aber auch die im Vorigen diskutierte Notwendigkeit bei einem ganzheitlichen Ansatz der Landeskommunikation neben dem notwendigen Blick auf einzelne Images stets die Reputation als Gesamtkonzept im Fokus zu halten.

„Image can also be interpreted as the opposite of reality, and image management can easily boil down to impression management. Instead of a positive Image it is more appropriate to identify positive reputation as the overall goal of international public relations for countries“ (Szondi 2009, S. 298). Diese Interpretation des Reputationsbegriffs im Gegensatz zum Image berücksichtigt neben einer erwünschten Wahrnehmung auf einer Wirkungsebene in viel stärkerem Maße eine politische und gesellschaftliche Realität. Denn: Reputation trägt, anders als ein Image, zur gesellschaftlichen Integration des Einzelnen aber auch eines Kollektivs wie die Bewohner eines Landes bei, vergleichbar mit der affektionalen Ebene der Regionalbewusstseinsforschung (vgl. Abb. 3).

Weil Akteure, Individuen aber auch Organisationen wie Nationalstaaten nach Anerkennung streben, müssen sie bei der Verfolgung ihres Eigeninteresses gesellschaftliche Normen und Werte berücksichtigen.

Die Anerkennung, nach der Staaten streben, hat dabei vor allem eine wirtschaftliche und eine politische Dimension. Reputation im Kontext von Nationalstaaten bedeutet dabei eine wirksame Basis für Macht – der Politologe Nye (Nye 2004) nennt es das „Soft Power Konzept“ (vgl. Kap. 4.2.3.).

Macht beinhaltet hier ganz konkret die Fähigkeit, das Verhalten anderer so zu beeinflussen, dass am Ende ein im Sinne des „Machtinhabers“ erwünschtes Ergebnis heraus kommt. In Kapitel 4.2 wird das Prinzip der Soft Power und ihr Einfluss auf die Landeskommunikation weiter vertieft.

Im Zusammenhang mit dem Reputationsbegriff und seiner politisch/ökonomischen Dimension für Länder ist an dieser Stelle von Bedeutung, dass Reputation die Voraussetzung für den Weg der Einflussnahme ist: „But there are several ways to affect the behavior of others. You can coerce them with threats; you can induce them with payments – or you can attract and co-op them to want what you want“ (ebd. S. 2). Letzteres ist, was ohne Reputation nicht durchsetzbar wäre und in der modernen Außenpolitik zu den gewünschten Ergebnissen führen soll.

Das Image als ein mehrdimensionales Einstellungskonstrukt, das alle existierenden individuellen Vorstellungen des Rezipienten gegenüber einer Marke bzw. hier gegenüber eines Landes beschreibt (vgl. Trommsdorff 2011, S. 125 ff.), greift als Katalysator von „Macht“, im beschriebenen Sinne, zu kurz. Images werden aber im hier argumentierten Verständnis des Reputationsbegriffs als grundlegender Bestandteil desselben interpretiert. Dabei geht jedoch die Reputation eines Landes, als ein von Vertrauen und Anerkennung geprägtes, eher kollektiv, als individuelles Einstellungskonstrukt, noch über die Wertigkeit eines positiven Images hinaus: Reputation als „guter Ruf“ ist nie einfach nur „gut“, sondern immer auch „besser als“ der Ruf anderer.

3. Anspruchs- und Adressatengruppen

3.1. Die Stakeholdertheorie als Grundlage

Die Diskussion der Wahrnehmung von Ländern (vgl. Kapitel 2.2) hat gezeigt, dass die Wahrnehmung von Ländern nicht nur durch unterschiedliche Faktoren (extrinsische und intrinsische Wahrnehmungsfaktoren) beeinflusst und auf unterschiedlichen Ebenen (kognitive, affektive und konative Ebene) verarbeitet und reflektiert wird, sondern auch in unterschiedlichen Wahrnehmungssphären stattfindet. Noch weit vor einer Unterscheidung in einzelne Zielgruppen, wie sie im Rahmen einer konkreten Kommunikationsmaßnahme stattfinden muss, ist grundsätzlich festzustellen: Länder werden ganzheitlich wahrgenommen. Die komplexen Bezüge verschiedener Anspruchsgruppen, ihrer Erwartungen, Bedürfnisse und Ziele sowie die Herausforderung, diese im Selbstverständnis des Landes zu integrieren, ihnen zuzuhören und sie als Adressat sowie als Akteur der Landeskommunikation zu berücksichtigen, entspricht in vielerlei Hinsicht den Ansätzen der von Freeman (Freeman 1984) in den 1980er-Jahren des vergangenen Jahrhunderts populär gemachten Stakeholdertheorie¹³. Denn, auch auf Länder bezogen, gibt es einen „dynamischen Regelkreis“ (Kotler et al. 2007, S. 174) zwischen den Stakeholdergruppen. Von dieser Perspektive hängt es ab, wie das Land von seinen Anspruchsgruppen, den Stakeholdern, wahrgenommen wird, ob und wie ein Land seine Ziele erreichen kann. Wie vielfältig dabei die Anspruchsgruppen eines Landes sind, wird in Kapitel 3.1.2 (Tab. 3 und 4) aufgeführt.

Die Entstehung von Reputation findet über den Weg der Imagebildung und unter Einbeziehung von Life-in- und Made-in-Aspekten statt. Themen er-

¹³ Die Stakeholdertheorie entstand in Abgrenzung zu den Shareholdern. Dabei argumentiert die Stakeholdertheorie, dass sich die Ansprüche gegenüber eines Unternehmens nicht ausschließlich über Kapital, Verträge oder den Markt regeln lassen, sondern auch die Betroffenheit von Anspruchsgruppen durch unternehmerisches Handeln bzw. Nicht-Handeln berücksichtigt werden muss.

Anspruchsgruppen sind dabei alle Personen, Gruppen und Institutionen, die Einfluss auf die Erreichung von Unternehmenszielen haben bzw. von deren (Nicht-) Handlungen betroffen sind (Crane/ Matten 2004).

wachsen dabei einerseits mit der Intension, Konsumententscheidungen zu beeinflussen bzw. noch allgemeiner, daraus, bestimmte Leistungen zu vermarkten bzw. Transaktionen zu ermöglichen, im Sinne einer „Chancenkommunikation“. Die Wahrnehmung von Ländern findet aber andererseits auch über Themen statt, die auf Verständigung zielen, im Umfeld von kritischen Stimmen Erklärungen anbieten oder vermitteln und Anspruchsgruppen mit einbeziehen wollen, im Sinne einer „Risikokommunikation“. Im Umkehrschluss lassen sich die spezifischen Nachfrager der unterschiedlichen Themenfelder als „Marktöffentlichkeit“ und „Öffentlichkeit“ (Herger 2006, S. 168, vgl. auch Kap. 2.2.3) unterscheiden. Hergers (ebd.) Denkansatz, der die Kopplung autonomer Bereiche der Organisationskommunikation in den Mittelpunkt stellt, ist für die Wahrnehmung von Ländern deswegen interessant, weil hier neben der Intension des Marketings der Aspekt der Legitimation als Kommunikationsziel verankert wird. Die Marktkommunikation konzentriert sich dabei auf die Transaktionspartner und die Marktöffentlichkeit (ebd. S. 167). Kommunikationshandlungen mit der grundsätzlichen Intension zu „vermarkten“ bzw. Kommunikation, die die Interessen einer solchen „Marktöffentlichkeit“ bedient, wird im Folgenden durch ihre „Transaktionsmarktorientierung“ beschrieben¹⁴. Die Bedeutung einer solchen Transaktionsmarktorientierung als eine der beiden grundlegenden Kommunikationsrichtungen der Reputationskommunikation wird in Kapitel 3.2 diskutiert. Neben der Rolle, die Transaktionsmärkte als Adressaten der Kommunikation von Ländern spielen, wird im Folgenden der Begriff der Öffentlichkeit als Adressatengruppe der Länderkommunikation erörtert. Im Umfeld einer Kommunikation mit Öffentlichkeiten bzw. Teil-Öffentlichkeiten wie Bürgerrechtsbewegungen, NGOs, sonstige Interessensverbände, soziale Träger-schaften etc. steht das Kommunikationsziel der Legitimation anstelle der Transaktion im Vordergrund. Diese spezifische Hinwendung an Öffentlichkeit oder Teil-Öffentlichkeit wird hier als „Interaktionsmarktorientierung“ be-

¹⁴ Diese Transaktionsmarktorientierung schließt auch einzelne interaktionsintensive Bereiche wie z.B. das B2B Marketing mit ein. Entscheidend ist dabei nicht eine tatsächlich stattfindende Trans- oder Interaktion, sondern die zugrundeliegende Kommunikationsabsicht – bzw. Kommunikationsnachfrage.

zeichnet und mit Blick auf die veränderte Rolle der Öffentlichkeit durch eine anhaltende Medialisierung der Kommunikationsereignisse in Kapitel 3.3 vertieft.

Die Wettbewerbssituation von Ländern impliziert darüber hinaus eine mehrdimensionale Wechselwirkung zwischen Anspruchsgruppen und Land. Anders als bei Unternehmen sind die Anspruchsgruppen – vom Bürger über den Tourist, den Investor, den politisch Verbündeten, den Nachbarn, Ein- und Auswanderern, Besuchern, politischer, kultureller und wirtschaftlicher Akteure – nicht nur in höchstem Maße heterogen, sondern auch von Schnittmengen gekennzeichnet. Ein wirtschaftlicher Akteur kann Einwanderer sein, ist damit gleichzeitig Bürger, hat aber ein anderes Selbstverständnis als der autochthone Bürger, der als kultureller Akteur vielleicht gleichzeitig Aktivist ist und sich beispielsweise konträr zu den Interessen der Investoren und des wirtschaftlich verbundenen Nachbarstaates gegen den Ausbau eines neuen grenzübergreifenden Bauprojektes wehrt.

3.1.1. Die Anspruchsgruppen

Die Bereitstellung von Ressourcen ist in der Situation von Ländern ganz ähnlich wie bei Unternehmen davon abhängig, ob den Stakeholdern das Verhältnis von Leistung und Gegenleistung vorteilhaft erscheint. Diese Wechselbeziehung impliziert auch, dass es dem Land zum Vorteil gereicht, wenn zum einen einer Mehrheit der Stakeholder das Leistungs-/Gegenleistungsprinzip ausgewogen erscheint und es zum anderen ein grundlegendes Einverständnis mit den (kommunizierten bzw. wahrgenommenen) Vorstellungen eines Landes gibt (Crane, Matten 2004, S. 158).

Die Unterscheidung in externe und interne Anspruchsgruppen, wie in Tab. 3 und 4 dargestellt, erscheint vor dem Hintergrund des Reputationsbegriffs sinnvoll, der sich ja, ausgehend von internen Anspruchsgruppen, als „Reputations-Mit-Träger“ in der Wahrnehmung externer Anspruchsgruppen als „Reputations-Rezipienten“ manifestiert.

landesinterne Stakeholder				
administrative Ebene (national)	Bürger	Wirtschaft/ Forschung	Kultur/Religion/ Bildung	Militär
Beamte politische Parteien Ministerien/ Verwaltung Kommunen	Einheimische „Zugezogene“ Bürgervertretungen Vereine Bürgerinitiativen/ NGOs/ Blogger (Grenz-)Pendler	Verbände Lobbyisten Institute Universitäten Gewerkschaften Presse	Schulen/Hochschulen Bildungsinstitutionen Verbände Lobbyisten Stiftungen Kirchen/relig. Gemeinschaft	Wehrpflichtige Führungsstab Reservisten Verweigerer

Tabelle 3: Stakeholder intern, Fallbeispiel Schweiz

landesexterne Stakeholder			
Staaten/Länder	supranationale Organisationen	ausländische Öffentlichkeiten	andere
Nachbarstaaten/Bundesländer (D, A, Li, It, F) Länder mit ähnlichem Angebot/Kulturen Konkurrenten/Feinde Verbündete Handelspartner bzw. ihre Botschaften u. diplomatischen Vertreter	UNO WTO EU Ecofin OECD EFTA Europarat	Touristen Investoren/Unternehmen Studenten mögliche Einwanderer Talente	Presse (Korrespondenten) NGOs Blogger

Tabelle 4: Stakeholder extern, Fallbeispiel Schweiz

Bezogen auf den hier verwendeten Reputationsbegriff ist die erwartungsgemäße Erfüllung des Leistungs-/Gegenleistungsprinzips eines Landes gegenüber seinen Stakeholdern von fundamentaler Bedeutung: Die kompetente Erfüllung funktionaler Rollenanforderungen ist die Voraussetzung, die ein Land erbringen muss¹⁵, um bei seinen entsprechenden Anspruchsgruppen als „reputationswürdig“ wahrgenommen zu werden. Diese Leistungen beinhalten beispielsweise Schutz und Gewährleistung von Rechten gegenüber seinen Anwohner, Investoren, Gästen; aber auch die Zurverfügung-

¹⁵ Die Leistungserbringung des Reputationsträgers wird in Kapitel 2.3.2 als kognitive Ebene der Reputation diskutiert

tellung funktionierender (auch sozialer) Infrastrukturen, der Schutz von Eigentum, die Bereitstellung einer verlässlichen Exekutive, die Wahrung einer spezifischen Landes-Verfassung sowie völkerrechtlich konformes Verhalten nach außen und vieles mehr. Zu den zur Reputationsbildung herangezogenen Leistungen kann letztlich hinzugezählt werden, wie ein Land mit seinen Anspruchsgruppen kommuniziert; welche Informationen und Themen, wie transparent und nachvollziehbar, wem, über welche Kommunikationswege und -mittel zur Verfügung gestellt werden¹⁶.

3.1.2. Der normative Ansatz der Stakeholdertheorie

Der Zusammenhang zwischen der Größe eines Unternehmens und dessen Wirkungskreis (vgl. Leisinger 1997, S. 98 ff.) kann ebenfalls auf Länder übertragen werden; ebenso wie die Definition von Stakeholdern als „jene Einzelpersonen oder Gruppen, die für die Erreichung ihrer Ziele von der Organisation abhängig sind und von denen die Organisation ihrerseits abhängt“ (Johnson, Scholes 2002, S. 206). Die Beziehung ist meist wechselseitig und die Anspruchsgruppen ihrerseits nehmen auf die Organisation – in diesem Falle das Land – Einfluss (ebd.).

Mit dem Stakeholder-Konzept erweitert sich der Radius der direkt oder indirekt an der Kommunikation von Ländern beteiligten bzw. betroffenen Bezugsgruppen. Die Landeskommunikation richtet sich nicht nur an Konsumenten von außen, Investoren und Besucher, sondern auch an Bürger, Alt-ingesessene wie Neubürger. Deswegen und weil die „Organisation Land“ seinen Bürgern gegenüber auch moralische Verantwortung trägt und über das reine Gewinnstreben hinaus argumentieren muss, erhält die Landeskommunikation eine gesellschaftliche und moralische Dimension. So geht der Anspruch der Reputationskommunikation über den puren Effizienzgedanken hinaus. In der Argumentation der Stakeholdertheorie formuliert: von

¹⁶ Die Glaubwürdigkeit der Kommunikation eines Landes spielt als wahrgenommene Kompetenz bei der Bildung von Reputation eine herausragende Rolle. Die Bedeutung der Glaubwürdigkeit wird in Kapitel 6, im Rahmen der Diskussion eines eigenen Konzeptes der Reputationskommunikation von Ländern, vertieft.

der Effizienz zur Legalität und von der Legalität zur Legitimität (vgl. Crane, Matten 2004, S. 101 f.; Leisinger 1997, S. 112 ff.).

Diese Öffnung hin zur gesellschaftlichen Realität ist für die Kommunikation von Ländern wesentlich. Die folgende Definition verdeutlicht die Bedeutung der Stakeholdertheorie für Länder hinsichtlich des Aspektes der gegenseitigen Verantwortung: „A stakeholder of a corporation is an individual or a group which either: is harmed by, or benefits from, the corporation: or whose rights can be violated, or have to be respected, by the corporation“ (Crane, Matten 2007, S. 50). Dabei bezieht sich eine solche „Stakeholder Democracy“ (ebd. S. 53 f., 189) auf den normativen Ansatz der Stakeholdertheorie, der, im Gegensatz zur deskriptiven Stakeholdertheorie¹⁷, bestrebt ist, Gründe vorzulegen, warum die Interessen von Stakeholdern relevant sind. Die Auswahl der einbezogenen Stakeholder erfolgt nicht nur nach Nutzen, sondern auch aufgrund ethisch moralischer Reflexion. Ein Land bzw. die kommunizierten Werte, Vorstellungen und Ziele als Identifikationspotential für unterschiedliche Anspruchsgruppen ist auch jenen verpflichtet, die nicht im Sinne der rein ökonomischen Wichtigkeitskategorien¹⁸ (ebd. S. 188) im korrespondierenden Interesse des Landes stehen. Wird dieser Gedanke auf die Situation eines Landes übertragen, wird klar, dass die Berücksichtigung der einzelnen Anspruchsgruppen aus der Landesperspektive heraus über eine simple Mittel-Zweck-Beziehung hinausgehen muss.

Die Diskussion einer Reputationskommunikation von Ländern, vor dem Hintergrund der normativen Stakeholdertheorie, muss also auch Adressaten berücksichtigen, die sich als weit gefasste Öffentlichkeit der reinen Marktkommunikation entziehen. Gleichzeitig richtet sich die „Öffnung“ der Sender-Empfänger-Achse nicht nur auf den erweiterten Adressatenkreis der Inter- und Transaktionsmärkte, sondern auch auf eine Erweiterung der

¹⁷ Die deskriptive Stakeholdertheorie beschreibt zunächst nur, ob, und wenn ja wie, Unternehmen mit den Belangen ihrer Anspruchsgruppen umgehen (Crane/ Matten 2007, S.190)

¹⁸ Crane und Matten (Crane/ Matten 2007 S. 188) definieren hier Power, Urgency und Legitimität als Wichtigkeitskategorien.

Themen und Akteure. Denn, bedingt durch die ungleich heterogeneren und sich überlagernden Anspruchsgruppen, ist ein Höchstmaß an „Ganzheitlichkeit“, also eine Einbeziehung möglichst vieler Lebensbereiche und Aspekte in die Landeskommunikation, notwendig. Der normative Stakeholder-Ansatz reagiert mit seiner Forderung nach einer gesellschaftsorientierten Kommunikationspolitik auf den in Kapitel 3.3.1 noch näher beschriebenen Werte- und Aufmerksamkeitswandel und steht damit in einer exponierten Wechselbeziehung zu Image und Reputation eines Landes: Er bezieht Fragen der Legitimation und Glaubwürdigkeit mit ein (Donaldson, Preston 1996, S. 67 f.).

3.2. Transaktionsmarktorientierung von Ländern

„Warum haben einige Länder im internationalen Wettbewerb Erfolg und warum scheitern andere?“ (Porter 1991, S. 21).

Porter beginnt seine umfangreiche Arbeit zum internationalen Wettbewerb mit dieser von ihm als zentral identifizierten Frage. Dabei stellt er zweifelsohne fest, dass Länder bezüglich ihrer Wettbewerbsfähigkeit miteinander konkurrieren. Durch die politischen Umwälzungen der jüngeren Vergangenheit, durch weitreichende technologische Entwicklungen hat sich der Wettbewerb sogar noch verschärft.

Porter (ebd. S. 92 ff.) beantwortet die Frage nach den Erfolgsfaktoren im Wettbewerb zwischen Ländern mit der Identifikation von länderspezifischen Potentialen, die, sinnvoll kombiniert, ihr Erfolgspotential entfalten. So wird die Wettbewerbsfähigkeit von Ländern durch die intrinsischen Bedingungen, die ein Land als Standort bietet, wie beispielsweise Infrastruktur, Arbeitskräftepotential, aber auch durch ein spezifisches Nachfrageumfeld, die Existenz von unterstützenden Branchen wie Zulieferern und Dienstleistern und der Wettbewerbsfähigkeit der inländischen Unternehmen, determiniert „Imagepotentiale“ (Manschwet 1995, S.105 ff. zitiert aus Balderjahn 2000, S. 6 f.) eines Landes, die Vorstellung, die insbesondere hoch qualifizierte Mitarbeiter von dessen Kulturleistung, Lebensqualität und Reputation haben (Balderjahn 2000, S. 46), fließen als Standortfaktor in die Wettbe-

werbsfähigkeit eines Landes mit ein. Auch Porter (1991, S. 21) weist darauf hin, dass der Begriff der Wettbewerbsfähigkeit je nach Perspektive unterschiedliche Deutungen und Präferenzen zulässt: Nicht nur der schlichte Vergleich des Bruttoinlandprodukts, der Exportquote oder der Vergleich einzelner Branchen können Teil dieses internationalen Wettbewerb-Begriffs sein; auch das Konkurrieren um „Köpfe“, Ideen, Innovationen, die Konkurrenz in der Qualität der Infrastruktur, der administrativen Prozesse, politischer und gesellschaftlicher Rahmenbedingungen sind Teil der Wettbewerbssituation einer globalisierten Gesellschaft (Horisberger 2002, S. 104). Diese Faktoren, die Horisberger (ebd.) als wesentlich in der Konkurrenzsituation von Ländern bezeichnet, spiegeln tendenziell Themen wider, die sich in der Kommunikation mit Öffentlichkeiten, interaktionsmarktorientiert für einen diskursiven Kommunikationsprozess anbieten. Gleichzeitig ist aber der Wettbewerb um „Köpfe“, Ideen und Innovationen auch als ein Prozess des Werbens zu verstehen: Ein Land „vermarktet“ seine Vorzüge, bietet Vorteile als Innovationsstandort, wirbt um Ideen und Persönlichkeiten. Das Ziel eines solchen Prozesses ist, trotz stattfindender Interaktion, letztendlich transaktionsmarktorientiert. Das Werben um Innovationen, aber auch um bekannte Persönlichkeiten aus Wissenschaft, Kultur oder Sport dient dazu, die Signalwirkungen und die Aufmerksamkeit, die damit generiert werden, so zu nutzen, dass in entsprechenden Zielgruppen Konsum- oder Standortentscheidungen positiv beeinflusst werden.

3.2.1. Wettbewerb zwischen Ländern

Ein Blick aus der Perspektive der Tourismuswirtschaft zeigt neben den kaum messbaren Vorteilen, die gesellschaftliche Meinungsführerschaft und Überzeugungskraft leistet, die tatsächlich erwirtschafteten ökonomischen Werte, die Länder als Reiseziele, als touristische Marken auf internationalen (Reise- und Freizeit-) Märkten generieren. Aus touristischer Sicht sind Reiseziele tatsächlich markenähnliche Orte, die mit einem hohen Maß an Emotionen verknüpft sind. Die Konkurrenz um zahlende Gäste, die ein Land als „Sehnsuchts-Ort“ konsumieren, ist dabei groß: Bevor sich die

Auswirkungen der internationalen Finanzkrise zeigten, wurden 2008 weltweit 920 Millionen Ankünfte von Reisenden registriert; 2009 immerhin noch 880 Millionen (o. V. Statista 2010).

Auch eine Studie der Commerzbank belegt, dass im Jahr 2009 allein deutsche Reisende 59,9 Milliarden Euro ins Ausland getragen haben. Umgekehrt flossen im selben Zeitraum 24,6 Milliarden Euro von ausländischen Reisenden zurück nach Deutschland (Abb. 4). Besonders deutlich wird die ökonomische Bedeutung bei einem Blick auf das Gesamtvolumen, das laut World Tourism Organization (UNWO) im Tourismus-Bereich umgesetzt wurde: 611 Billionen Euro im Jahr 2009. Das sind 611 Billionen Euro, um die die einzelnen Länder global miteinander konkurrieren (o. V. 2010 UNWO, Umsätze der Tourismuswirtschaft, weltweit 2009).

Der marketingbezogene Nutzen der Anziehungskraft, die Orte ausstrahlen können, beschränkt sich jedoch nicht auf die Tourismuswirtschaft. Wurden Orte bisher vornehmlich als Reiseziel, als „Destination Brand“, im touristischen Sinne vermarktet, erwächst zunehmend die Notwendigkeit, diese darüber hinaus als Place Brand für Investoren, Kultur und Wissenschaft zu positionieren (vgl. Morgan et al. 2003, S. 47). Auch hier geht es um ökonomische Vorteile, um Zukunftsfähigkeit und Arbeitsplätze. „Today's place marketer must consider image as a major influence on a buyer's choice“ (Kotler et al. 1993, S. 142).

Ausgaben deutscher Reisender im Ausland und Tourismuseinnahmen durch Ausländer in Deutschland 2007 bis 2010 (in Mrd. Euro)

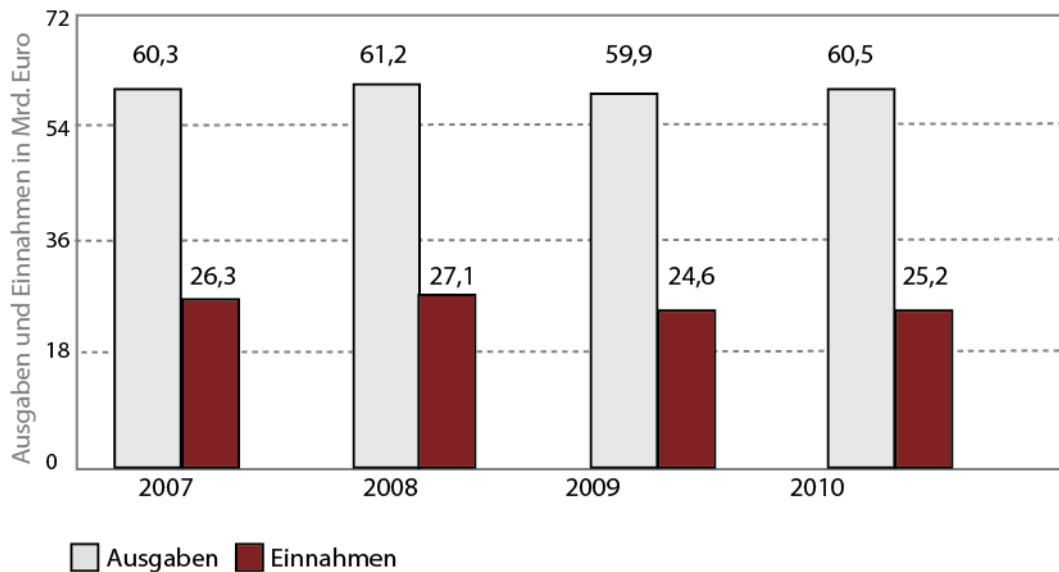


Abbildung 4: Ausgaben und Einnahmen. Quelle: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/75539/umfrage/ausgaben-und-einnahmen-im-reiseverkehr-2007-bis-2010/> 12. 07. 2010 20: 36h

Länder Rankings, beispielsweise vom Genfer IMD¹⁹, vom World Economic Forum²⁰ oder von internationalen Beratungsunternehmen wie Deloitte²¹ kommen zu Ergebnissen, die sich im Detail unterscheiden, aber davon abgesehen, deutlich zeigen, dass Schwellenländer aufholen, der Wettbewerb um Investoren kontinuierlich zunimmt.

¹⁹ In der Ausgabe 2011 führen die USA und Hong Kong gemeinsam die Rangliste der wettbewerbsfähigsten Länder an. Danach besetzen Singapur, Schweden und die Schweiz in diesem Ranking die vorderen Plätze. Deutlich an Wettbewerbsfähigkeit eingebüsst haben gemäss IMD-Ranking: Australien (von 5 auf 9), Norwegen (von 9 auf 13), Malaysia (von 10 auf 16), Österreich (von 14 auf 18) und Frankreich (von 24 auf 29), den größten Sprung machte Katar (von 15 auf 8). Deutschland kann in diesem Ranking nur einen 10. Platz erreichen.

²⁰ Der vom World Economic Forum herausgegebene „Global Competitvness Report“ (2010-11) verortet die Schweiz auf dem 1. Rang, gefolgt von Schweden, Singapur, den U.S.A. und Deutschland. Im Mittelfeld fallen Länder wie Spanien (von 33 auf 42), Portugal (43 auf 46), R.S.A. (von 45 auf 52), aber auch Tschechien (31 auf 36) oder die Slowakei (von 47 auf 60) im Vergleich zum Vorjahr, zurück. Dafür holen andere osteuropäische Länder wie Polen (46 auf 39), Estland (35 auf 32) oder Litauen (53 auf 47) auf. Auch Länder wie Sri Lanka (79 auf 62) oder Vietnam (75 auf 59) haben in dieser Studie ihr Ranking verbessert.

²¹ Dem Ranking der weltweit attraktivsten Standorte für produzierende Unternehmen (Deloitte 2010) folgend, besetzt China, dicht gefolgt von Indien und Südkorea, den 1. Platz. Deutschland erreicht den 8. Platz, Polen steht bereits auf Platz 10. In fünf Jahren, prognostiziert diese Studie, werden unter anderem Brasilien, Mexiko und Russland ihre Position verbessern.

Dabei geht es auch um den Wettbewerb um Talente. Denn ebenso wie um das Anwerben ausländischer Talente muss sich die Politik eines Landes um das Fördern und Binden eigener Talente kümmern. Die Aufgabe der Landeskommunikation ist es dabei, in der Kommunikation nach innen den eigenen Standort für „High Potentials“ positiv zu kommunizieren und andererseits nach außen die Qualität des Standorts und die Potentiale der verfügbaren Talente zu verdeutlichen (Kotler 2004, S. 12). Dabei mögen für Investoren intrinsische, also „harte“ Faktoren wie Bildungssystem, Infrastruktur, Marktpotential, Steuern, Subventionen und Investitionskosten, eine entscheidende Rolle spielen. Wenn sich die Bedingungen der einzelnen Länder aber immer mehr angleichen, Infrastrukturen flächendeckend ausgebaut und das Bildungsniveau ähnlicher wird, sind es nicht nur rationale und quantifizierbare Gründe wie sich marginal unterscheidende Steuersätze oder geringfügig bessere oder schlechtere logistische Anbindungen. Im Entscheidungsprozess für oder gegen ein Land spielen dann immer auch emotionale, nicht-rationale Faktoren als „weiche“ Standortfaktoren eine Rolle (vgl. Anholt 2006, S. 9).

3.2.2. Reputation als ökonomischer Faktor

Neben der kulturellen und politischen Bedeutung hat das Beispiel der Mohammed-Karikaturen in dänischen Zeitungen die ökonomische Bedeutung der Reputation besonders deutlich gezeigt. Nachdem die Reputation Dänemarks in arabischen Ländern auf einem Tiefstand war, warnte die EU vor einem Exportverlust von 1,3 Milliarden Euro (F. A. Z., 04.02.2006, Nr. 30/ Seite 15). Die ökonomische Bedeutung der Wahrnehmung von Ländern spiegelt sich jedoch nicht nur in dem drastischen Beispiel der wirtschaftlichen Folgen des Reputationsverlustes Dänemarks in den arabischen Ländern wider, sondern zeigt sich unauffällig in alltäglichen Entscheidungsmechanismen. Ein Rezipient, der ein Land nicht einordnen kann (Orientierung) oder welchem das Informationsbündel an Sachinformationen, Assoziationen, Vorstellungen, die die entsprechenden Landesimages für ihn transportieren, nicht hinreichend interessant oder vertrauenserweckend erscheint,

wird keinen Urlaub in diesem Land buchen, noch wird er dort investieren (Anholt 2006, S. 9; Nebenzahl 2006, S. 59).

Es ist letztendlich die Reputation eines Landes, als „Ruf der Vertrauenswürdigkeit“ (Eisenegger 2005, S. 29), welche als Zünglein auf der Waage auch konsumtives Handeln entscheidet. Denn es „[...] erschließt Vertrauen durch Reduktion von Komplexität Handlungsmöglichkeiten, die ohne Vertrauen unwahrscheinlich und unattraktiv geblieben, also nicht zum Zuge gekommen wären“ (Luhmann 2009, S. 30).

Ein extrinsischer Schlüssel im Prozess der Reputationsbildung, der direkten Einfluss auf das Konsumentenverhalten hat – und damit zum ökonomischen Faktor wird – ist der Country-of-Origin-Effect. Dieser informiert den Käufer zunächst schlicht über die Herkunft einer Leistung²². Der Country-of-Origin-Effekt entspricht einem „[...] kognitiven, affektiven und normativen Einfluss, der im Kopf des Konsumenten durch die Wahrnehmung einer Leistung, die fest mit einem Country Image verbunden ist, entsteht. Dieser Effekt kann Qualitätseinschätzungen, die einzelnen Dimensionen oder die ganze Leistung betreffen, Präferenzen und/ oder die Kaufbereitschaft beeinflussen“ (Breu 2002, S. 16, vgl. auch Thomas, Zerillo 2007, S. 89; Nebenzahl, Jaffe 2006, S. 28 ff.). Dabei ist der Country-of-Origin-Effect nicht gleichzusetzen mit einem Gesamt-Image; eher noch ist der Begriff der Made-in-Images in die Nähe des Country-of-Origin-Konzeptes zu rücken. Ein Image beeinflusst diesen Effekt jedoch erheblich. In der Forschung haben sich drei Wirkungsweisen des Herkunftslandes etabliert: Han (1989) untersuchte den Country-of-Origin-Effect als Halo²³- bzw. Summary²⁴-Effekt.

²² Dabei kann die Herkunft einer Leistung prinzipiell auch eine bestimmte geographische Einheit sein, auf die sich die Markierung bezieht, wie Städte (z. B. Berlin, Paris, New York), Regionen und Gegenden, oder auch supranationale Einheiten wie Europa/ EU.

²³ Beim Halo-Prozess im Kontext Länder-Image wird der Rezipient mit einem Produkt konfrontiert, bei dem er über wenig intrinsischen Informationen verfügt. Er verknüpft mit dem Herkunftsland aber bestimmte Vorstellungen und Assoziationen, die auf das aus dem Land stammende Produkt übertragen werden - vom Produktattribut „Herkunftsland“ wird demnach auf weitere Produktattribute geschlossen (vgl. Müller/ Kornmeier 2001, S. 244)

²⁴ Beim Summary Effect hat ein Konsument Erfahrung bezüglich der Qualität/ Leistung von Produkten aus einem Land und überträgt diese auf ihm bisher unbekannte Marke/ Leistung dieses Landes (Han 1989, S. 36)

Breu (2002) erwähnt darüber hinaus den Signal-Effekt²⁵ als eine dritte Möglichkeit. Für die ökonomische Bedeutung von Länderimages interessant, ist jedoch die Frage nach der Beziehung zwischen dem Country-of-Origin und bestimmten Produktkategorien (vgl. Anholt. 2006, S. 10 ff.)²⁶. Starke Produkt Brands können das Image eines Landes befruchten. Umgekehrt können Produkte vom Image eines Landes profitieren. Die Verknüpfung von Qualitätsassoziationen mit der Herkunft eines Produkts haben eine eindeutig ökonomische Dimension, indem sie im Vermarktungsprozess klare Vorteile aufweisen: Autos aus Deutschland, Mode aus Italien, Unterhaltungselektronik aus Japan oder Weine aus Frankreich verfügen dank des hier beschriebenen Effekts über einen Startvorteil, der nicht allein auf konkrete Produkteigenschaften, sondern auch auf die Herkunft des Produkts zurückzuführen ist.

Ein Vertrauen schaffendes Gesamt-Image, das in seiner zusammenfassenden Komponente die Voraussetzung für Reputation ist, speist sich (vgl. Kap. 2.3) aus mehr als dem Image seiner Angebote. Dennoch ist das Image der Angebote eines Landes, als Made-in-Image-Komponente, die insbesondere transaktionsmarktorientiert kommuniziert und in der Wahrnehmungssphäre einer „Marktöffentlichkeit“ gebildet wird, die Grundlage der kognitiven Ebene der Reputation (vgl. Kap. 2.3.2 und 3.1.1). So verdeutlichen die direkten ökonomischen Auswirkungen der Reputation – bzw. deren Verlust – für ein Land einerseits Wechselwirkungen, die zwischen der Reputation eines Landes und den Einstellungen gegenüber dessen Leistungen entstehen. Sie zeigen aber auch, dass die Leistungen eines Landes selbst, als Wahrnehmung von Kompetenzversprechen, ihren Bei-

²⁵ Der Signal Effekt, besagt, dass das Herkunftsland unabhängig von der Produktvertrautheit und dem Angebot an Informationen geeignet ist, ein Länderimage zu aktivieren (Breu 2002, S. 35)

²⁶ In einer 1992 erschienenen Studie schlagen Roth und Romeo einen theoretischen Rahmen vor, der das Verhältnis zwischen der Bedeutung einer bestimmten Produktkategorie-Dimension und dem wahrgenommenen Landesimage darstellt. Die Dimensionen der Produktkategorien waren Innovativeness, Design, Prestige, Workmanship. In diesen Dimensionen ergeben sich sogenannte „matches“ und „mismatches“, die für das Image von Produkten aus einem bestimmten Land entweder vor- oder nachteilhaft sein können (Roth/ Romeo 1992, S. 17).

trag zur Entstehung von Reputation leisten. So kann die Transaktionsmarktorientierung zusammenfassend als eine von zwei sich ergänzenden Kommunikationsrichtungen einer ganzheitlichen Reputationskommunikation bewertet werden.

3.3. Interaktionsmarktorientierung von Ländern

Van Ham hält die Entwicklung hin zur professionalisierten Kommunikation komplexer Gebilde wie Staaten und Nationen in die Sphären von Image und Einfluss fest: „It implies a shift in political paradigms, a move from the modern world of geopolitics and power to the postmodern world of image and influence“ (van Ham 2001, S. 3 ff.). Dies spiegelt sich auch in der Bedeutung der Öffentlichkeit als Adressat und der Medien als Kommunikationskanal für die hier untersuchten Konzepte der Landeskommunikation wider. Kommunikation, die interaktionsmarktorientiert vorangetrieben wird, sich auch kontroverser Themen einer (kritischen) Öffentlichkeit gegenüber annimmt, verfolgt keine primär konsumtiven Ziele. Die Stoßrichtung einer interaktionsmarktorientierten Kommunikation ist in gewisser Weise vergleichbar mit den in den 60er-Jahren des 20. Jahrhunderts beschriebenen „Milieu Goals“ (Wolfers 1962, S. 74). Die „Milieu Goals“ werden bei Wolfers (1962, S. 75 f.) als ein wesentlicher Aspekt der nach außen gerichteten Landeskommunikation hervorgehoben. Weniger Verteidigung und/oder Erweiterung von Landesgrenzen und Besitz bzw. Handel stehen dabei im Fokus, stattdessen richtet sich die Aufmerksamkeit darauf, die Gegebenheiten – wirtschaftlich, gesellschaftlich sowie politisch – jenseits der eigenen Landesgrenzen zu formen und zu beeinflussen. Es geht vorrangig um „internationale“ Ziele, die von mehreren Ländern verfolgt und unterstützt werden, wie Handelsfreiheit, Achtung der Menschenrechte und ähnliche. „The likelihood of milieu goals being also in the national interest of other countries does not make them less valuable; it only points up that nations find themselves sharing common interests“ (ebd. S. 76). Die Verbreitung demokratischer Werte und Menschenrechte mag dabei die Triebfeder sein, aber schon bei Wolfers (ebd.) selbst, und mehr noch in der Interpretation von

Nye (2004), stehen die offenen Märkte gleichberechtigt neben dem Ziel, universellen Werten einen fruchtbaren Boden zu bereiten. Anders formuliert: Die universellen, demokratischen Werte westlicher Lesart sind das Milieu, in welchem offene und lukrative Märkte gedeihen (vgl. ebd. S. 74 f., Nye 2004, S. 17 ff.). Damit zielt die Landeskommunikation nicht nur auf den Wettbewerb mit konkurrierenden Ländern an einem globalen Markt, an welchem ein Land die eigene Leistung anpreist. Über das transaktionsmarktorientierte Ziel hinaus, Zielgruppen als Konsumenten oder Anbieter einer Leistung (Tourist, Gaststudent, Einwanderer, Forscher, Investor etc.) zu gewinnen – geht es hier explizit darum, in einer breiten ausländische Öffentlichkeit, die eigenen Werte und gesellschaftlichen Normen zu verankern.

Eine solche Hinwendung an ausländische Öffentlichkeiten ist im Idealfall so überzeugend und nachhaltig, dass ausländische Meinungsführer bereit sind, die kommunizierten Werte und Normen in einem gesellschaftlichen Veränderungsprozess zu den ihren zu machen (Wolfers 1962, S. 81 f.). Sie haben die Durchsetzung gesellschaftlicher Rahmenbedingungen zum Ziel, die die landeseigene (außenpolitische) Agenda unterstützen. Gleichzeitig birgt der Kommunikationsansatz der „Milieu Goals“ (Wolfers 1962) die Gefahr, als belehrend, im schlimmsten Fall als „kulturimperialistisch“ wahrgenommen zu werden. Auch wenn es nicht darum geht, ganz spezielle „ureigene“ Werte und Normen zu vermitteln, sondern jene, die den universellen demokratischen Werten der westlichen Welt entsprechen und folglich von etlichen Ländern mitgetragen werden, dominiert in diesem Ansatz der persuasive Aspekt die Vorstellung einer diskursiven Verständigung.

3.3.1. **Paradigmenwechsel in der Landeskommunikation**

Natürlich ist es keine neue Entwicklung, dass Länder versuchen, ihr Image positiv zu beeinflussen, aber die Bedingungen haben sich, wie im Vorigen dargestellt, in den letzten 50 Jahren verändert.

Zum einen ist die Anzahl der Demokratien – und damit auch die Möglichkeit, frei und über unterschiedliche Kanäle Informationen auszutauschen –

gestiegen. Zum anderen hat das Modell des Kalten Krieges mit dem Wettbewerb zweier politischer und gesellschaftlicher Systeme als rahmgebendes Modell für die moderne Diplomatie an Bedeutung verloren. Das bewusste (Mit-) Gestalten der öffentlichen Wahrnehmung ist vor allem auch dort, wo autoritäre Regierungen von jungen Demokratien abgelöst wurden, zu beobachten (vgl. Melissen 2007, S. 10).

Das explosionsartige Wachstum organisierter, aber auch nur lose vernetzter nicht-staatlicher Akteure (NGOs), die wachsende Bedeutung transnationaler Protestbewegungen und die Alltag- und mobil gewordene Nutzung des Internets schaffen kommunikative Aktions- und Reaktionsräume (Blogs, Social Media, Twitter etc.), denen der distinguierte Habitus der klassischen Diplomatie nicht gewachsen ist (Melissen 2007, S. 9). Denn ausländische Öffentlichkeiten neigen eher nicht dazu, vereinbarten Regeln zu folgen, noch haben sie klar artikulierte Ziele, noch gibt es allgemeingültige Inhalte und Arten der Kommunikation, die von den unterschiedlichen Öffentlichkeiten mit ihren unterschiedlichen Prägungen, Erwartungen und Vorstellungen einheitlich verstanden werden können.

Eine Individualisierung findet also in den Wahrnehmungssphären der „Interaktionsmärkte“ im Sinne einer allgemeinen Öffentlichkeit, im mehrdeutigen Sinne statt. Zum einen in der Notwendigkeit, den unterschiedlichen ausländischen Öffentlichkeiten zuzuhören und die eigenen Botschaften den Adressaten verständlich anzupassen, zum anderen auf einer globalen Ebene über die wachsende Bedeutung des Einzelnen in seiner Funktion, sowohl als Teil einer nationalen Öffentlichkeit als auch als Teil einer transnational vernetzten Öffentlichkeit.

Die sogenannte „Soft Power“ (vgl. Kap 4.2.3) als eine, „postmoderne Variante der Macht über Meinungen“ (Melissen 2007, S. 4) gewinnt infolge diesen Paradigmenwechsels in einem globalen Informationszeitalter an Bedeutung. Der Verlust der Macht über Meinungen kann sogar zu Einbußen der politischen und wirtschaftlichen Macht führen (ebd.). Diese Macht über Meinungen konstituiert sich wiederum in Öffentlichkeiten. Öffentliche Meinung als Ergebnis von Öffentlichkeit (vgl. Donges, Imhof 2010, S. 154) bil-

det sich durch Kommunikation. Öffentliche Kommunikation vollzieht sich dabei am folgenreichsten als Medienöffentlichkeit.²⁷ „Die medial vermittelte Öffentlichkeit spiegelt und produziert Vorstellungen und Images über Objekte, die sich der Primärerfahrung der meisten Adressaten von Massenkommunikation im Normalfall verschließen“ (Eisenegger 2005, S. 52).

Dennoch ist es zu kurz gegriffen, Öffentlichkeit mit Medienöffentlichkeit gleichzusetzen (Donges, Imhof 2010, S. 150). Denn Reputation in der Mediengesellschaft konstituiert sich insbesondere auch in autonomen Öffentlichkeiten²⁸, die als marginalisierte politische Gruppierungen Protestparteien, Avantgarde- oder Intellektuellenzirkel, Thinktanks und subkulturelle Milieus die kommunikative Peripherie und den Nährboden für soziale Bewegungen (z.B. NGOs oder Bürgerinitiativen) bereiten und damit kommunikationsrelevante Stakeholder und, insbesondere vor dem Hintergrund der Medialisierung der Gesellschaft, neue Zielgruppen für die Landeskommunikation bilden (Eisenegger 2005, S. 57 f.).

3.3.2. **Medialisierung der Gesellschaft**

Die Begriffe „Mediation“, „Medialisierung“ und „Mediatisierung“ werden in der Literatur parallel verwendet – teilweise synonym, teilweise aber auch mit unterschiedlich nuancierten Bedeutungen. Von einer näheren Betrachtung der in der Kommunikationswissenschaft kontrovers diskutierten Unterscheidung zwischen der in der Literatur eher technik-bezogenen Mediatisierung und der eher inhaltsbezogenen Medialisierung soll in dieser Arbeit ab-

27 Donges und Imhof differenzieren neben der Medienöffentlichkeit noch zwei weitere Ebenen der Öffentlichkeit, die sich in ihrerem Differenzierungsgrad der Leistungs- bzw. Publikumsrolle, ihrer allgemeinen Aufmerksamkeit und der Nähe bzw. Distanz zur privaten Kommunikation unterscheiden. (Donges/ Imhof 2005, S. 152)

28 Eisenegger beruft sich auf das arenatheoretische Modell der Öffentlichkeit, wonach unterschiedliche Kommunikatoren - Gruppen als Akteure und unterschiedliche Rezipienten-Gruppen als Adressaten die Kommunikationsstruktur moderner Gesellschaften begründen. Dabei bilden neben medialen (Print-, Online-, Massenmedien), politischen (Regierung, Behörden, Parteien, Verbände) und ökonomischen/ kommerziellen (Werbung, Public Relations, Marketing) Kommunikationszentren, auch semiautonome Sphären (Wissenschaft, Religion, Kunst etc.) und autonome Öffentlichkeiten (NGO, Bürgerbewegungen, Individuen) jene Kommunikationsstruktur, welche als gesamte Öffentlichkeit bezeichnet werden kann (vgl. Eisenegger 2005, S. 54ff, Donges/ Imhof 2010, S. 159ff, Neidhardt 1994, S. 7).

gesehen werden. Der hier verwendete Begriff der Medialisierung beschreibt die Auswirkungen des Strukturwandels des Mediensystems auf die unterschiedlichen gesellschaftlichen Teilsysteme auf der einen und den generellen Bedeutungszuwachs medial vermittelter öffentlicher Kommunikation für die Reputation eines Landes auf der anderen Seite.

Ausgangspunkt der Feststellung einer zunehmenden Medialisierung der Gesellschaft seitens der Kommunikationswissenschaft ist dabei die Annahme, dass sich das Verhalten und der Alltag von Menschen, Organisationen, Institutionen und Systemen verändern, weil Massenmedien eine bestimmte Wirkung zugeschrieben wird (vgl. Meyen 2009, S. 23; Schenk, 1997, S. Jäckel 1999, S. 249). Massenmedien haben dabei durchaus soziale Funktionen: nämlich der Orientierung und der Herstellung von Öffentlichkeit. Ein egalitärer und freier Zugang sind dabei Merkmale der Massenkommunikation (Eichhorn 1995, S. 120 f.), die im System der öffentlichen Meinung eine große Rolle spielen.

Öffentliche Meinung ist hier zum einen als Ergebnis von Diskurs und zum anderen als kollektives Phänomen mit Auswirkungen auf das Individuum zu verstehen (vgl. ebd. S. 122 f.). Aus dieser für ein verändertes Handeln der Akteure der Landeskommunikation relevanten Perspektive geht es auch darum, ob und wie sich Akteure, Organisationen, Institutionen und Sozialsysteme an der Logik der Massenmedien orientieren.

Die Vervielfachung der Anzahl wie Angebotsformen, von Medienerzeugnissen, neuer Medienformen und -formaten ist exponentiell. Auch die Zunahme der Geschwindigkeit publizistischer Informationen durch elektronische und Onlinemedien und die verstärkte gesellschaftliche Aufmerksamkeit, die ihr durch die Reichweite des (mobilen) Internets zuteil wird, ist Teil des Medialisierungsprozesses. Vor allem die „immer engmaschigere Durchdringung aller sozialen Bereiche in Form einer Medialisierung der Gesellschaft, indem insbesondere Organisationen mit einer permanenten Medienberichterstattung rechnen und sich auf eine dauernde Nachfrage des Publikums nach entsprechenden Informationen einstellen müssen“ (ebd. vgl. auch

Schade, 2005, S. 50; Donges, Imhof 2010, S. 170), trifft auf die Kommunikationsbedingungen von Ländern zu.

Vor dem Hintergrund der Stakeholdertheorie und dem Ansatz, die einzelnen Stakeholder auch weitab der Effizienz- und Nützlichkeitsphären ernst zu nehmen, bedeutet dieser Wandel für die interaktionsmarktorientierte Kommunikation die grundsätzliche Bereitschaft, sich den Nachfragen der – auch kritischen – Öffentlichkeit zu stellen und diese ernst zu nehmen. Denn trotz der permanenten Möglichkeit der Nachfragen, trotz einer grundsätzlichen Diskursbereitschaft einer medial massenhaft versorgten Öffentlichkeit ist nicht immer definierbar, welchen Themen Aufmerksamkeit geschenkt wird.

Die technologische Entwicklung hat auch die Produktions- und Verbreitungskosten von Information drastisch gesenkt. Das Ergebnis ist eine Schwemme an Informationen und damit ein wachsendes Bedürfnis nach Orientierung: Aufmerksamkeit ist die knappe Ressource geworden. Nur jene, denen es gelingt, ihre Botschaften vor dem allgemeinen Hintergrundrauschen zu prägnant zu platzieren, werden wahrgenommen (vgl. Nye 2004, S. 105 ff.; Bickmann 1999, S. 116; Manheim 1994, S. 9 f.; Keohane, Nye 2001, S. 217 ff.). Denn „Themen stehen in hoher Konkurrenz zueinander. Und die Aufmerksamkeit des Publikums ist begrenzt“ (Röttger 1997, S. 15). Oder wie Neidhardt (1994, S. 7) formuliert: Themen, Argumente, Kampagnen und deren Absender müssen „interessanter und wichtiger, als auch kompetenter und glaubwürdiger erscheinen als ihre Mitkonkurrenten“ (ebd.). Eisenegger (2005, S. 69) fasst den Zusammenhang zwischen der wachsenden Medialisierung und der Reputation zusammen: „Unter Bedingungen der Mediengesellschaft avanciert die medienvermittelte Kommunikation zum vorherrschenden Mechanismus der Reputationskonstitution, indem die beschriebenen Aufmerksamkeitsregimes eigenlogischer Mediensysteme immer stärker determinieren, welche Akteure überhaupt Objekte gesellschaftlicher Anerkennungsprozesse werden und welchen Verlauf diese Prozesse nehmen.“

Gesellschaftliche Reputationskonstitution folgt also zunehmend der medienvermittelten Kommunikation (Eisenegger 2005, S. 58, vgl. auch Gertner,

Kotler 2004, S. 51). Vor dem Hintergrund der Medialisierung sind Massenmedien als eine Art „Schalthebel“ zu bewerten, über welchen die Wahrnehmung eines Landes durch staatlich-intendierte Kommunikation beeinflusst werden kann. Der Gestaltungsspielraum der Landeskommunikation konzentriert sich in dieser Interpretation auf die Beeinflussung der medial vermittelten Bilder, auf deren Grundlage die Vorstellungen erwachsen, die sich ausländische Adressaten von einem Land machen.

Dieser Art der Einflussnahme steht der Einwand entgegen, dass die vielfältigen Formen von Massenmedien, die auf unterschiedliche Art und Weise und nach unterschiedlichen Regeln Realität abbilden; und die Informationsströme, die weltweit ausgetauscht werden, kaum zu kontrollieren sind. Eine zielgerichtete Einflussnahme – die sogar gegen Widerstände aufrecht erhalten würde – auf Filmproduktion, Autoren, Journalisten, Informationsanbieter, insbesondere autonomer Akteure im Internet und anderer, ist daher eher im Bereich der Propaganda zu verorten (vgl. auch Kap. 4.3.4) und kritisch zu bewerten.

Die Verschmelzung von Akteuren und Adressaten einer medialiserten Öffentlichkeit ist bezeichnend für die interaktionsmarktorientierte Kommunikation: Aus der Perspektive der Publizistik (Neidhardt 1994, S. 14 f.; Donges, Imhof 2005, S. 154) werden die Rollen grob in Sprecher, Vermittler und Publikum zusammengefasst²⁹. Herausfordernd für die Landeskommunikation sind dabei die Überschneidungen der Rollen. So ist zunächst einmal jeder Bürger, Gast, Besucher oder Investor Teil eines Publikums. Anders als bei monothematischen Beispielen der Publizistik äußern sich hier jedoch nicht nur (professionelle) Sprecher oder Vermittler einem Publikum gegenüber (Donges, Imhof 2005, S. 155). Bedingt durch die thematische Vielfalt sowie der Vielfalt der Anspruchsgruppen, werden Sprecher oder Vermittler manchmal zum Publikum – und umgekehrt. Neben Staat und

²⁹ Neidhardt unterscheidet dabei in der Rolle der Sprecher -als jene, die sich als "Angehöriger kollektiver oder korporativer Akteure" öffentlich zu bestimmten Themen äußern- noch Repräsentanten, Advokaten, Experten, Intellektuelle, die sozialmoralische Sinnfragen erörtern, sowie Kommentatoren (Journalisten). Auch in der Vermittlerrolle sieht Neidhardt primär Journalisten, wohingegen das Publikum als Adressat der Äusserungen von Sprechern und Vermittlern eine konstituierende Rolle für die Öffentlichkeit spielt (Neidhardt 1994, S. 14).

Wirtschaft hat also ein dritter Sektor, die sogenannte „Civil Society“ (Crane, Matten 2004, S. 344) an Bedeutung gewonnen. Die in 2.1.1 erwähnte „new societal identity“ entfaltet hier ihr Identifikationspotential und damit ihre Reichweite als „Reputationsbeschaffer“.

Insbesondere NGOs, Interessenvertretungen, Verbände, Stiftungen, religiöse Gruppen und sonstige gemeinnützige Organisationen sind für die Reputationskommunikation Anspruchsgruppen mit erheblichem Einfluss (vgl. auch Gilboa 2008, S. 59). Der Einfluss von NGOs liegt dabei, neben ihrer, im Vorigen argumentierten hohen Glaubwürdigkeit als Akteure (Crane, Matten 2004, S. 347 ff.), auch in ihrer Wirkung als Multiplikatoren begründet. Dabei ist ihr Verhalten – im Bereich der zu vertretenden Interessen – ausgeprägt diskursiv. Der diskursive Umgang mit Themen und Meinungen steht wiederum beim normativen Verständnis der Öffentlichkeit im Vordergrund: die sogenannten Validierungsfunktion, die Grundlage für die Glaubwürdigkeit der Inhalte ist (Neidhardt 1994, S. 8 f.).

Besonders die neuen, digitalen Kommunikationsformen des Internets, die über Blogs, Twitter, Foren, Wikis bzw. Social-Media-Angebote eine hohe Reichweite, bei überschaubarem Aufwand bieten, fördern solche autonomen und mit besonderer Glaubwürdigkeit ausgestatteten Öffentlichkeiten: „Solche Expertenkulturen – insbesondere wissenschaftliche – fungieren in modernen Gesellschaften als Legitimationsbeschaffer. Sie bilden einflussreiche Reputationsautoritäten, die definitionsmächtig, weil im Normalfall mit hoher Glaubwürdigkeit ausgestattet, über die Zuweisung bzw. den Entzug von Reputation bestimmen.“ (ebd., vgl. auch Crane, Matten 2004, S. 349-352). Denn ebenso Teil des Medialisierungsprozesses ist auch die Aberkennung von Reputation³⁰. Dabei spielt eine zunehmende Skandalisierung als Eigenheit der Mediengesellschaft eine Rolle, die eine erhöhte Fragilisierung der Reputation zur Folge hat und als wirksamster Mechanismus bei

³⁰ Als Beispiele für derartige „Expertenkulturen“ und deren Einfluss als autonome Öffentlichkeit, die mithilfe des Internets Aberkennungsprozesse der Reputation auslösen, bzw. verstärken können, sind die Online Plattformen „GuttenPlag“ und „VroniPlag“ zur Aufdeckung wissenschaftlicher Plagiate zu nennen ([http:// de.vroniplag.wikia.com/wiki/Home](http://de.vroniplag.wikia.com/wiki/Home); [http:// de.guttenplag.wikia.com/wiki/GuttenPlag_Wiki](http://de.guttenplag.wikia.com/wiki/GuttenPlag_Wiki)).

der Aberkennung von Reputation gilt (Eisenegger 2005, S. 68, S. 97). Im Rahmen der Landeskommunikation ist einmal mehr das Beispiel des dänischen Karikaturen-Streits zu nennen, in dessen Folge die Skandalisierung empfundener christlich/westlicher Respektlosigkeit gegenüber dem Islam, trotz der grundsätzlichen Stabilität einmal gebildeter Einstellungen, zu einem erheblichen Reputationsverlust Dänemarks in der islamischen Welt geführt hat (F. A. Z. , 04.02.2006, Nr. 30/ Seite 15). Ähnliche, wenngleich weniger emotionale Skandalisierungsprozesse, waren im Umfeld der Schweizer „Nazigoldaffäre“ (Cowan, Cull 2008, S. 37) zu beobachten. Die Wiederherstellung der Schweizer Reputation wurde nicht zuletzt als Reaktion auf diesen Reputationsverlust mit einer eigens gegründeten „Imageagentur“ professionalisiert: „Als Reaktion auf das Nazigolddebakel und die damit zusammenhängenden Fehlleistungen – auch von Seiten der Behörden – gab das eidgenössische Parlament im März 2000 grünes Licht für die Gründung von Präsenz Schweiz“ (NZZ 2002, S. 15).

4. Konzepte für die Kommunikation von Ländern

Die beiden naheliegenden Konzepte der Landeskommunikation, Place Branding und Public Diplomacy, nennt Melissen (2007, S. 19) „Schwestern im Geiste“, die im wissenschaftlichen Diskurs aber kaum aufeinander eingehen. Dabei wird in der Literatur nicht nur über diese beiden Konzepte diskutiert. Die Vielfalt der Perspektiven, aus welchen heraus die Reputation eines Landes beeinflusst werden soll, zeigt eine Studie von Hanna und Rowley (2007), die sich zunächst auf den Begriff Place Branding bezieht, aber in diesem Umfeld bestätigt, was im gesamten Bereich der Landeskommunikation gilt: „The research has revealed that the focus of discussion for place branding has shifted from tourism to business and marketing; case studies in the discipline of Branding and Business (65. 2 per cent) where double that in Tourism (34. 8 per cent), with the majority of case studies relating to countries (52. 8 per cent) and cities with 32. 6 per cent.“ (Hanna; Rowley 2007, S. 9). Im Folgenden werden die unterschiedlichen theoretischen Ansätze im Umfeld der Kommunikation von Ländern und deren Relevanz für einen eigenen Konzept der Reputationskommunikation untersucht.

4.1. Nation oder Place Branding

„Nation Branding should be distinguished from nation brand as there is not necessarily a direct link between the two. A nation's ‚brand‘ exists with or without any conscious efforts in nation branding, as each country has a current image to its international audience, be it strong or weak, clear or vague. In theory nation branding could help a nation to improve its image; in reality there are many other factors that affect the image and perception of the country, resulting in only a marginal role for nation branding.“ (Fan 2006, S. 12)

Zwei wesentliche Punkte werden in dieser Beschreibung deutlich: Zum einen, dass die weiteste Auslegung des Markenbegriffs alles – also auch Länder – zu „Marken“ machen kann, solange sie auf der Wahrnehmungsebene beim Rezipienten bestimmte Verknüpfungen und Vorstellungen – Images – auslösen können. Zum anderen, dass die Wahrnehmungen eines Landes und die daraus erwachsenen Images aus zahlreichen Faktoren gebildet werden (vgl. Kap. 2.2). Bewusst formulierte Botschaften oder andere Image-Operationen, die im Rahmen eines aktiven Branding-Prozesses kommuniziert werden, machen nur einen kleinen Teil der Faktoren aus.

Die Beobachtung, dass Länder in zunehmendem Maße auf Marketingkonzepte zurückgreifen, um sich im internationalen Wettbewerb zu profilieren, wurde in Kapitel 3 bereits diskutiert. Einen direkten Bezug des in 3.2.2 erläuterten Country-of-Origin-Effects zum Nation Branding, stellt die in Abbildung 5 visualisierte Herleitung des Nation Branding Begriffs von Dinnie (2009) her: Aus einer ökonomischen Perspektive heraus – aber die nationale Identität als soziologisch-kulturellen Aspekt berücksichtigend – argumentiert dieser (ebd. S. 20 f.), dass aufgrund gesellschaftlicher Veränderung in einer Wechselwirkung zur nationalen Identität der Country-of-Origin-Effect zwei gegensätzliche Folgen herauf beschwört. Nämlich einerseits die Homogenisierung der weltweiten Märkte. Andererseits eine wachsende Sensibilität für nationale Identität.

Die Herleitung Dinnies (Abb. 5) weist dabei Ähnlichkeiten mit den in 2.2 beschriebenen Wahrnehmungsmustern auf, anhand derer die Einstellungen gegenüber einem Land gebildet werden. Analog zur Herleitung des Nation Branding aus den Perspektiven „Nationale Identität“ und „Herkunftsland“, geht auch die Wahrnehmung eines Landes von einem „Life-in-Image“ und einem „Made-in-Image“ (vgl. Kap. 2.2.1) aus.

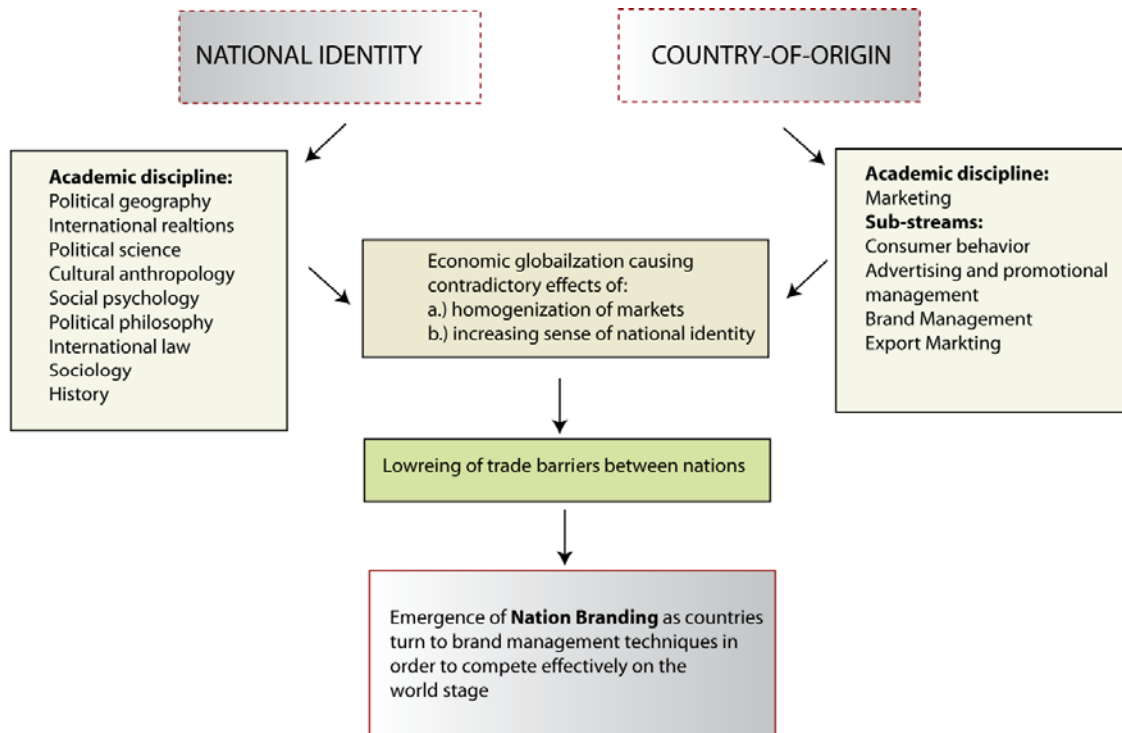


Abbildung 5: The evolution of Nation Branding. Eigene Darstellung nach Dinnie (2009, S. 21)

So lässt sich das „Life-in-Image“ eines Landes durchaus im Umfeld seiner nationalen Identität verorten. Die einzelnen Aspekte des „Life-in-Images“ haben, als Teil der intrinsischen Wahrnehmung von Ländern, beschreibenden Charakter; es sind die vielfältigen Attribute, die das Leben in diesem Land ausmachen. Jene Attribute aber, die ganz allgemein das Leben in einem Land beschreiben, fließen andererseits in die kollektiv erlebte nationale Identität ein. Das „Made-in-Image“ spiegelt die Vorstellung der Wahrnehmung über die wechselseitige Beziehung zwischen Produkt und Herkunftsland wider. Die obige Herleitung des Nation Branding bedient sich in ähnlicher Weise dieser Wahrnehmungsmuster. Aber darüber hinaus werden in dieser Darstellung die akademischen Disziplinen, die sich mit der jeweiligen Perspektive beschäftigen, beschrieben. Die Homogenisierung der Märkte sowie eine zunehmende Sensibilität für nationale Identität liegen dem aufkeimenden Interesse an Nation Branding Konzepten zugrunde. Die oben skizzierten Berührungspunkte mit den unterschiedlichen wissenschaftlichen Bereichen verdeutlichen die Bandbreite, in welcher der Nation Branding Begriff diskutiert werden kann. Es spielt dabei keine Rolle, ob hier

explizit von Nation oder weitergefasst von Place Branding gesprochen wird. Die Verwendung beider Begriffe ist in der Literatur oft nicht stringent. Offensichtlich ist, dass Place Branding auch Regionen- und Ortsmarken mit einschließt, Nation Branding aber explizit die Entwicklung einer „Ländermarke“ meint. Im Folgenden werden daher auch Publikationen zum etwas weiter gefassten Place Branding Begriff berücksichtigt, obwohl sich diese Arbeit ausschließlich mit der Landeskommunikation im Sinne von (National) Staaten befasst.

4.1.1. **Begriffsdefinition Nation Branding**

Fans (2006, S. 6) Sicht auf die Markenentwicklung eines Landes findet aus der Perspektive des „kommerziellen Ortes“, des Destination Branding, statt. Vor diesem Hintergrund ist auch die Annahme nachvollziehbar, dass jedes Land, ganz ohne absichtsvolles Zutun, eine „Marke“ sein kann, über ein gewisses Image, über Signets, Symbole (z.B. Wappen als „Logo“), Name, oder sogar eine spezifische Positionierung verfügt. Ein Land wird im Laufe seiner Geschichte durch seine Bürger, Produkte und Eigenarten „markiert“ – und von unterschiedlichen Rezipienten entsprechend wahrgenommen. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass für die Reputationskommunikation nicht die Ländermarke als zwangsläufiges Ergebnis der bloßen Existenz eines Landes interessant ist, sondern das aktive, absichtsvolle Handeln zur Einflussnahme auf die Wahrnehmung dieser „Ländermarke“. Kurz: das Nation Branding als Kommunikationsprozess.

Die einfache Formel, wie die Ländermarke ökonomisch vorteilhaft zu beeinflussen ist, fokussiert dabei die Anwendung von „branding and marketing communications techniques to promote a nation’s image“ (ebd. S. 6). Dabei bemerkt Fan, wenn auch nur am Rande, dass das Konzept der Ländermarke auf ein Land als Ganzes verweist und die immateriellen Aspekte ohne explizite Verknüpfung mit bestimmten Produkten und der kommerziellen Leistung dieses Land beschreibt (ebd.). In der folgenden Definition von Van Ham (2008) werden diese immateriellen Aspekte als Werte, Regeln und Normen bezeichnet: „Place branding, as a part of soft power, centers

around concepts like values, norms and rules in international politics“ (van Ham 2008, S. 145). Diese, eher normative Interpretation des Nation Branding ist bezeichnender Weise auch aus dem Umfeld der Politikwissenschaften bzw. der internationalen Kommunikation³¹ erwachsen. Aus der Perspektive des Marketings stehen zunächst Markt (z.B. Reisemärkte, Absatz- und Beschaffungsmärkte) und Marke im Mittelpunkt des Nation Branding Begriffs. Fans (2004) Interpretation der Entwicklung des Nation Branding aus dem Tourismusmarketing heraus ergänzt die Argumentation in Dinnies Herleitung des Nation Branding (2009). So kann die touristische Destination als eine Art Verschmelzung zwischen Produkt und Country-of-Origin gesehen werden. In diesem Falle spielt das „Herkunftsland“ nicht nur eine Rolle in der Produktwahrnehmung, sondern wird als Destination selbst zu einem Produkt. Als Vorbild des Branding von Orten kann also das Tourismusmarketing gelten (vgl. Morgan et al. 2003, S. 19), das durch die branchenbedingte Austauschbarkeit vieler Destinationen eine besondere Herausforderung zu meistern hat: mehr zu kommunizieren, als goldene Strände, blaues Meer und wolkenlosen Himmel. Aus dieser Situation folgt, dass der „kommerzielle Ort“ es schaffen muss, den Menschen emotional zu binden (vgl. ebd. S. 36 ff.; Anholt 2003, S. 50 f.) Vor dem Hintergrund der Diskussion über die Wahrnehmung von Ländern (Kap. 2.2) wird deutlich, dass hier den Erkenntnissen des Marketing – bzw. auf Länder übertragen – der Regionalbewusstseinsforschung folgend, primär die affektive Komponente der Einstellung des Adressaten angesprochen werden soll (vgl. Balderjahn 2007, S. 65; Blotevogel et al. 1987, S. 41). Im hier diskutierten Begriff des Nation Branding soll das Konzept der Marke die zugrunde liegende Komplexität von Orten als auch deren (emotionale) Assoziationen bündeln und kommunizieren.

Eine Marke, schreiben Burmann/Meffert et al. (2002, S. 6), „kann als ein in der Psyche des Konsumenten [...] verankertes, unverwechselbares Vorstel-

³¹ Van Ham, aber auch Hocking, Sharp, und Melissen forschen im „Clingendael Institute for International Relations“ in Den Haag, Niederlande und haben vor allem zum Thema Public Diplomacy publiziert.

lungsbild von einem Produkt oder einer Dienstleistung definiert werden“. Dabei wird auch der Marke eine Identität zugesprochen, die aus der Corporate Identity Perspektive³² sogar als Grundvoraussetzung für die Kommunikationsfähigkeit gewertet wird (Keller 1993, S. 22 f.) und unter anderem in Form von Leitbildern im Standortmarketing ihre Anwendung finden (Balderjahn 2000, S. 68). Identität spielt im Nation Branding eine zentrale Rolle: „Crucially it is about the articulation and projection of identity“ (Melissen 2007, S. 20). Als eine vergleichbar grundlegende Komponente definiert Gilmore (2002, S. 285) den Markenkern eines Landes als „core ideology“, dessen wichtigste Aufgabe es ist, den „spirit of the people of that nation and their shared purpose“ (ebd.) einzufangen. Was Burmann/Meffert et al. (2002) als Grundkonzept der identitätsbasierten Markenführung beschreiben, lässt sich also auf die Wahrnehmung von Ländern übertragen. So konzentriert sich die „Core Ideology“ (Gilmore 2002) ähnlich dem identitätsbasierten Ansatz der Markenführung, der sich auf eine Markenphilosophie, die als Markenleitbild Idee, Inhalt und zentrale Eigenschaften einer Marke festlegt und im Zentrum des Markenselbstbildes steht, auf einen „Spirit“ des Ortes. Der „Spirit“ des Ortes und der „Spirit“ der Menschen sind in dieser Vorstellung zutiefst miteinander verbunden. Komplexer begründet, transportiert die Markenphilosophie die Kompetenz einer Marke, deren Markenvisionen und die grundlegenden Wertvorstellungen und Ziele sowie das Verhältnis der Marke zu ihren Anspruchsgruppen (vgl. Burmann, Meffert et al. 2002, S. 40 ff.). Wie im Kapitel zur Vereinfachung komplexer Identitätsansätze (2.1.3) beschrieben, kann die Vorstellung der identitätsbasierten Marke mit der Identitätsaussage der „konzeptuellen Länderidentität“ verglichen werden; Gilmores „Core Ideology“ (2002) umfasst eine ähn-

³² Der Ansatz der Corporate Identity (CI) weist in vielerlei Hinsicht Parallelen zu den Ansätzen der identitätsbasierten Markenführung, ebenso wie des Corporate Branding auf. Die Frage nach einer spezifischen Identität eines Unternehmens bzw. einer Marke, die konsistent, prägnant und wiedererkennbar nach außen kommuniziert und so maßgeblich das wahrgenommene Image prägt, verbindet diese Perspektiven ebenso, wie die Vorstellung, dass sich eben jene spezifische Identität aus mehreren Teilbereichen zusammensetzt (z. B. Corporate Culture, Corporate Behavior, Corporate Design, Corporate Sustainability etc. oder von Seiten der Markentheorie z. B. Markenwesen, Markenkern, Tonalität, Benefit „Reason Why u. v. m.) und auf unterschiedlichen Ebenen manifestiert (vgl. hierzu u. a. Bickmann 1998, Meffert 2000, Meffert et al. 2005, Esch 2003, Keller 1993, Birkigt, Stadler 2000).

liche Identitäts-Reduktion, wie die in 2.1.3 definierte „Ländermarkenidentität“. Die Fundierung einer Ländermarke und damit grundlegender Schritt im Nation Branding auf eine – wie und in welchem Maße auch immer – verdichtete Identität kann in der Theorie als Konsens bezeichnet werden (Kirchgeorg 2002; Dinnie 2009; Gilmore 2002; Anholt, Rainisto, Moilanen 2009 et al.). Kontroverser sind die Definitionen des Nation Branding bezüglich des Gestaltungsraumes, aber auch der Akteure und Bandbreite der Maßnahmen. Papadopoulus (2004) beispielsweise definiert den Place Branding Begriff in der ersten Ausgabe des Place Branding Magazins mit einem größeren Verständnis für Breite und Vielfältigkeit der Bemühungen und mit der Zielsetzung des Marketing: „The term [place branding] refers to the broad set of efforts by country, regional and city governments, and by industry groups, aimed at marketing the places and sectors they represent“ (ebd. 2004, S. 36). Wo van Ham (2008) Normen, Werte und gesellschaftliche bzw. politische „Verhaltensregeln“ auf dem Parkett der globalen Öffentlichkeit im Zentrum des Nation Branding Konzeptes verortet, argumentieren Fan (2006) sowie Papadopoulos (2004) ökonomisch.

Aus dieser ökonomischen Perspektive heraus stehen vier Ziele im Vordergrund des Branding Prozesses:

- Steigerung der Exporte,
- Schutz der heimischen Wirtschaft vor ausländischer Konkurrenz,
- Innovation und Entwicklung,
- Ausbau von vorteilhaften wirtschaftlichen, politischen und sozialen Bedingungen (ebd. S. 36).

Sind die beiden ersten Ziele noch ökonomischen Marketingzielen zuzuordnen, können insbesondere die beiden letztgenannten als Wegbereiter für ein Verständnis von Branding Prozessen verstanden werden, die über die Definition von Nation Branding als ein Marketing-Konzept bzw. als ein Konzept einzelner Kommunikationsstrategien hinausgeht.

Die Zielsetzung des Nation Branding in der Lesart Papadopoulos (2004) und mehr noch bei Anholt³³ (2004, 2007, 2010) aber auch bei Dinnie (2009) und Rainisto, Moilanen (2009) stellen teilweise wirtschafts- bzw. gesellschaftspolitische Aspekte in den Mittelpunkt, deren Umsetzung weniger in Kommunikationsprozessen, denn in der Vorstellung eines Nation Branding als politischer und gesellschaftlicher Impulsgeber und „Innovator“ zu suchen ist.

In dieser Arbeit wird der Nation Branding Begriff als ein Konzept diskutiert, das über die Idee der Marke eine verkürzte – und positive – Identitätsaussage transportiert. Neben der ökonomischen Interpretation als ein Branding-Prozess, der, von Regierungen bzw. großen Unternehmen ausgehend, in zahlreichen Image-Operationen den jeweiligen Ort bzw. Sektor vermarktet, ist auch die Kommunikation der immateriellen Aspekte eines Landes Teil des Nation Branding. So umfassend die Einbeziehung der unterschiedlichen Lebensbereiche in den Nation Branding Prozess ist, so nahegt sich die in dieser Arbeit argumentierte Interpretation des Nation Branding an der Grenze zwischen Kommunikation und Management. Zwar können tatsächlich fast alle Bereiche des öffentlichen und politischen Lebens als Kommunikationsfelder des Nation Branding definiert werden, eine kritische Diskussion konkreter Gestaltungsräume sowie der Akteure und Adressaten des Nation Branding ist jedoch notwendig und wird im Folgenden vertieft.

4.1.2. **Gestaltungsräume für Nation Branding Prozesse**

Anholt (2007, 2010), als Verfechter einer Interpretation des Nation Branding als wirtschaftspolitischer Managementprozess, beschreibt die Gestaltungsräume des Nation Branding in seinem „Nation Branding Hexagon“ (Abb. 6, Anholt 2007, S. 26 ff.). Von Public Diplomacy („Innen- und Außen-

³³ Bereits 2007 ändert Anholt sein Nation Branding Konzept und nennt es „Competitive Identities“. Er begründet diesen, inhaltlich marginal, in der Begrifflichkeit deutlich veränderten Ansatz mit dem Unbehagen, das bei stark Marketing-bezogenen Begriffen wie „Brand“ und „Branding“ bei beteiligten Akteuren zu beobachten sei.

politik“) über Standortmarketing („Investitionen und Immigration“) bis hin zur auswärtigen Kulturvermittlung im Sinne eines „kulturellen Erbes“ sind alle relevanten Lebens- und Wirtschaftsbereiche eines Landes als Grundlage des Nation Branding berücksichtigt.



Abbildung 6: Nation Branding Hexagon. Eigene Darstellung nach Anholt (2007, S. 26)

Je tiefer Nation Branding im Sinne einer Markenentwicklung verändernd und formend in die gelebte Realität eines Landes eingreifen will, desto dringlicher stellt sich in pluralistischen Gesellschaften jedoch die Frage der Legitimation. Deutlich wird dies am Beispiel der Interpretation von Zerillo und Thomas (Thomas, Zerillo 2007). Die beiden tragenden Komponenten einer Ländermarke werden hier zum einen als „Essenz“ mit den Subkategorien „Werte“ und „Manifestationen“ und „Kompetenz“ mit den Subkategorien „Ressourcen“ und „Innovationsfähigkeit“ (ebd. S. 90) beschrieben³⁴.

Insbesondere die Berücksichtigung der Innovationsfähigkeit („Innovativeness“), als Faktor des Nation Branding Konzeptes, ist in Bezug auf Transparenz und Legitimität kritisch zu hinterfragen. Denn mit „Innovativeness“ ist

³⁴ Auch die Zweiteilung in Werte und Manifestationen als Essenz einerseits und Ressourcen und Innovationsfähigkeit als Kompetenz andererseits, weist Parallelen zum Wahrnehmungsmuster des „Life-In-Images“ und des „Made-In-Images“ auf. So kann das Life-In-Image auch als eine Art Essenz verstanden – das Made-In-Image als eine Kompetenzbeschreibung interpretiert werden.

hier nicht nur die *Kommunikation über* eine spezifisch ausgeprägte Innovationsfähigkeit gemeint, sondern das handelnde *Eingreifen in* die Rahmenbedingungen der Innovationsfähigkeit eines Landes. Für Anholt (Anholt 2010, S. 12) ist der Schlüsselbegriff Innovation gar gleichzusetzen mit dem Stellenwert, den das nationale Brand Management innehaben sollte. Nämlich als Teil der nationalen Politik: Innovation wird als Teil des Nation Brandings nicht nur kommuniziert, sondern gemacht.

Mit dem Wechsel der eher passiven Haltung der Kommunikation von Ländern – *über etwas Kommunizieren* – hin zu einer aktiven Haltung des Nation Branding – *etwas gestalten* – verschwimmen die Grenzen zwischen Kommunikation und Management: „the idea of not merely stimulate innovation, but aligning the innovation to a strategy for enhancing the country’s international reputation“ (ebd.). Kommunikation über Innovation und das tatsächliche Entstehen von innovativen Ansätzen verstärken sich nach dieser Interpretation selbst: Um den Synergieeffekt unter den Stakeholdern anzuregen, der auftritt, wenn die „positive audience response“ (ebd. 2007, S. 38) einen innovativen Wandel ankurbelt, ist eine funktionierende Kommunikation zwischen den Anspruchsgruppen bzw. der Öffentlichkeitsarbeit zwischen handelnden Sektoren und interessierten Öffentlichkeiten notwendig. Diese wiederum können in anderen Bereichen ganz im Sinne einer übergeordneten „Competitive Strategy“ (ebd.) ebenso zu Innovationsträgern werden. Um aber in diesem Sinne innovatives Handeln und Loyalität aufzubauen, ist eine spürbare Veränderung der Einstellung der Bürger bzw. der internen Anspruchsgruppen notwendig. Aufgabe des Nation Brandings ist es, diesem Denkansatz folgend, den Bürger vom uninformatierten Skeptiker zum informierten Anhänger zu machen: „In order to stem the brain drain and also to encourage these individuals to contribute to nation building efforts, they need to be converted to ‚believers‘ through country branding“ (Gilmore 2002, S. 291 f.). Erreicht werden soll eine solche Veränderung einerseits zunächst durch Kampagnen. Andererseits vor allem durch die Glaubwürdigkeit engagierter und überzeugter Bürger selbst (ebd.). Die Idee ist: durch reale Veränderungen der Infrastruktur, Ansied-

lung moderner Technologien, Stärkung kreativer Ansätze, Bürger zu „Marken-Botschaftern“ machen (ebd.). Grundsätzlich ist diese Interpretation des Nation Branding nicht falsch; autonome Kommunikanten sind mit einer hohen Glaubwürdigkeit ausgestattet (vgl. Kap. 3.3.3). Tatsächlich knüpft diese Argumentation auch an die Sichtweise der PR-Wissenschaften an, welche die autonomen Öffentlichkeiten (Bürger, NGOs etc.) aber auch Celebrities als „Reputationsbeschaffer“ einordnet (Eisenegger 2005, S. 57 f.). Die Vorstellung, durch die Verknüpfung von Kommunikation und Management eine Ländermarke – eben nicht nur als kommunizierendes Konzept – sondern ganz real, wie ein Produkt „gestalten“ und „innovativer machen“ zu können, ist zwar verführerisch, aber auch problematisch. Melissen (2007, S. 20) formuliert in diesem Zusammenhang treffend: „The language of nation branders resembles the can-do-approach from practice of marketing and the clarity of strategic vision from the corporate world“. So steht letztlich die Aussage „[...] we should abandon the notion that ‚place branding‘ [...] is some form of marketing discipline“ (Anholt 2010, S. 8.) im Gegensatz zur hier argumentierten Definition eines Nation Branding Begriffs, der sehr wohl als umfassender Marketingansatz bewertet wird.

Das Verständnis von Branding Prozessen als einen Ansatz gesamtgesellschaftlichen Engagements als „[...] nothing less than a new approach to statecraft, to economic development and international relations“ (ebd.) ist irreführend. Denn es geht im hier beschriebenen Gestaltungsraum weniger um einen Vermarktungsprozess als vielmehr darum, das Wettbewerbspotential eines Landes zu erkennen und zu fördern. Zwar gehen die kommunikativen Strategien im Sinne einer Markenkommunikation idealerweise mit realen Infrastruktur- und Veränderungsprojekten Hand in Hand. Die Frage, wer genau solche Prozesse initiiert, ist in demokratischen Gesellschaften aber zwingend zu stellen. Sind Veränderungen das Ergebnis eines öffentlichen Diskurses oder werden Entscheidungen auf Anraten von „Markenberatern“ getroffen? Auch wenn es in der politischen Realität schwer vorstellbar ist, dass Akteure des Nation Branding die Innovationspolitik eines Landes beeinflussen, ist doch offensichtlich, dass hier der Begriff Nation

Branding die Sphären der Kommunikation verlässt. Ein Nation Branding, das entwicklungspolitisch, pädagogisch, strukturell, und wirtschaftspolitisch handelt, muss dafür legitimiert sein. Eine Politik, die den Souverän, das Volk vertritt, kann aber nicht durch Markenführung oder Markenpolitik ersetzt werden. Was für Produktmarken möglich und sinnvoll sein kann, muss in demokratischen Gesellschaften dem öffentlichen Diskurs erwachsen.

4.1.3. Grenzen und Möglichkeiten des Nation Branding

Aus der Perspektive des Marketing ist die Fokussierung auf das Konzept der Marke naheliegend, dient sie doch der Orientierung und damit der Herstellung von Vertrauen (vgl. z. B. Meffert et al. 2002; Esch, 2004; Baumgarth 2004 u.v.a.). Die Interpretation einer *Markenpersönlichkeit* eines Ortes unterscheidet sich kaum von den klassischen Branding-Ansätzen des Produktmarketings: „A brands personality has both a head and a heart – its head refers to the logical brand features, while its heart refers to its emotional benefits and associations“ (Morgan, Prichard et al. 2004, S. 31). Anholt (2003, S. 50) teilt diese „Machbarkeitsvorstellungen“, die suggerieren, wenn es nur gelingt, die „richtige“ Story zu erzählen, die Marke mit einem emotionalen Mehrwert aufzuladen, ließe sich jedes Land, den Zielen der Akteure entsprechend, „branden“. Die hier unterstellte einfache Übertragbarkeit des Product Branding auf das Konzept des Nation Branding ist jedoch zu hinterfragen. Denn eine solche, nach den Regeln und Erfahrungen von Produktmarken entwickelte Ländermarke gründet auf der Vorstellung, die spezifische Nachfrage einer klar definierten Zielgruppe zu bedienen. Diese Vorstellung, die im Destination Branding (z.B. Mallorca) für eine spezifische Zielgruppe (z.B. nord- und mitteleuropäische Pauschaltouristen unter 30) mit einer spezifischen Nachfrage (z.B. „Sonne“/„Party“) funktionieren kann, stößt im Nation Branding an Grenzen. Der Vorstellung, eine Ländermarke auf die Bedürfnisse „des Konsumenten“ hin zu entwickeln, liegt ein Verständnis des Nation Branding zu Grunde, das zu wenig differenziert. Denn diesen einen „objektiven“ Blick von außen als Voraussetzung, um die Marke wie „ein Konsument wahrzunehmen“ (ebd. S. 52), gibt es nicht: Die

Unterschiede in der Wahrnehmung, abhängig vom Rezipienten und seiner individuellen Prägung, wurden in Kap. 3 diskutiert, ebenso die Annahme, dass die heterogenen Stakeholdergruppen eines Landes vielfache Ansprüche an ein Land stellen (Kap. 2.3). Daraus ergibt sich die Überlegung, dass es bei der Vielzahl von Stakeholdern eines Landes, welche ganz unterschiedliche Interessen an unterschiedlichen Zielgruppen haben, und der damit einhergehenden Vielschichtigkeit der Zielgruppen, eine solche eindimensionale „Konsumentenwahrnehmung“ nicht darstellbar ist. Diese Interpretation des Nation Branding, als einer übergreifenden kommunizierenden Instanz, vereinfacht das vielschichtige Geflecht der Akteure und Adressaten auf einen Akteur (das Land) und eine Adressatengruppe (Konsument). Tatsächlich sind sowohl Akteure als auch Adressatengruppen komplexer (vgl. Kap. 3). Denn ein Land hat keine Stimme, wohl aber Regierungen, Institutionen, Verbände, soziale Gruppierungen, ethnische Gruppierungen und viele mehr. So ist die Annahme naheliegend, dass es ungleich schwerer fällt als in der unternehmens- oder produktbezogenen Markenführung, ein „Common good“ zu definieren, das am Ende eines erfolgreichen Branding-Prozesses von den unterschiedlichen Akteuren glaubhaft vertreten und von den Adressaten verstanden wird.

Als ein Modell, das versucht, die Komplexität des Branding Prozesses abzubilden, fokussiert das Category Flow Modell von Dinnie (Dinnie 2009, S. 142 ff.) die Beziehungen zwischen den einzelnen Phasen und den Bedingungen des Nation Branding. Das Modell beschreibt dabei die Folge einzelner Schritte bzw. Faktoren, die sich wechselseitig beeinflussen. Ausgehend von den initialen Voraussetzungen, wie ein Land wahrgenommen wird (durch Stereotype, z.B. über Massenmedien oder persönliche Erfahrung) hin zu den Eigenschaftskategorien „Komplexität“ und „Kultureller Ausdruck“. Dabei stellt die Initial-Kategorie der „Antecedents“ (Abb. 7) eine Art IST-Fremdwahrnehmung des jeweiligen Landes dar, bevor irgendeine Form der bewussten Beeinflussung im Sinne eines Nation Branding stattgefunden hat. Beschreibt der „kulturelle Ausdruck“ vorrangig Attribute der intrinsischen Wahrnehmung (vgl. Kap. 2.2), kann die Kategorie „Komplexität“, vereinfacht formuliert, als eine Art Sammelbecken für alles, was

den Nation Branding Prozess so kompliziert macht, verstanden werden. Die beiden Eigenschafts-Kategorien flankieren einen zentralen Bereich, den Dinnie „Encapsulation“ (2009, S. 143) nennt. Hier verortet er den Kern der Ländermarke; innerhalb der unterschiedlichen Nation Branding Ansätze am ehesten vergleichbar mit den beschriebenen „Communication Equities“ von Gilmore (2002, S. 283). Auch hier findet – zwar anders benannt – eine Reduktion und positive Verdichtung der komplexen nationalen Identität statt. So können die von Dinnie als Eigenschaftskategorien bezeichneten Bereiche der „Komplexität“ und des „Kulturellen Ausdrucks“, die auch unkontrollierbare Faktoren wie politische Entwicklungen, Kriege, Naturkatastrophen, das Verhalten prominenter Landsleute, nationale Sportteams und ähnliches integrieren sollen, als einzelne Aspekte einer nationalen Identität interpretiert werden. In dem von diesen Attributen einer nationalen Identität „umschlossenen“ Bereich, hier „Encapsulation“ (ebd.), soll nun durch den Verdichtungsprozess eines Selbstkonzeptes (bei Dinnie „Redefining“) und unter Berücksichtigung des „Zeitgeist“ das eigentliche Branding stattfinden: „By acknowledging the complexity of the process involved in the nation-brand construct, and by integrating into the nation-brand, a high degree of cultural expressiveness, marketers can then seek to encapsulate the essence of the nation in a multi-faceted yet coherent nation-brand“ (Dinnie 2009, S. 144). Wenn dieser Prozess abgeschlossen ist, verspricht das „*Category flow model of nation branding*“ ein Erreichen der letzten Ebene, die mit „Engagement“ bezeichnet wird (ebd.).

Der Ansatz von Dinnie gibt in gewisser Hinsicht vor, was im nächsten Abschnitt als „can do approach of marketers“ (Melissen 2007, S. 20) diskutiert wird. Insbesondere den Konsequenzen, die Dinnie einem erfolgreichen Nation Branding Prozess zuschreibt, liegt eine Einschätzung der Möglichkeiten von Branding Prozessen zugrunde, die auch als Überschätzung diskutiert werden kann. Denn nicht weniger als die vollständig und konsequente Entfaltung des Stakeholder-Ansatzes („Inclusiveness“) ist Dinnie zufolge eine der Konsequenzen des Nation Branding Prozesses. Dabei ist nicht nur die Ansprache der gesamten Bandbreite an Stakeholdern gemeint, sondern die Berücksichtigung und Reflexion der Werte aller Anspruchsgruppen, der

Diaspora mit eingeschlossen. Allerdings sei an dieser Stelle vermerkt, dass Dinnie einräumt, dass dies möglicherweise nicht ohne weiteres realisierbar sei. Er stellt der Idee des „fully inclusive Stakeholder approach FIST“ (Dinnie 2009, S. 188) relativierend zur Seite, dass das Konzept der „Inclusiveness“ in zweierlei Arten unterschieden werden könne. Zum einen dem idealen Zustand der vollständigen „Inclusiveness“ und zum anderen einem tatsächlichen Status einer projekt- oder maßnahmenbezogenen „Inclusiveness“.

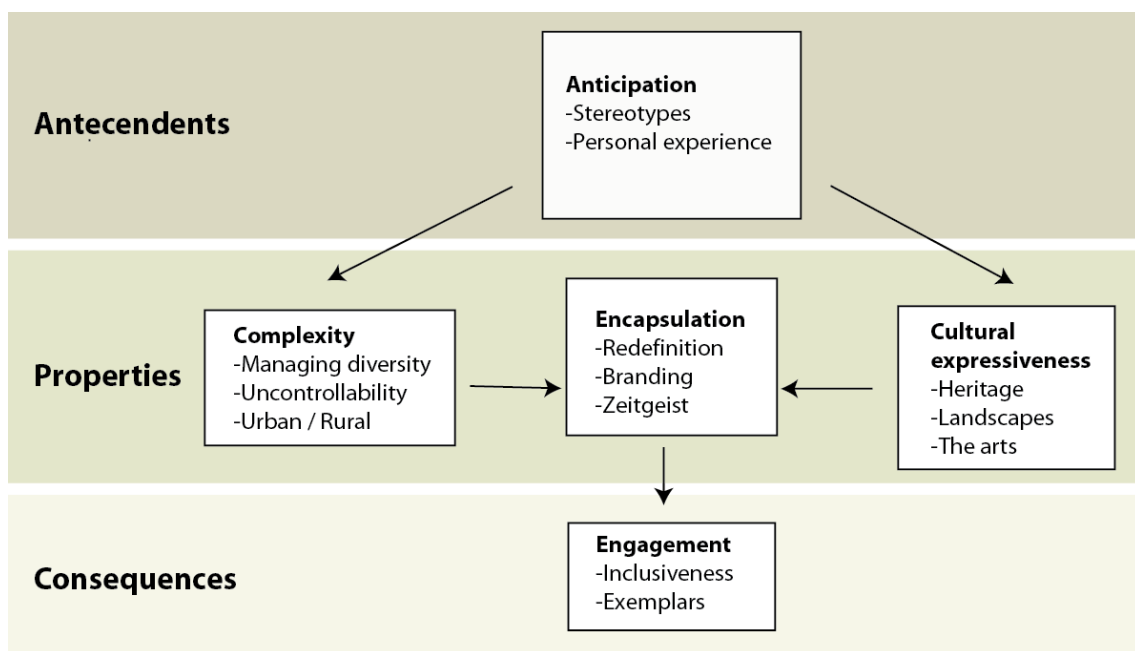


Abbildung 7: Category Flow Modell. Eigene Darstellung in Anlehnung an Dinnie (2009, S. 142)

Die Einbeziehung der Stakeholdergruppen spielt auch in der Entwicklung eines eigenen Konzepts der Reputationskommunikation eine tragende Rolle. Der Unterschied zum Ansatz von Dinnie liegt weniger im Anspruch an den Umfang- als vielmehr im Zeitpunkt der Integration der Stakeholdergruppen begründet. So geht Dinnie davon aus, dass ein „erfolgreiches“ Branding eine solche Sogwirkung entfaltet, dass die einzelnen Anspruchsgruppen sich bereitwillig damit identifizieren. In gegenseitiger Wechselwirkung, analog zur im Vorherigen angesprochenen „positive audience response“ (Anhold 2007, S. 38), werden Anspruchsgruppen zu engagierten, leidenschaftlichen und authentischen Multiplikatoren. Oder wie Gilmore

(2002, S. 291 f.) es, mit fast schon spiritueller Begrifflichkeit, bezeichnet: „Anhänger“ dieser „essence of the nation“ (Dinnie 2009, S. 144, vgl. auch Kap. 4.1.3). Die in dieser Arbeit argumentierte Berücksichtigung der Stakeholdertheorie geht aber im Gegensatz zu Dinnie davon aus, dass die Integration der Stakeholdergruppen nicht als Konsequenz einer Länderkommunikation betrachtet wird, sondern als deren Grundlage bereits in den Verdichtungsprozessen nationaler Identität und in der Formulierung eines Selbstkonzeptes stattfindet.

Es gilt zu differenzieren: Die schlüssig klingende Reduktion auf „one’s fundamental values and beliefs“ (Anholt 2010, S. 46). Ebenso wie der von Gilmore (2002) beschriebene „Spirit“ der Menschen und des Landes, kann im Fall einer Ländermarke eben nicht widerspruchsfrei und diskurslos definiert werden, sondern bleibt ein stetes Ringen um Konsens, der als festgeschriebene Formel kaum vorstellbar ist. Die in Kapitel 2.1.3 aufgezeigte Möglichkeit einer vereinfachten Beschreibung komplexer Identitätskonstrukte zementiert eine vielschichtige nationale Identität nicht zum Klischee. Nationale Identität zu kommunizierbaren Informationseinheiten zu verdichten, kann, wenn es als integrierender und transparenter Prozess im Sinne der normativen Stakeholdertheorie verstanden wird, gar nicht einfach sein. Im Gegenteil: Die Verdichtung auf eine konzeptuelle Länderidentität entsteht nicht am „Reißbrett“ und benötigt Zeit. Ein solcher Konsens ist, ebenso wie die Gesellschaft selbst, Veränderungen unterworfen. Gleichzeitig birgt die Vorstellung, ein solcher „Markenkern“ als Basis eines umfangreichen Nation Branding könne eine solche Wirkung entfalten, dass die Integration der Stakeholdergruppen allein als Konsequenz des Branding Prozesses bewertet werden dürfe, die Gefahr der Überschätzung der Wirksamkeit von Marketingmaßnahmen. Auch in der Reflexion durch die Praxis am Fallbeispiel der Schweiz zeigen sich die Versuche eines Nation Branding eher als ein „sowohl als auch“ statt markenkonform und prägnant durch alle gesellschaftlichen Bereiche hindurch sichtbar zu sein. So argumentiert Anholt letztlich eindimensional und anthropomorph, wenn er auf Länder bezogen

schlussfolgert: „Who you are determines how you behave; how you behave determines how you are perceived“ (ebd. S. 47).

4.2. Public Diplomacy und Soft Power

„In the light of these distinctive yet interlinked facets of public diplomacy it is not surprising, that we are confronted with apparently contradictory interpretations of its significance and the techniques deemed appropriate to the implementation of public diplomacy strategies“ (Hocking 2007, S. 33).

Das Zitat von Hocking gibt vorweg einen Ausblick auf die definitorischen Diskussionen und die Bandbreite der Interpretationen rund um den Public Diplomacy und Soft Power Begriff, die im Folgenden vorgestellt werden und einen anderen, weniger ökonomischen Blick auf die Kommunikation von Ländern zulassen.

4.2.1. Begriffsdefinition Public Diplomacy

Die Interpretation des Public Diplomacy Begriffs, als eine staatliche Initiative zum Aufbau einer unmittelbaren Beziehung mit der Bevölkerung eines anderen Landes, stammt von Paul Sharp vom Clingendale Diplomatic Programme, Den Haag. Ziel ist in dieser Definition, die Interessen des eigenen Landes zu vertreten, welches von den Akteuren der Public Diplomacy gleichzeitig repräsentiert wird. Sharp (2007, S. 106) fokussiert dabei stärker, als die im Nation Branding vorherrschende ökonomisch geprägte Sichtweise, die Werte eines Landes. Sie sind in dieser Interpretation die zentrale Botschaft, die es einer ausländischen Bevölkerung zu vermitteln gilt. Einer ausländischen Öffentlichkeit in der Außenpolitik eine gewisse Bedeutung zuzuschreiben, ist dabei zwar keine grundlegend neue Idee; aber die Public Diplomacy gilt in dieser Lesart als „more sophisticated“ (Hocking 2007, S. 41). Denn hier wird eine ausländische Öffentlichkeit – oder Teilöffentlichkeit systematisch und strategisch als Adressat staatlicher Kommunikationsmaßnahmen berücksichtigt. So kann das Konzept der Public Diplomacy als die Summe der Bemühungen einer Regierung, durch

Austausch, Medieninitiativen und ähnliches, die eigenen Grundsätze und Richtlinien zu erklären und das Land vorteilhaft zu porträtieren, beschrieben werden. Aber andererseits ist das erklärte Ziel auch, die öffentliche Meinung bzw. Meinungsführer einer anderen Nation so zu beeinflussen, dass deren Außenpolitik der eigenen Politik zum Vorteil gereicht (Manheim 1994, S. 4 ff.).

Eine Definition, die auch die PR als benachbarte Disziplin und den in Kapitel 4.2.4 diskutierten „Soft Power“ Begriff miteinschließt, beschreibt die Public Diplomacy hinsichtlich ihrer Instrumente. Und zwar als „die Gesamtheit der Maßnahmen außenpolitisch agierender staatlicher Akteure, die auf die Adressierung ausländischer Öffentlichkeiten abzielen und dabei das Ziel der Steigerung der Soft Power des durch sie vertretenen Staates verfolgen, wobei sie zur Erreichung dieses Ziels Instrumente aus dem Gebiet der Public Relations adaptieren, Netzwerkbildung betreiben und außenkulturelle Maßnahmen implementieren“ (Ostrowski 2010, S. 48).

Trotz Kongruenzen bei der Wahl der Kommunikationsmittel und -methoden ist das Public Diplomacy Konzept vom Ansatz der Public Relations zu unterscheiden. Denn sie haben sich, weitgehend isoliert voneinander, aus ganz unterschiedlichen wissenschaftlichen Perspektiven heraus entwickelt.³⁵ Sowohl verständigungsorientierte als auch persuasionsorientierte Perspektiven sind dabei Teil des Public Diplomacy Konzeptes. Letztlich kommt dies in den beiden Grundfunktionen zum Ausdruck, die in der Public Diplomacy unterschieden werden können: „politische Information auf der einen, kulturelle Kommunikation auf der anderen Seite“ (Siegnitzer 1993, S. 201). Die Zusammenfassung von Wang (2005) bringt diese Zweiteilung der Handlungsfelder der Public Diplomacy treffend zum Ausdruck: „[...] Public Diplomacy is communicating and cultivating on behalf of a nation-state“ (ebd. S. 32).

³⁵ So kann die Public Relations als „Kind“ der Kommunikationswissenschaften bezeichnet werden; das Public Diplomacy Konzept hingegen ist in den Politikwissenschaften, bzw. der Internationalen Beziehungen verwurzelt (Siegnitzer 1993, S. 199).

Aber im Unterschied zur „klassischen“ Diplomatie, die stets eine geordnete Umgebung mit klar identifizierbaren Akteuren benötigt, agiert der Ansatz der Public Diplomacy in einem unscharfen Geflecht postmoderner internationaler Beziehungen und schwindender Kontrollierbarkeit der Informationsströme (Melissen 1999, S. xvi ff.). Die in 3.3.2 beschriebene medialisierte Gesellschaft mit all ihren autonomen, teilautonomen, mitunter auch transnationalen Öffentlichkeiten ist im Kampf um Meinungsführerschaft und Reputation (vgl. Kap. 3.3.2) der heterogene Resonanzraum, in dem die Akteure der Public Diplomacy kommunizieren. Die Public Diplomacy ist darüber hinaus von der herkömmlichen Diplomatie insofern abzugrenzen, als dass der Einfluss, der auf die Regierungen anderer Länder ausgeübt werden soll, indirekter Natur ist. Die Kommunikationskanäle sind andere, insbesondere nutzt sie auch die Massenmedien und vielfältigere Netzwerke, von Geschäftskontakten über Handelsgesellschaften, Bildungsvereine, Verbände von Exilbürgern, religiöse- kulturelle und andere Institutionen. Der Schwerpunkt des Public Diplomacy Konzeptes, im Vergleich zur herkömmlichen Diplomatie, verschiebt sich einerseits hin zum direkten Einfluss auf die Wahrnehmung durch ausländische Öffentlichkeiten. Andererseits auch hin zu einem langfristigen Beziehungsaufbau mit Einzelpersonen aus bestimmten Zielgruppen wie Studenten, Wissenschaftlern, Kunst- und Kulturschaffenden und anderen Meinungsführern (Hendrikson 2006, S. 8). Auch die Themen und Inhalte gehen weit über das politische Tagesgeschäft hinaus (Leonard, Stead 2002, S. 8; Gonesh, Melissen 2005, S. 3). Diese der mediatisierten Gesellschaft folgende Bezugnahme auf unterschiedliche, transnationale Akteure bis auf die Ebene des Einzelnen (Siegnitzer, Coombs 1992, S. 138 f.) führt zu der Überzeugung, dass die Bedeutung der Public Diplomacy auch aufgrund der „Demokratisierung des Informationszugangs“ (Melissen 2005, S. 24) gewachsen ist.

Der von Dialog und Austausch gekennzeichnete Kerngedanke des Public Diplomacy Konzeptes, „eine Beziehung mit ausländischen Öffentlichkeiten aufbauen“, ist dabei nur die eine Seite der Medaille. Auf der anderen Seite des Public Diplomacy Konzeptes finden sich klar manipulative Elemente.

Insbesondere die Nähe des Public Diplomacy Ansatzes zur Propaganda muss kritisch diskutiert werden. Denn obwohl im Zentrum des hier diskutierten Public Diplomacy Konzeptes der transnationale Austausch von Ideen und Informationen steht, ist die Public Diplomacy dabei – im persuasiven Sinne – ein Konzept, das Einfluss nehmen möchte auf öffentliche Ansichten und Einstellungen gegenüber Fragen der Außenpolitik.

4.2.2. **Abgrenzung zur Propaganda**

Kommunikative Überzeugungsarbeit wird nicht von ungefähr in der Nähe der Propaganda verortet: „It is within the limits of available knowledge, the practice of propaganda in the earliest sense of the term, but enlightened by half a century of empirical research into human motivation and behavior“ (ebd. S. 7, vgl. auch Cull et al. 2003; Holbrooke 2003). Tatsächlich ist es problematisch, eine exakte definitorische Grenze zwischen dem Propagandabegriff und anderen persuasiven Kommunikationsansätzen zu ziehen. So kann das Konzept der Public Diplomacy durchaus als „Euphemismus für Propaganda“ hinterfragt (Ostrowski 2010, S. 47; Manheim 1994, S. 5) und diskutiert werden. Mit dem Propagandabegriff werden bis heute die unterschiedlichsten Assoziationen verknüpft. Steht Propaganda aus deutscher Wahrnehmung primär in Verbindung mit der aggressiven Manipulation durch die Kommunikationsstrategien der Nationalsozialisten, sind in anderen Kulturen wie etwa Großbritannien oder den Benelux-Ländern noch immer Bilder und Stereotypen (zum Beispiel von „den Deutschen“) lebendig, die während des Ersten Weltkrieges zu Propagandazwecken entwickelt wurden (Bussemer 2008, S. 12).

Der Grad der Unterscheidung beider Konzepte liegt hier in der unterstellten Manipulation einer öffentlichen Meinung und der Überzeugungs- bzw. Anziehungskraft, die eine Öffentlichkeit dazu bewegt, die gewünschten Ziele zu unterstützen und mitzutragen. Wie nahe sich Manipulation und Überzeugung sein können, ist eine Diskussion, die auch im Umfeld von Reputation und Image im Kontext der Kommunikation von Ländern geführt wird. Holbrooke (2001) verzichtet in einem Artikel der Washington Post gleich

ganz auf die diskutierten Unterschiede und Abgrenzungen: „Call it public diplomacy, call it public affairs, psychological warfare, if you really want to be blunt, propaganda“ (ebd.). Damit wird eine verbreitete Sichtweise der politischen Praxis charakterisiert, in der Propaganda als Auswuchs der Diplomatie betrachtet wird, der schlicht nützlich ist – und daher nicht zwangsläufig abzulehnen sei (Melissen 2007, S. 17).

Die Vorstellung der Propaganda als „Vorläufer“ moderner, persuasiver Kommunikationsansätze ist dabei ebenso präsent wie die Zuordnung als – wenn auch wenig subtiles – Instrument zur Erlangung von Macht über Meinungen: „Being part of the soft power family, propaganda can be considered a rather unsophisticated forerunner of place branding“ (van Ham 2008, S. 133). Cull (2003, S. xv-xxi.) differenziert weiter, indem er der Propaganda den Versuch unterstellt, den Menschen vorzuschreiben, was sie denken sollen. Information und Aufklärung als Instrumente der modernen Landeskommunikation aber bemühen sich darum, den Horizont des Empfängers zu erweitern, die Perspektive zu öffnen. Propaganda hingegen trachtet danach zu verengen, den Geist zu verschließen. Genau dieser Unterschied ist wesentlich. „The distinction lies in the purpose“ (ebd.).

Ganz ähnlich definiert auch Bussemer (2008) die Propaganda. Nämlich als „eine besondere Form der Massenkommunikation, die nicht informieren oder argumentieren, sondern überreden oder überzeugen will“ (ebd. S. 13). Zumindest das Ziel, überzeugen zu wollen, lässt sich jedoch auch anderen kommunikativ-manipulativen Ansätzen zuschreiben. Von der Markenführung bis zur PR – entscheidend bei der Interpretation Bussemers ist das Ausmaß der Manipulation. Nicht nur, dass Propaganda sich in der Regel einer ideologiegeprägten Sprache bedient, die die Wirklichkeit verzerrt, Informationen falsch vermittelt oder ganz zurückhält. Sie versucht darüber hinaus, stets eine ganz bestimmte Wahrnehmung beim Empfänger auszulösen, die neue Informationen oder Sachverhalte in den Kontext einer ideologiegeladenen Weltsicht einbettet (vgl. ebd.). Damit manipuliert Propaganda den Wahrnehmungsraum, in dem Informationen eingeordnet und bewertet werden, in einem erheblicheren Maße als andere tendenziell manipulativen Kommunikationsansätze das tun.

So muss sich ein persuasiver Ansatz wie die Public Diplomacy die Nähe zur Propaganda bewusst machen, die Andersartigkeit von Public Diplomacy bzw. PR-Konzepten und Propaganda immer wieder kritisch überprüfen. Dabei ist ein Schlüsselbegriff, der Public Diplomacy von Propaganda unterscheidet, die Verständigung. Denn vor allem im dialogischen Werben um Verständnis für die Ideen und Ideale, Institutionen, die Kultur sowie nationaler Ziele und politischer Leitlinien eines Landes (vgl. Melissen 2007, S. 17 f.) liegt diese Andersartigkeit begründet.

Propaganda ist schlicht nicht in der Lage, die heutige Vielfalt der Verknüpfungen zwischen Praktikern in Diplomatie und Kommunikation und einer zunehmend durchsetzungsstarken Öffentlichkeit zu beherrschen.

Der Unterschied liegt folglich auch in den Kommunikationsmustern. Wie in Tabelle 5, als Gegenüberstellung zur Public Diplomacy dargestellt, sind die Unterschiede in den Dimensionen der Landeskommunikation signifikant.

	Idealtyp „Feindpropaganda“	Idealtyp „Public Diplomacy“
Sachdimension	nicht verlässlich	verlässlich
Sozialdimension	nicht transparent	transparent
Zeitdimension	kurzfristig orientiert	langfristig orientiert

Tabelle 5: Idealtypische Ausprägungen von Auslandspropaganda. Quelle: Lange (2007, S. 5)

Hier lässt sich das Verhältnis etwas vereinfacht zusammenfassen, indem die Nähe zur Propaganda bezüglich des Versuchs, Einfluss darauf zu nehmen, was Zielgruppen und Zielöffentlichkeiten denken, offen benannt gleichzeitig aber bezüglich der dialogischen Öffnung unterschieden wird (vgl. ebd.). Die Grenze zwischen informierender und persuasiver Kommunikationsaktivitäten und Propaganda ist vielleicht am ehesten im Spannungsfeld zwischen „überreden“ und „überzeugen“ zu suchen.

Trotz der in der Theorie nicht weitgehend geklärten Abgrenzung zur Propaganda verzichtet diese Arbeit darauf, den Propagandabegriff in die Unter-

suchungen der Instrumente des Reputationsmanagements einzubeziehen und an dieser Stelle eine umfassende Abgrenzung vorzunehmen. Die Konnotation des Begriffs mit dem Dritten Reich, insbesondere im deutschsprachigen Raum, ist im Weiteren nicht geeignet, um als Untersuchungsgegenstand für Erfolgsfaktoren einer modernen Reputationskommunikation mit einbezogen zu werden.

4.2.3. **Akteure, Adressaten und Themen**

Bei vielen Ansätzen finden sich, ähnlich wie im Nation Branding Konzept, gesellschaftlich „ganzheitliche“ Interpretationen der Public Diplomacy, die über den kleinen Adressaten-Kreis der Diplomaten hinaus, eine ausländische Öffentlichkeit über eine größtmögliche Bandbreite an Inhalten zu erreichen versucht (vgl. Wang 2005, S. 34; Lange 2007, S. 5; Körber 2009, S. 189). Tatsächlich geht es in dem zugrunde liegenden Konzept vor allem darum, Beziehungen zu knüpfen und zu pflegen. Diese Art der Ansprache unterscheidet sich wiederum deutlich vom Nation Branding Ansatz. Denn der Aufbau einer Beziehung setzt eine Wechselseitigkeit zwischen Akteur und Adressat voraus, die über das Empfangen von Botschaften einfacher Sender-Empfänger-Vorstellungen hinausgehen. Die Akteure der Public Diplomacy müssen die Bedürfnisse der Adressaten verstehen, um die eigenen Standpunkte zu erläutern, Missverständnisse zu klären und Gemeinsamkeiten zu finden. Das Ziel ist, anders als im Branding Ansatz, primär einheimisches und ausländisches Publikum mit Informationen zu versorgen, die den Adressaten bei der Meinungsbildung und erst in nachgestellter Konsequenz bei einer Entscheidungsfindung hilft. Gemäß der zwei unterscheidbaren Grundfunktionen der Public Diplomacy ist das Streben der politischen Information die Beeinflussung ausländischer Öffentlichkeiten mittels Persuasion; die kulturelle Kommunikation spannt den Bogen zu einer verständigungsorientierten Haltung: „Kulturelle Kommunikation hingegen zielt ab auf wechselseitiges Verständnis in einer auf Langfristigkeit angelegten Präsentation von Gesamtgesellschaften bzw. von Teilaspekten derselben“ (Siegntzer 1993, S. 201). Die Konzentration auf den Verständigungsprozess geht

in der Interpretation der sogenannten „New Public Diplomacy“ (Melissen 2005, S. 24) noch weiter und stellt dabei den einzelnen Adressat als Teil einer autonomen Öffentlichkeit in den Mittelpunkt des Interesses.

Als „Ordinary Individual“ (ebd. 2007, S. 23) und als wesentlicher Faktor für eine Umorientierung und Weiterentwicklung der Public Diplomacy wird der Einzelne bzw. die Zivilgesellschaft und ihre Themen als Kern der Public Diplomacy identifiziert: „Issues at the grass roots of civil society have become the bread and butter of diplomacy at the highest level“ (ebd. S. 24).

Mit der Bedeutung des Einzelnen wächst wiederum die Bedeutung der Gegenseitigkeit. Der hier diskutierte Public Diplomacy Begriff charakterisiert vor allem eine grundlegende Dialogbereitschaft und die Hinwendung zu einer breiten Öffentlichkeit im Sinne einer Interaktionsmarktorientierung:

„Effective public Diplomacy is a two-way street that involves listening as well as talking“ (Nye 2004, S. 111). Dieser Aspekt der Landeskommunikation

skizziert besonders die Bedeutung der digitalen Kommunikation als Möglichkeit der zweikanalfähigen Kommunikation. Insbesondere das Internet mit seinen sozialen Netzwerken, Foren und Meinungsplattformen ermöglicht über nationale Grenzen hinweg einen kommunikativen Austausch, der es den Akteuren der Landeskommunikation ermöglicht, einer autonomen Öffentlichkeit, dem „Ordinary Individual“ (Melissen 2005), zuzuhören.

Im Grunde können drei übergeordnete Bereiche identifiziert werden, in welchen die kulturelle Kommunikation als eine Säule der Public Diplomacy die Wahrnehmung ausländischer Öffentlichkeiten durch den Aufbau von Beziehungen beeinflussen kann. Nämlich über kulturelle Beziehungen bzw. noch allgemeiner, dem ganzen Bereich der Kultur als Themenfeld für kommunikatives Handeln, den Werten eines Landes als eine Art Angebot einer normativen Beziehungsgrundlage; und drittens, „a country's policy“ (Nye 2004, S. 13), im Sinne einer politischen Kultur. Wenn die Kultur eines Landes auch noch universale Werte beinhaltet und das Handeln einer Gesellschaft gleichzeitig Werte und Interessen begünstigt, die von anderen Gesellschaften geteilt werden, fällt der Aufbau einer verständigungsorientierten Beziehung umso leichter. Dieser Umstand ist auf die Korrelation der Sogwirkung einer solchen Kultur einerseits – und andererseits die Verpflichtung jenen

universellen Werten gegenüber – zurückzuführen. Dabei stehen insbesondere der Bereich der Populärkultur und des Kommerz für eine kontroverse Wahrnehmung der Werte einer Gesellschaft und der Assoziationen, die sie bei den unterschiedlichen Rezipienten auslösen. Ein Beispiel hierfür ist die Filmindustrie. Weltweit wird das Bild über die USA genährt durch Hollywood Produktionen unterschiedlichster Qualität. Das kann als „cultural artefact“ hervorragend funktionieren und Menschen von freiheitlichen Werten, Gleichberechtigung etc. begeistern, kann aber umgekehrt, in restriktiven Kulturen, durchaus auch Abscheu hervorrufen, wie beispielsweise Proteste im Iran gegen Hollywoodproduktionen zeigen (o. V. Süddeutsche 2009, S. 2).

Dass der Konsum von Massenkommunikation im Sinne von Populärkultur, ebenso wenig wie die sogenannte Hochkultur alleine ausschlaggebend für die Wahrnehmung einer spezifischen Landeskultur ist, ist naheliegend. Persönliche Kontakte, Begegnungen, touristische Erfahrungen, Schüler- oder Studentenaustausch, kurz, jede Art von persönlichem Erleben, prägt aus Sicht der Public Diplomacy die Wahrnehmung und die individuelle Einstellung gegenüber Kultur und Werte eines Landes. Es spielt dabei zunächst keine Rolle, ob das persönliche Erleben institutioneller, im Rahmen von bilateralen Projekten, akademischem oder kulturellem Austausch, Begegnungen für Medienschaffenden oder rein privater Natur ist (Nye 2004, S. 11 ff.). Entscheidend ist, wie schon im Rahmen der Regionalbewusstseinsforschung (vgl. Kap. 2.2.4) festgestellt, dass aus den Bildern und Assoziationen einer kognitiven Dimension heraus eine Brücke zur affektiven Dimension geschlagen werden kann, die Verbundenheitsgefühle ermöglicht und die Basis einer zukünftigen Beziehung bildet.

Dabei gilt auch für die Akteure der Public Diplomacy, dass in diesem Konzept ebenso wenig eine totale Kontrolle der Kommunikationsinhalte möglich ist wie auch in Ansätzen des Nation Branding, die den Bürger als Botschafter miteinbeziehen. Zu sehr sind Kultur und Werte einer Gesellschaft vor allem durch Menschen geprägt, die diese „Botschaften“ auf unterschiedlichstem Wege artikulieren und senden. Nicht nur, dass eine Regierung

Kultur nicht kontrollieren kann – im Gegenteil die Abwesenheit von Einflussnahme auf den Kommunikationskanal Kultur ist selbst eine Quelle der Attraktivität, die eine Sogwirkung entfalten und die Wahrnehmung des Landes prägen kann (ebd. S. 17). So ist die Beachtung autonomer Kommunikanten wie Bürger oder NGOs, die ihre Botschaften ebenso platzieren wie es Politik und Wirtschaft tun, vor allem eine Chance. „All of these developments offer opportunity for the redefinition of public diplomacy in terms of an active role for publics rather than passive objects of government foreign strategies“ (Hocking 2007, S. 30).

4.2.4. Der Soft Power Begriff und sein Reputationsbezug

Wie in 4.2.1 beschrieben, wird Public Diplomacy vor allem aus U.S. amerikanischer Perspektive (u.a. bei Nye 2004; Hocking 2007; Keohane 2001; Manheim 1994) als Instrumentarium eines übergeordneten Konzeptes, der sogenannten „Soft Power“ definiert: Eine Vorstellung von staatlicher Macht und Einflussnahme, die an dieser Stelle diskutiert und vom Reputationsbegriff abgegrenzt werden soll.

Die wörtliche Übersetzung des Begriffs Soft Power ist „weiche Macht“. Das einfachste Verständnis von Macht ist dabei der Besitz von Ressourcen, die bei der Verfolgung bestimmter Ziele entscheidend sind. Diese Definition erlaubt zwar auf den ersten Blick, den vagen Begriff der Macht mess- und bewertbar zu machen, solange ausschließlich die Summe der mess- und bewertbaren Ressourcen gemeint ist. Meist ist die politische und wirtschaftliche Realität aber eine andere. Vielmehr geht es im Kontext der internationalen Beziehungen um die Fähigkeit, andere so zu beeinflussen, dass am Ende das erwünschte Ergebnis herauskommt (Nye 2004, S. 3 f.).

Im Gegensatz zur „Hard Power“ (ebd. S. 25 ff.), der militärischen Macht, geht es um die Vorteile, die aus der Nutzung von Attraktivität erwächst. Attraktivität, die auf Kultur, Idealen oder Werten basiert und in der Lage ist, andere nur anhand dieser Attraktivität davon überzeugen zu wollen, was man selbst will. Der Soft Power Begriff wird vielfach als Ziel moderner Public Diplomacy beschrieben (vgl. ebd. S. 2 f.; Hocking 2007, S. 33 f., vgl.

auch Körber 2009, S. 189) und bezeichnet letztendlich das Ergebnis, das Public Diplomacy mit kommunikativen Mitteln zu erreichen und zu festigen sucht, das aber nicht ausschließlich durch aktives und bewusstes Handeln geprägt wird, sondern sich ebenso aus unbewusstem, kollektivem Handeln, aus Kultur, Tradition und wirtschaftlicher Macht speist. Dies rückt den Soft Power Begriff in die Nähe des hier verwendeten Reputationsbegriffs, wenngleich Soft Power keine vergleichende Position einnimmt. Die hier erfolgte Definition von Macht stellt einen ganz direkten Bezug zur Reputation her, denn „mit Macht ist die Auffassung verbunden, den anderen wirkungsvoll Eigenes entgegensetzen zu können, etwas zu bewirken“ (Eisenegger 2005, S. 33 f.). Voswinkel bezeichnet Macht und Identität in modernen Gesellschaften gar als „zentrale Referenz“ von Reputation (Voswinkel 2001, S. 66).

Dabei wird deutlich, dass Macht und Reputation in einem abhängigen Verhältnis zueinander stehen. „Nicht nur ist Reputation als Legitimationsquelle die Basis von Macht, ebenso ist Macht eine zentrale Steuerungsgröße für den Erwerb von Reputation“ (Eisenegger 2005, S. 33). Dennoch gilt es zu unterscheiden. Wird in dieser Arbeit Reputation als „Ruf der Vertrauenswürdigkeit“ verwendet (Eisenegger 2005, S. 29), der stets wertend/vergleichend auftritt und dabei höhere oder geringere Wertschätzung, geringere oder größere Akzeptanz zwischen den evaluierten Akteuren impliziert, bezieht sich das Soft Power Konzept ganz konkret auf die moralische, wirtschaftliche und politische Macht, die gezielt genutzt wird, um ebenso konkrete Ergebnisse zu erreichen.

Eine sich vom Reputationsbegriff unterscheidende Interpretation der Soft Power (Nye 2008; Manheim 1994; Keohane 2001) fokussiert die Erfüllung konkreter außenpolitischer Ziele: „Soft power is the ability to get what you want by attracting and persuading others to adopt your goals. It differs from hard power, the ability to use the carrots and sticks of economic and military might to make others follow your will“ (Nye 2003, S. 2).

In dieser Definition hat die Soft Power als Ziel von Public Diplomacy Ansätzen der Außenpolitik ihren Platz. Die klare Fokussierung auf die Durchsetzung politischer und wirtschaftlicher Ziele, die diesem Konzept der „Macht“

übergeordnet ist, steht aber andererseits in einem unklaren Verhältnis zu den dialog- und verständigungsorientierten Ansätzen der Public Diplomacy.

Die Zielsetzung „Erhöhung der Softpower“ des Public Diplomacy Konzeptes, um außenpolitische Ziele durchzusetzen, wird an dieser Stelle als völlig legitim bewertet. Sie charakterisiert die persuasive Seite der Beziehung zu ausländischen Öffentlichkeiten. Sie steht aber auch in einem gewissen Spannungsverhältnis, insbesondere zum europäischen Verständnis der Public Diplomacy. Diese „europäische Perspektive“ in Abgrenzung zur durchsetzungsorientierten U.S. amerikanischen Interpretation der Soft Power kommt insbesondere in den Beiträgen des britischen Politologen Mark Leonard, zum Ausdruck: „Unilateralist policies that always put U. S. interests first will undercut sophisticated attempts to build relationships with foreign publics. For all its good intentions, U. S. public diplomacy could become mired by these contradictions – a velvet fist in an iron glove“ (Leonard 2002: Diplomacy by Other Means. In Foreign Policy, Online-Artikel). Dialog, Verständigung und Beziehungsaufbau als Ziele eines staatlichen Kommunikationsansatzes schließen die Durchsetzung außenpolitischer Ziele letztlich nicht aus – aber es ist eine Frage der Glaubwürdigkeit, ob Dialog und Verständigung im Sinne einer Beziehung zwischen Ländern ein eigenständiges Ziel ist oder nur Mittel, um andere Ziele durchzusetzen.

4.3. Public Relations

Anders als Nation Branding und Public Diplomacy Konzepte, die als Kommunikations- bzw. Marketing Ansätze für Länder entwickelt wurden, steht der Ansatz der Public Relation in keiner grundsätzlichen Beziehung zur Kommunikation von Ländern. Der Begriff fällt auch insofern aus der Reihe der Betrachtungen, weil er hier weniger als eigenständiges Kommunikationskonzept für Länder diskutiert wird, sondern vielmehr als Repertoire verschiedener Kommunikationsmethoden und -aspekte, die sowohl im Nation Branding als auch in der Public Diplomacy ihre Verwendung finden. Eine Einordnung als eigenständiger Ansatz der Image-Arbeit von Ländern wird

daher für die PR nicht vorgenommen. Unter dem PR-Begriff werden hier vor allem bestimmte Kommunikationsprozesse, Methoden und Strategien beschrieben, die generell für die Kommunikation mit Öffentlichkeiten konzipiert wurden und sich für die Landeskommunikation eignen. So gibt es zwar innerhalb der PR-Spezialisierungen auf Politik, Unternehmen, NGOs oder auch Kommunen und Verwaltungen. Ein eigenständiger Forschungsbereich einer „nationalen PR“ hat sich allerdings bisher nicht etabliert. Vielmehr finden sich in der Literatur Stimmen, die sich für spezifische Ansätze der Landeskommunikation wie Public Diplomacy und Nation Branding der Instrumente und Methoden der PR bedienen und diese den jeweiligen Konzepten unterordnen (Melissen 2005; Nye 2003; Anholt 2010; Dinnie 2009; Moilanen, Rainisto 2009 et al.); bzw. die allgemein eine große Nähe der Public Diplomacy zur PR verorten und an deren Schnittstellen forschen (Manheim 1994). Insbesondere unter dem Aspekt des Beziehungsaufbaus und der Verständigung scheint ein vertiefender Blick auf die Erfahrungen der Public Relation für die spätere Diskussion eines eigenen Ansatzes der Reputationskommunikation für Länder also sinnvoll. Denn der englische Begriff Public Relation lenkt den Fokus auf einen interessanten Begriff im Kontext der Kommunikation von Ländern: Die Beziehung zwischen Akteur und Adressat. Da die Erfahrungen der Public Relations in der persuasiven Kommunikation und im Beziehungsaufbau zu Öffentlichkeiten auch für den Aufbau und Erhalt von Reputation eine Rolle spielt, werden einzelne Aspekte der PR im Folgenden vorgestellt und auf ihren Nutzen für die Reputationskommunikation hin diskutiert.

4.3.1. Begriffsdefinition Public Relations

Der PR-Begriff beschreibt zunächst jene Tätigkeiten, die im Umfeld der Öffentlichkeitsarbeit zu beobachten sind. Vom Journalismus über benachbarte Begriffe der Organisationskommunikation bis zur Propaganda reichen die Ansätze, die unter dem PR-Begriff subsummiert werden (Bentele, Brosius 2003, S. 54). Naturgemäß unterscheiden sich die Definitionen je nach Perspektive des Betrachters; so wird aus der wirtschaftswissenschaftlichen

Perspektive, insbesondere aus der hier relevanten Perspektive des Marketings heraus, PR als kommunikationspolitisches Instrument von Unternehmen bzw. Organisationen definiert. Dabei wird die Kommunikationspolitik neben der Produkt-, Preis- und Distributionspolitik als ein Bereich innerhalb des Marketings interpretiert (Kotler, Keller, Bliemel 2007, S. 774 f.; Meffert 1993, S. 120; Unger, Fuchs 1999, S. 196 ff.; Bruhn 2003). Die andere für diese Arbeit interessante Perspektive, die der Kommunikationswissenschaft, bezieht die Tätigkeit auf das Kommunikationsmanagement von Organisationen insgesamt – also auch Parteien, Parlamente, NGOs, Verbände, Kommunen etc. – mit ein und berücksichtigt eher den gesellschaftlichen Gesamtkontext (Bentele, Brosius 2003, S. 55). Eine Sichtweise, wie sie in Kap. 3.1 durch den Stakeholder Ansatz argumentiert auch für die Reputationskommunikation relevant ist. Aufgabe von Public Relations ist es dabei, Kongruenz zwischen Handeln und der Kommunikation über dieses Handeln herzustellen. Dabei steht das Ausmaß der erreichten Kongruenz in direktem Zusammenhang zur Glaubwürdigkeit der kommunizierten Inhalte – ebenso wie deren Akteure (vgl. Bentele, Seeling 1996, S. 161). In der PR geht es vor allem darum, Kommunikationsdefizite durch Kommunikation auszugleichen (Bruhn 2003, S. 74 f.).

Folgt man dabei einem persuasiven Verständnis von Kommunikation, bei dem durch Gestaltung des Kommunikationsinputs (Botschaft, Quelle, Medium) das Publikum überzeugt werden soll, findet PR aus einer direkten senderorientierten Perspektive statt (Eichhorn 1995, S. 55). Die gestaltende Seite der PR sind also die Akteure; die Adressaten reagieren auf die Botschaften und beeinflussen wiederum die nachfolgende Kommunikation der Akteure. Medien konstruieren dabei, durch die Vermittlung von Erfahrungen aus zweiter Hand, eine ganz spezielle Realität. Deren Kern muss zwar nicht zwingend ausschließlich persuasiv sein wie beispielsweise die Werbekommunikation. Aber dennoch vermag sie durch bewusste Betonungen bzw. Hervorhebungen bestimmter Ausschnitte aus der Realität die öffentliche Meinung zu beeinflussen (vgl. Schenk 1997, S. 156). Die Zielsetzung dieser persuasiven Perspektive – der verführend-überzeugende Einfluss auf Einstellungen – entfaltet ihre Wirkung, der Medienwirksamkeitsfor-

schung folgend (z.B. Jäckel 1999, S. 145), erst durch ein Zusammenspiel komplexer Zusammenhänge, in Abbildung 7 dargestellt, die bereits in den 1950er-Jahren als „Magic Keys“ von Hovland et al. (Hovland et al. 1953, S. 174 zitiert aus Jäckel 1999, S. 145) beschrieben wurden.

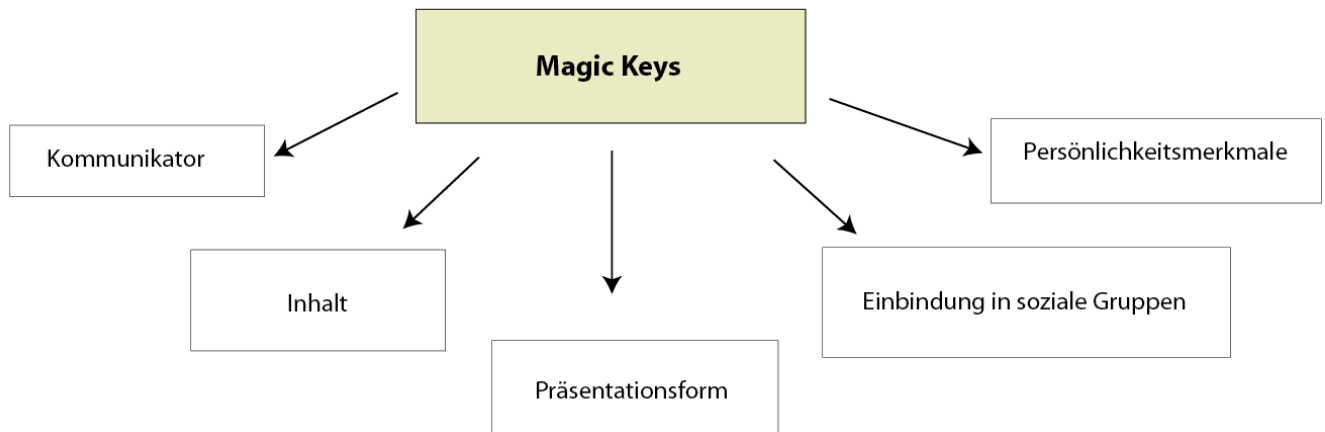


Abbildung 8: Magic Keys. Quelle: Hovland et al. (1953, S. 174 zitiert aus Jäckel 1999, S. 145)

Neben den offensichtlichen, wahrnehmungsbestimmenden Faktoren, Kommunikator, Inhalt und Form der Botschaft, schließt die persuasive Kommunikation Erkenntnisse bzw. Mutmaßungen über Persönlichkeitsmerkmale einzelner Mitglieder sowie die Gruppenzugehörigkeit ihrer Adressaten ein. So soll die Wahrnehmung und damit die Wirksamkeit persuasiver Kommunikation erhöht werden. Um überhaupt Aussagen über die antizipierte Wirkung bzw. das Verständnis der kommunizierten Botschaften treffen zu können, müssen Adressaten (-gruppen) bezüglich ihrer Persönlichkeitsmerkmale und Einbindung in soziale Gruppen einschätzbar gemacht werden. Die obigen Magic Keys sind insofern interessant, als dass sie den Gedanken der „integrierten Kommunikation“ (Kotler et al. 2007, S. 692 ff., Bruhn 2003, S. 74 f.) schematisch aufgreifen. So unterscheidet sich auch der Modus Operandi der Public Diplomacy nicht grundlegend vom Ansatz der Public Relations. Beide Ansätze weisen insbesondere Gemeinsamkeiten in ihrer Zielsetzung des Informationsaustausches, der Reduzierung von Missverständnissen und der Verankerung eines positiven Images beim Rezipienten auf.

4.3.2. PR-Instrumente in der Landeskommunikation

Die Massenmedien üben einen erheblichen Einfluss auf die Reputation eines Landes aus. Demnach spielen, durch ihre fokussierten Medienwirkungen, typische PR-Instrumente wie Priming und Agenda Setting eine Rolle in der Kommunikation von Ländern.

Denn Akteure und Meldungen in auswärtigen Angelegenheiten sind ihrem Wesen nach eher unauffällig, das heißt, die inländische Öffentlichkeit ist in der Regel selbst nicht persönlich betroffen. Als Konsequenz dieser Beobachtung besteht eine hohe Medienabhängigkeit der öffentlichen Meinung bezüglich der auswärtigen Angelegenheiten. Dienen Medien als Hauptinformationsquelle, sind die Informationen, auf welchen die öffentliche Meinung begründet liegt, aber vereinfacht und relativ homogener Natur (Manheim 1994, S. 125). Diese Beobachtung führt zu einer konkreten Möglichkeit der Einflussnahme: Als Instrument der Landeskommunikation ist das Agenda Setting in Bezug auf Medien insbesondere durch die Aufgabe des Medieninteresses als Verbindung zwischen öffentlichem und politischem Interesse von Nutzen für die Kommunikation von Ländern. Der Nutzen liegt also gerade in dieser Schwäche der Mediensysteme begründet.

Beim Priming beeinflussen Medien nicht durch direkte Kommentare über ein Urteilsobjekt, sondern dadurch, dass bestimmte Themenbereiche, die bezüglich des Urteilsobjektes mit positiven bzw. negativen Assoziationen und Kompetenzzuschreibungen verbunden sind, in den Mittelpunkt gestellt werden. Denn die aktive Auswahl eines Themas zu einem bestimmten Objekt beeinflusst nicht nur, für wie wichtig Akteure dieses Thema halten (Agenda Setting), sondern über das Priming wie sie über das betreffende Objekt denken (Brosius 2003, S. 139).

Agenda Setting ist dabei schlicht die Bezeichnung für die Thematisierungs- bzw. Themenstrukturierungsfunktion der Massenmedien. Die grundlegende These hinter dieser Methode ist, dass die Häufigkeit, mit der bestimmte Themen in den Medien behandelt werden, sich in der Bedeutung, die diesen Themen vom Publikum zugeschrieben werden wird, abbildet. Damit kommt den Medien eine direkte Wirkung zu, die sich allerdings nicht auf die

Bildung von Einstellungen, sondern auf die Veränderung von Wahrnehmung der sozialen Realität bezieht (Eichhorn 2006, S. 9).

Auch Horisberger (2002, S. 45) weist auf die Bedeutung medial vermittelter Images³⁶ für die Bildung von Nationenimages hin. In seinem *Nationen-Image-Bildungs-Modell* spricht er den Massenmedien eine Dominanz bei der Vermittlung von Vorstellungen über ein Land zu. Gleichzeitig identifiziert er den Einfluss staatlicher Kommunikationsbemühungen auf die Massenmedien, wie in Kapitel 3. 3 bereits festgestellt, folgerichtig als begrenzt (vgl. ebd. S. 80 ff., Mannheim 1994, S. 130). Die von Horisberger differenzierten medial vermittelten Images werden an anderer Stelle (Bentele 1992, S. 161) als öffentliche Images definiert. Diese öffentlichen Images sind Images von Personen, Organisationen oder Sachverhalten/Objekten, die in der Öffentlichkeit entstehen und durchaus medial vermittelt vom Publikum aufgenommen werden. Bentele trennt jedoch nicht zwischen einem öffentlichen, medial verbreiteten Image und eines auf andere Art erfahrbaren (z. B. durch primäre Erlebnisse) Images desselben Imageträgers. Nach der Definition von Trommsdorff, Kroeber-Riel u.a. (Kroeber-Riel 1999, S. 196 f.; Trommsdorff 2011, S. 125 ff., Formbrun, van Riel 2007, S. 39) sind beide Wahrnehmungsstränge Teil eines Gesamt-Images, das sich beim Rezipienten aus vielschichtigen Informationen und Wahrnehmungen zusammensetzt.

Konkrete Aktivitäten, die im Rahmen des Agenda Settings angesetzt werden, sind nach dieser Beobachtung nicht nur die Bereitstellung und Verteilung von Presse-Mappen, Informationsmaterial, Broschüren, Filme (Mannheim 1994, S. 130), sondern vielmehr die Bemühungen im Nachrichten-Management und die Einflussnahme auf den Informationsfluss. Betrachtet man die Dimensionen der PR, Gestaltungsgegenstand, Ziele und Nutzen, die in der Literatur Erwähnung finden (Unger, Fuchs 1999, S. 598), ergeben sich, auf die Landeskommunikation übertragen und erweitert, die in Tabelle 6 aufgeführten Parameter:

³⁶ Medial vermittelte Images sind nicht identisch mit Medienimages. Nach Bentele lassen sich als Medienimages „ ein bestimmter Typ öffentlicher Images definieren, die sich auf Medieninstitutionen beziehen. (Bentele 1992, S. 162)

Gestaltungsgegenstand	Ziele	Nutzen
interne und externe Kommunikationsbeziehungen	<ul style="list-style-type: none"> • Erreichen selbstständiger Kommunikationsziele wie z.B. Erhöhung von Wissen über ein Land • Bilden, Erhalten oder Verändern von Länder-Images • Schaffen von Vertrauen und Interessensausgleich zwischen Ländern • Wahrnehmung und Begrenzung von Konflikten zwischen Ländern • Bewältigung von Krisen 	<ul style="list-style-type: none"> • Förderung übergeordneter (außenpolitischer) Ziele • Schaffen, Erhalten und Erweitern von Entscheidungsspielräumen • Nutzen von Entwicklungspotentialen zwischen Ländern • Abbau potentieller Konfliktbereiche zwischen Ländern

Tabelle 6: Dimensionen der PR nach Unger und Fuchs (1999, S.598) auf die Kommunikation von Ländern bezogen

Prinzipiell lassen sich dabei drei grundlegende strategische Ansätze unterscheiden (ebd.), die die Richtung einer Gesamtstrategie vorgeben:

- globale PR-Strategien, die sich am gesamten Weltmarkt bzw. einer zusammengefassten globalen Fremdwahrnehmung orientieren. Solche globalen Strategien finden sich vor allem in der Nation Branding Theorie orientieren (Anholt 2007, 2010; Olins 2004; Gilmore 2007; Moilanen, Rainisto 2009; Dinnie 2009).
- Polyzentrische Strategien, die sich an den Eigenheiten des jeweiligen Landes orientieren, werden verstärkt aus der Perspektive der Public Diplomacy betrachtet (Melissen 2005).
- regionale Strategien, die sich primär an regionalen Märkten, unabhängig von Landesgrenzen orientieren. Regionale Strategie sind verstärkt in der Tourismuswirtschaft zu finden (Morgan et al. 2005).

Kommunikationsinstrumente und -methoden aus der PR, die der Landeskommunikation von Nutzen sein können, beschränken sich dabei nicht nur auf die genannten Begriffe des Priming oder Agenda Settings. Auch Kampagnen – die offensichtlichste Form der persuasiven Kommunikation – eignen sich als ein Instrument im Instrumentarium der Öffentlichkeitsarbeit und prinzipiell auch für die Kommunikation von Ländern.

Schon die Entwicklung und Verwendung von Slogans als einfache Form der Kampagne kann ein probates Mittel für Länder sein, um eine Plattform zu konstruieren, von der aus das Image des Ortes bzw. des Landes weiter verstärkt werden kann, ähnlich wie das „Image positioning“³⁷ (Kotler et al. 1993, S. 153). Noch einiges weitergefasst als der Slogan, ist die Kampagne, die weder exakt zu definieren noch ohne weiteres in Werbe-, Marketing oder PR-Kampagnen abzugrenzen ist (Röttger 1997, S. 13). Es soll daher an dieser Stelle genügen, den Kampagnenbegriff als ein mögliches Instrument aus der PR-Perspektive zu beschreiben und seine Anwendbarkeit auf die Kommunikation von Ländern zu überprüfen. Kampagnen sind dramaturgisch angelegte thematisch begrenzte, zeitlich befristete Kommunikationsstrategien. Sie sollen öffentliche Aufmerksamkeit als Minimalziel und darüber hinaus Vertrauen in die Glaubwürdigkeit einer Organisation bzw. ein Anschlusshandeln erzeugen. Dabei greifen Kampagnen auf ein Set unterschiedlicher kommunikativer Instrumente und Techniken zurück, die sowohl werbliche Mittel, marketingspezifische Instrumente oder klassische PR-Maßnahmen beinhalten können (vgl. ebd. S. 14; Kotler et al. 1993, S. 151 f.). Darüber hinaus leben Kampagnen von Vereinfachungen (Röttger 1997, S. 15).

Nach der Zielgruppendifferenzierung von Grunig und Hunt (Grunig, Hunt 1984, 145 f. zitiert aus Horisberger 2002, S. 130) können ausländische Adressaten von Kommunikationsmaßnahmen auch nach dem Grad ihres Involvements und ihres Interesses am Meinungsgegenstand definiert werden (vgl. auch Kap. 2.2.2). Diese Kategorisierung der Zielgruppen, wie in untenstehender Tabelle veranschaulicht (Tab. 7), kann für die Landeskommunikation bei der Auswahl der Kommunikationsinstrumente und der Gestaltung der Botschaften helfen, diese wirksamer auszuwählen.

³⁷ Hier wird ein Land im nationalen und internationalen Kontext als ein Ort für ganz bestimmte Aktivitäten positioniert oder als eine gangbare Alternative zu einem anderen Land welches bereits eine stärkere und besser etablierte Positionierung besetzt. (z. B. „Entdecke das Plus“, „Land der Ideen“).

Adressaten- gruppe	keine Öffentlichkeit	latente Öffentlichkeit	bewusste Öffentlichkeit	aktive Öffentlichkeit
Interesse an Kommunikator- Nation	kein Interesse	schwache bis gewisse Betroffenheit gegen- über d. Kommunikator- Nation, potentiell Interesse	ausgeprägtes Interesse ohne dabei bereits spezi- fische Aktivitäten oder Handlungen zu planen	Adressaten organisie- ren sich gezielt und handeln die Kommuni- kator-Nation betreffend
Bedeutung für Landeskom- munikation	Wahrnehmung durch diese Zielgruppe ist für die Reputa- tion unerheb- lich	können Zielgruppe sein und erfordern genaue Beobachtung (z.B. potentielle Investoren, Touristen etc., die noch kein spezifisches Inte- resse entwickelt haben)	primäre Zielgruppe, die auf kommunikativem Wege erreicht werden und eine Beziehung auf- gebaut werden kann (z.B. Journalisten, aus- länd. Meinungsführer etc.)	Zielgruppe verfügt über gefestigte Einstellun- gen, können jedoch die Interessendurchset- zung in wirtschaftlicher, kultureller und politi- scher Hinsicht stark beeinflussen, z.B. auch inländische Zielgruppen
Involvement	nicht involviert	schwach involviert	involviert	stark involviert
Kommunikati- ons-mittel und -medien	-	Kampagnen, Audio- Visuelle Medien, Events	ausführliche und argumentative Sach- information	symmetrische Kommu- nikation (Dialog); aus- führliche und argumen- tative Sachinformation

Tabelle 7: Adressaten-Involvement-Matrix. Eigene Darstellung in Anlehnung an Horisberger (2002, S. 130, 132 ff.; Trommsdorff 2011, S. 48 f.)

Die Kommunikation von Ländern trägt einerseits Verantwortung für Menschen, Bürger und Gäste, andererseits gegenüber den wirtschaftlichen Interessen kommerziell orientierter Stakeholder. Glaubwürdigkeit ist dabei ein wesentlicher aber fragiler Faktor. Damit einher gehen Überlegungen, die für die Kampagnenplanung der Landeskommunikation relevant sein können: Wenn also Glaubwürdigkeit verstärkt in den Fokus der Diskussion tritt, „ist eine Einbeziehung von Überlegungen, die berücksichtigen wer sich mit PR-Kampagnen an (Teil-) Öffentlichkeiten wendet, wie er und sein Handeln von dieser/ diesen perzipiert werden und welche weiteren strategisch nutzbaren Einflussmöglichkeiten in einem sinnvollen Rahmen zu Gebote stehen, von größter Bedeutung“ (Feicht, Gutberlet 1997, S. 215). Ähnlich wie beim Dienstleistungsmarketing geht es bei der Kommunikation von Ländern sehr viel stärker als beim Produktmarketing um die Vermittlung emotionaler, schwer quantifizierbarer Größen; umso stärker steht der Absender, das Land im Mittelpunkt; umso entscheidender bestimmt die Wahrnehmung der Öffentlichkeit, wie die handelnde Instanz interpretiert wird (ebd. S. 216 ff.).

„Glaubwürdigkeitsverlust resultiert in aller Regel daraus, dass Kampagnen – ob diese PR oder Werbung zuzuordnen sind, Unternehmen oder Organisationen aufgesetzt werden, ohne dass eine sorgfältige und umfassende Überprüfung vor CI strategischem Hintergrund stattfindet“ (ebd. S. 221). Unter diesem Aspekt sind auch die Bemühungen um Verständigung und Dialog zu bewerten.

4.3.3. Dialogbereitschaft und Verständigung

PR-Aktivitäten sind eine Form strategischer Kommunikation, die Meinungen, Einstellungen, Überzeugungen und in letzter Konsequenz auch Handeln beeinflussen. Einstellungen haben sich aber in der Regel in langfristigen Prozessen herausgebildet und können kaum von einem Moment zum anderen bewegt, verändert oder gar umgekehrt werden (vgl. Burkhart 1997, S. 285; Trommsdorff 2002, S. 138; Anholt 2010, S. 6).

Wenn es also darum geht, von der eigenen Seriosität, der Qualität einer Ware, Dienstleistung oder schlicht der Lebensqualität, der Integrität der Menschen, der Wichtigkeit eines Vorhabens etc. zu überzeugen, dann benötigt auch die Kommunikation von Ländern vor allem: das Vertrauen der Adressaten (u. a. bei Melissen 2007, S. 15; Anholt 2010, S. 15; Nye 2004, S. 111 f.; Siegnitzer 1993, S. 74). Dialog und Verständigung sind in der Public Diplomacy zwei grundsätzliche Aspekte innerhalb eines langfristigen Beziehungsaufbaus mit einer ausländischen Öffentlichkeit. Aus der Perspektive der PR-Wissenschaft ist es der Ansatz der verständigungsorientierten Kampagnen (Burkhart 1997, S. 285), der diese Aspekte der Nachhaltigkeit, des gegenseitigen Verständnisses und letztlich der Vertrauensbildung berücksichtigt. Basierend auf dem Begriff der Verständigung bei Habermas (Habermas 1981 zitiert aus Burkhart 1997, S. 285) und dessen Theorie des kommunikativen Handelns, ist dabei jedem kommunikativ Handelnden, der an einem Verständigungsprozess teilnehmen will, bewusst, dass bestimmte universale Ansprüche gelten, die von ihm – wie seinem Kommunikationspartner – anerkannt werden müssen. Nämlich die folgenden Ansprüche:

- Verständlichkeit,
- Wahrheit (objektive Welt),
- Wahrhaftigkeit (muss seine tatsächlichen Absichten zum Ausdruck bringen, subjektive Welt),
- Richtigkeit (normative Richtigkeit, soziale Welt).

Ziel ist ein wechselseitiges Einverständnis. Einverständnis ist dann gegeben, wenn Wahrheit der Aussagen, Wahrhaftigkeit der Äußerungen und Richtigkeit bzw. Angemessenheit der zum Ausdruck gebrachten Interessen übereinstimmen (ebd.). Für den kommunikativen Alltag, insbesondere im PR Bereich, ist jedoch oft das Gegenteil zu beobachten. Seitens der PR kann hier bestenfalls mit langwierigen Diskursen versucht werden gegenzusteuern, um einen oder gar mehrere gestörte Geltungsansprüche wieder auszugleichen. Verständigungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit will die Voraussetzungen zur Verständigung schaffen, es geht nicht um das Einverständnis an sich. Denn Einverständnis und Akzeptanz kann nur bei den betroffenen Adressaten selbst entstehen (ebd. S. 290). Um jene Voraussetzungen zu schaffen, ist es hilfreich, bestimmte Kommunikationsprozesse zu initiieren, die auf drei unterschiedlichen Ebenen ablaufen (Abb. 8): erstens eine Ebene der zu thematisierenden Sachverhalte. Hier gilt es vor allem einen Konsens darüber zu finden, *was* unter der Sache, die es zu vertreten gilt, genau zu verstehen ist. Der Wahrheitsgehalt sollte nicht bezweifelbar sein, also Argumente, die letztendlich sowohl von den Akteuren der Landeskommunikation als PR-Träger und den Stakeholdergruppen, insbesondere den inländischen sowie der ausländischen Öffentlichkeit als Adressaten, anerkannt werden können. Zweitens ist es auf der Ebene der Akteure das Ziel, einen Konsens über die Vertrauenswürdigkeit der involvierten Organisation zu erlangen; Klarheit darüber, *wer* derjenige ist, der bestimmte Interessen verfolgt. Drittens, die Ebene der vertretenen Interessen. Hier besteht das Ziel darin, zu einem Konsens über die Rechtmäßigkeit/Legitimität, mit der die jeweiligen Interessen vertreten werden, zu gelangen. In anderen Worten: Klarheit darüber herzustellen, *warum* die Inte-

ressen der Landeskommunikation verfolgt werden (vgl. Burkhart 1997, S. 296 ff.).

Verständigungsebenen	objektive Welt WAS Sachverhalte	subjektive Welt WER Org./Inst./Pers.	soziale Welt WARUM Gründe
Kampagnen Phasen	Fragen der einzelnen Phasen einer verständigungsorientierten Kampagne/ Kommunikationsmaßnahme		
INFORMATION	Wurden die Sachverhalte der Landeskommunikation dargestellt und erläutert?	Wurde ein adäquates Selbstbild des Landes präsentiert (Orientierung)?	Wurden die Ziele der Landeskommunikation durch Angaben von Gründen gerechtfertigt?
DISKUSSION	Kam es zu einer Auseinandersetzung über die relevanten Sachverhalte?	Kam es zu einer Auseinandersetzung über die Akteure der Landeskommunikation?	Kam es zu einer Auseinandersetzung über die Interessen der Landeskommunikation?
DISKURS	Wurde die WAHRHEIT von Behauptungen über Sachverhalte angezweifelt?	Wurde die VERTRAUENSWÜRDIGKEIT in Zweifel gezogen?	Wurde die LEGITIMITÄT der Interessen in Abrede gestellt?
SITUATIONS-DEFINITION	Kam es zu einer Verständigung zwischen Akteuren und Stakeholdern/ Adressaten über die Sachurteile?	Kam es zu einer Verständigung zwischen Akteuren und Stakeholdern/ Adressaten über die Vertrauenswürdigkeit?	Kam es zu einer Verständigung zwischen Akteuren und Stakeholdern/ Adressaten über die Werturteile?

Abbildung 9: Schema verständigungsorientierte PR-Kampagnen. Eigene Darstellung nach Burkhart (1997, S. 297)

Diese kommunikative Umgebung, in der Einverständnis durch diskursive Auseinandersetzung erreicht werden kann, ist insbesondere für Kommunikationssituationen, in denen die Herstellung oder das Bewahren von Vertrauen eine Rolle spielt, von Bedeutung. Mangelt es den Kernaussagen der Landeskommunikation an Akzeptanz nach innen, wird den Akteuren die Legitimation entzogen. Das kann die Wirksamkeit von Kommunikationsbemühungen zum Teil erheblich beeinflussen. Neben der bekannten „Cool Britannia“ Kampagne in den späten 1990er-Jahren unter Tony Blair und den New Liberals (Dinnie 2010, S. 30; Medosch 1998; Gilmore 2002, S. 283) macht der Fall Norwegen das Konfliktpotential zwischen kommunizierter und gelebter Identität deutlich. Mit Gründung der Nortra (Norwegian Travel Board) im Jahr 1998 verfolgte Norwegen die Zielsetzung, als Reise-Region eine andere neue und verbesserte Anmutung zu geben. Nach Umfirmierungen und Namensänderungen wurde 2000 damit begonnen, eine umfassende Marke zu entwerfen, die allerdings ausschließlich von touristischer Seite getragen und geprägt wurde. Schließlich entzogen die Norweger selbst dem Projekt ihr Vertrauen: 2003, nach wachsender Kritik über

den wahrgenommenen Konflikt zwischen den kommunizierten Werten und der Realität, wurde die Finanzierung der Marke eingestellt (Rainisto, Moilanen 2009, S. 33 ff.). Kommunikationskonzepte, die verständigungsorientiert den Anspruchsgruppen nach innen kommuniziert werden oder zumindest Akteure, die ein Bewusstsein für die Chancen von gegenseitigem Verständnis als ein „an einem Strang ziehen“ entwickeln, sind folglich als relevant für die Kommunikation von Ländern zu bewerten.

4.3.4. Das National Reputation Management Modell

Eine erste Konzeptualisierung der Reputation von Ländern aus der Perspektive der internationalen PR-Wissenschaften stellt Szondi (Szondi 2009) auf. Szondis Konzept basiert auf einer ebenfalls auf Beziehungen und Verständigung fokussierten PR-Definition: „Public Relation is about building and maintaining long-term relationships and trust with key stakeholders and publics in order to create mutual understanding“ (ebd. S. 296). Public Diplomacy und Place Branding ergänzen sich bei dieser Konzeptualisierung einer PR der nationalen Reputation, insbesondere dann, wenn der Rezipient eine Wahl treffen muss. Also in Situationen wie der Auswahl eines Studien-, Wohn- oder Ferienortes oder der Entscheidung für oder gegen einem Ort für Investitionen (Szondi 2009, S. 301). Die im Modell (Abb. 10) genannten Säulen Destination Branding, Nation Branding und Public Diplomacy werden in der vorliegenden Arbeit ebenfalls als Bestandteile der Kommunikation von Ländern diskutiert. Im Unterschied zum Modell von Szondi wird in den Thesen von Anholt und Dinnie (Anholt 2007; ebd. 2010; Dinnie 2010) das Destination Branding ebenso wie das Standortmarketing als Komponenten des Nation Brandings hervorgehoben. Die sogenannte „Cultural Diplomacy“ ist als eigenständiger Bereich umstritten. So gehen beispielsweise Siegnitzer (1993), Wang (2005), Melissen (2007) oder Sharp (2007) davon aus, dass Kultur und die damit verknüpfte „kulturelle Kommunikation“ (Siegnitzer 1993, S. 201) teil der Themen- und Handlungsfelder der Public Diplomacy sind.

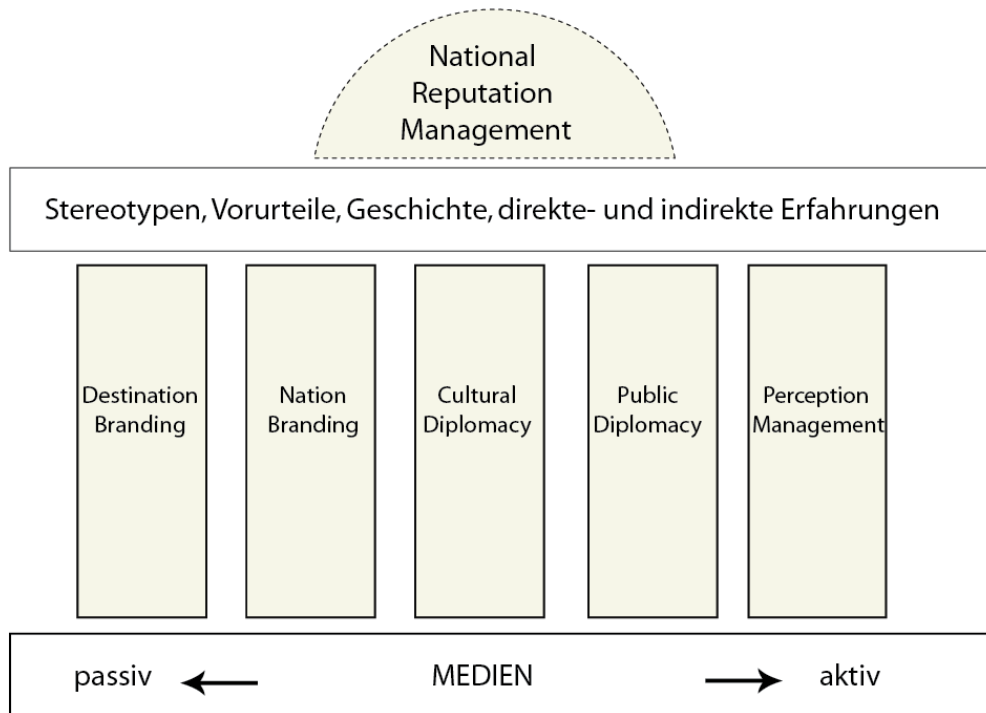


Abbildung 10: Das National Reputation Managementmodell von Szondi. Eigene Darstellung in Anlehnung an Szondi (2009, S. 298)

Erklärungsbedürftig in Abbildung 10 ist der Begriff Perception Management. Unter Perception Management wird im Szondi-Modell jene Art der Kommunikation verstanden, die ihren Schwerpunkt auf die Manipulation von Wahrnehmung legt und nicht ernsthaft daran interessiert ist, die Realität abzubilden. Die Quintessenz aus dieser Perspektive ist es, Fakten durch Repräsentables zu ersetzen. Dabei kann das Ziel durchaus sein, andere Länder in Misskredit zu bringen, „negative Images“ für den Wettbewerber zu fördern, vor allem aber um unpopuläre (außen-) politische Entscheidungen zu „verkaufen“. Die Maßnahmen, die er als Perception Management beschreibt, sind in ihrer manipulativen Grundrichtung und den „negativ Zielen“ (Diskreditierung, Schönreden von unpopulärem politischem Handeln) nah am im Vorherigen besprochenen Propagandabegriff. Eine Praxis, die in Osteuropa gelegentlich als „Black Public Relations“ bezeichnet wird. Diskreditierung anderer und Verschleierung negativer Tatsachen als Kommunikationsziel wurde bisher in der vorliegenden Arbeit aus gutem Grund nicht berücksichtigt. Es ist zwar schwer vorstellbar, dass in unterschiedlichem Maße nicht auch andere – durchaus westeuropäische Staaten – ein ähnli-

ches intransparentes und manipulatives Kommunikationsverhalten anwenden, dennoch widmet sich diese Arbeit der Frage, welche Instrumente und Strategien die erfolgreiche, nachhaltige und glaubwürdige Kommunikation von Staaten bedienen. Das Perception Management wie von Szondi (2009) argumentiert, kann folglich als eine Beschreibung der „don'ts“ in der Kommunikation von Ländern bewertet werden.

5. Reflexion durch die Praxis – das Fallbeispiel Schweiz

5.1. Einführung in den Untersuchungsgegenstand

Die Schweiz gehört mit einer Fläche von 41 284 km² zu den kleinsten Ländern der Welt. Rund zwei Drittel der Schweiz ist alpin geprägt. Im Norden grenzt die Schweiz an Deutschland, im Osten an Österreich und das Fürstentum Liechtenstein, im Westen an Frankreich sowie im Süden an Italien. Das Aufeinandertreffen unterschiedlicher Kulturen und Sprachen liegt in der geografischen Lage begründet; Landessprachen sind Deutsch, Französisch, Italienisch und Rätoromanisch. Dabei dominiert die deutschsprachige Bevölkerung (64%). „In der Schweiz leben 7,5 Millionen Menschen. Diese arbeiten durchschnittlich 41 Stunden pro Woche bis zur Pensionierung mit 65 Jahren. Sie haben hohe Löhne, aber auch hohe Kosten für den Lebensunterhalt“ (PRS 2008, Schweiz in Sicht, S. 31). Einen hohen Entwicklungsstand und eine hohe Lebensqualität bestätigt der Schweiz auch der Human Development Report 2010 der Vereinten Nationen (o. V. UN 2010, Human Development Report). Das politische System weist mit seinen basisdemokratischen Elementen einige Besonderheiten auf. Zum einen üben im sogenannten Milizsystem alle Parlamentarier im National- und Ständerat ihr Amt im Nebenberuf aus. Zum anderen zeigt sich das in der Schweiz so wichtige Thema der Selbstbestimmung auch in der Beteiligung der Bürger am politischen Prozess. Die Schweizer stimmen drei- bis viermal pro Jahr über politische Entscheidungen auf allen Ebenen ab (vgl. PRS 2008, Schweiz in Sicht, S. 51; Bundeskanzlei 2008, S. 17 ff.). Der Föderalismus ist ein wesentlicher Eckpfeiler der Schweizer Politik. Da in der direkten Demokratie Gesetze durch das Volk mittels Referenden zu Fall gebracht werden können, lohnt es sich für die Regierung, frühzeitig breite Unterstützung zu sichern. Kompromisse einzugehen und gegenseitig Rücksicht zu nehmen, gehört also zum politischen Alltag in der Schweiz. Man spricht deshalb

auch von Konkordanz³⁸ bzw. Konkordanz-Demokratie (vgl. Marxer, Pällinger 2006, S. 13 f.).

Der Tourismus hat in der Schweiz eine lange Tradition. Die Infrastruktur ist gut ausgebaut. Entsprechend ist der Tourismus ein bedeutender Wirtschaftsfaktor. Rund 20 Milliarden Franken erwirtschaftet die Branche jährlich, etwa jeder zwölfte Arbeitsplatz ist in der Tourismuswirtschaft zu finden. Ein weiterer bedeutender Wirtschaftsfaktor ist der Finanzplatz Schweiz. Banken und Versicherungen machen annähernd 16% der Schweizer Wirtschaftsleistung aus. Dabei stehen in der internationalen Wahrnehmung Themen, die die Schattenseiten eines erfolgreichen Finanzplatzes beschreiben wie das „Bankgeheimnis“, „Steuerhinterziehung/Schwarzgelder“ oder „Geldwäsche“, immer wieder auf der Tagesordnung der ausländischen Presse (vgl. auch PRS 2008, Schweiz in Sicht, S. 63).

5.1.1. **Außenpolitische Positionen und Medienkultur der Schweiz**

Die Schweizer sind stolz auf ihre Toleranz, die gerne mit dem Verweis auf den hohen Ausländeranteil von rund einem Fünftel (20%) argumentiert wird. Tatsächlich aber sind weit über die Hälfte der ausländischen Bevölkerung gut ausgebildete Menschen aus ähnlichen Kulturkreisen wie z.B. aus Deutschland (10,6%), Italien (19,3%), Portugal (10,9%), Spanien oder Frankreich (mit jeweils knapp 5%). Das Abstimmungsverhalten der Schweizer zu Migrationsthemen der letzten Jahre und öffentliche Diskussionen gegen eine verstärkte Zuwanderung z.B. von Deutschen³⁹ weisen, der toleranten Selbstbeschreibung widersprechend, auf eine eher konservative Grundhaltung hin, die auch in der Selbstwahrnehmung der Schweizer teilweise bestätigt wird (PRS 2008, Schweiz in Sicht, S. 28). Dies spiegelt sich in der Sonderposition, die die Schweiz als neutrales Land im internationalen Zusammenspiel der Länder eingenommen hat, wider. Zwar stimmen die

³⁸ Konkordanz, die lat. „Übereinstimmung“ 16. Jhd. : Quelle: Kuri, E. (1972): Herders Fremdwörterbuch 2. Auflage, Freiburg im Breisgau 1971

³⁹ Neben der „Minarettinitiative“ wurde im Ausland vor allem die sogenannte Ausschaffungsinitiative kontrovers diskutiert (Schweizerische Eidgenossenschaft 2010, Eidgenössische Volksinitiative 'für die Ausschaffung krimineller Ausländer (Ausschaffungsinitiative).

Schweizer 2005 dem zweiten Paket von bilateralen Verträgen mit der EU zu; 1992 aber wurde eine engere Bindung an die EU strikt abgelehnt. Auch tritt die Schweiz erst 2002 der UNO bei (ebd. S. 55). Dennoch ist die Schweizer Außenpolitik eng mit anderen Staaten und internationalen Organisationen vernetzt. Die wichtigsten Ziele der Außenpolitik sind dabei:

- Wahrung der Interessen der schweizerischen Wirtschaft im Ausland,
- Wahrung und Förderung von Sicherheit und Frieden z.B. durch Unterstützung der UNO und der OSZE,
- Förderung von Menschenrechten, Demokratie und Rechtsstaat,
- Abbau sozialer Gegensätze,
- Schutz der natürlichen Lebensgrundlagen (Innovation, Klimaschutz), (vgl. PRS 2008, Schweiz in Sicht, S. 53; o. V. EDA 2010; Bundeskanzlei 2008, S. 51).

Die Medienstrukturen innerhalb der Schweiz haben sich seit den 1950er-Jahren massiv verändert (Jarren, 2003, S. 366 ff.). Eine zunehmende Kommerzialisierung der Medien, zwar noch immer dem Konkordanz-Prinzip folgend, aber losgelöst von parteigebundenen Medien, prägt heute eine für den zentral-europäischen Raum typische, sozialverantwortlich-unabhängige Medienkultur die Schweiz (Blum 2003, S. 14). In einem 2001 entwickelten pragmatischen Differenz-Ansatz⁴⁰ ordnet Blum (Blum 2003) die Schweiz als liberal konkordantes service-public-Modell („Harmonie-Modell“) ein. Analog zum politischen Konkordanz-Modell ist auch die Schweizer Medienkultur von Konkordanz geprägt. Hier dominieren Medien, die freiwillig oder auf

⁴⁰ Anhand von sechs Kriterien (politisches System, Grad der Zensur, Medienbesitz, Medienfinanzierung, Medienkultur und Medienorientierung) werden Länder insgesamt sieben Medien-Modellen zugeordnet: 1. liberal-investigatives Kommermodell ("Colagate-Modell" . B. USA, Kanada, Australien); 2. liberal-ambivalentes Misch-Modell ("Berlusconi-Modell" . B. GB, Italien, Österreich); 3. liberal-ambivalente Service-Public Modell ("gedmpftes Modell" . B. Deutschland, Frankreich); 4. liberal-konkordantes Service public-Modell ("Harmonie-Modell", Schweiz, Japan); 5. kontrolliert-ambivalentes Mischmodell ("Schock-Modell" . B. Russland, Türkei, Iran); 6. kontrolliert-konkordante Service public-Modell ("Patrioten-Modell" . B. Ägypten, Syrien, Jemen, Sri Lanka) und 7. dirigiert-konkordantes Modell ("Kommando-Modell" . B. Nordkorea, China, Burma, Kuba) (Blum 2003, S. 15f.)

Geheiß von oben, übergeordnete Staatsziele verfechten und so die politische Kultur stützen (ebd. S. 16). So ist das Milieu der Schweizer Medienkultur als neutral bis vorteilhaft für die Landeskommunikation zu bewerten. Medien, die in die erwünschte Richtung der Landeskommunikation gehen, lassen die Annahme zu, als nützliche Multiplikatoren zu dienen. Die im Folgenden zitierten Artikel über das Image der Schweiz und die Arbeit der staatlich initiierten Landeskommunikation können als Anzeichen hierfür gewertet werden.

5.1.2. **Fremd- und Selbstsicht der Schweiz**

Ende Oktober 2002 schreibt die NZZ in einem Artikel von der „Erschütterung des nationalen Selbstwertgefühls“ (NZZ 2002, S. 15) und den anfänglichen Bemühungen hier mit einer professionalisierten Image-Arbeit gegenzusteuern. Neben der „Nazigoldaffäre“ sorgen immer wieder auftretende Diskussionen um Schwarzgeld-Konten in der Schweiz für Besorgnis (Cowan, Cull 2008, S. 37). Grundsätzlich ist das Image der Schweiz aber positiv. In einzelnen, von PRS in Auftrag gegebenen Imagestudien sowie in der vergleichenden Zusammenfassung von 2008 wird deutlich, dass das Image der Schweiz in Abhängigkeit vom Rezipienten zum Teil stark variiert (vgl. Pasquier, Weiss, Yersin 2009; Buchser 2009; PRS 2010a; PRS 2008a; Feige, Brockdorff, Reinecke et al. 2008).

Das folgende Diagramm (Abb. 11) zeigt die Fremdwahrnehmung von Sympathie und Respekt gegenüber der Schweiz. Das Diagramm wurde der internationalen Studie zur Wahrnehmung der Schweiz, „Swissness Worldwide“ (Reinecke et al. 2008), des Instituts für Marketing und Handel der Universität St. Gallen entnommen. An der Studie beteiligten sich 8007 Personen aus insgesamt 66 Ländern, die auf einer fünfstufigen Likert-Skala (1 = stimme gar nicht zu / 5 = stimme voll zu) ihre Zustimmung bezüglich verschiedener Statements zur Schweiz angaben.

Die Forschungsfrage lautete dabei: „Wie nehmen Sie die Schweiz wahr?
Geben Sie bitte an, inwiefern Sie den folgenden Aussagen zustimmen:

Die Schweiz ist ein...

- sehr sympathisches Land
- international respektiertes Land.

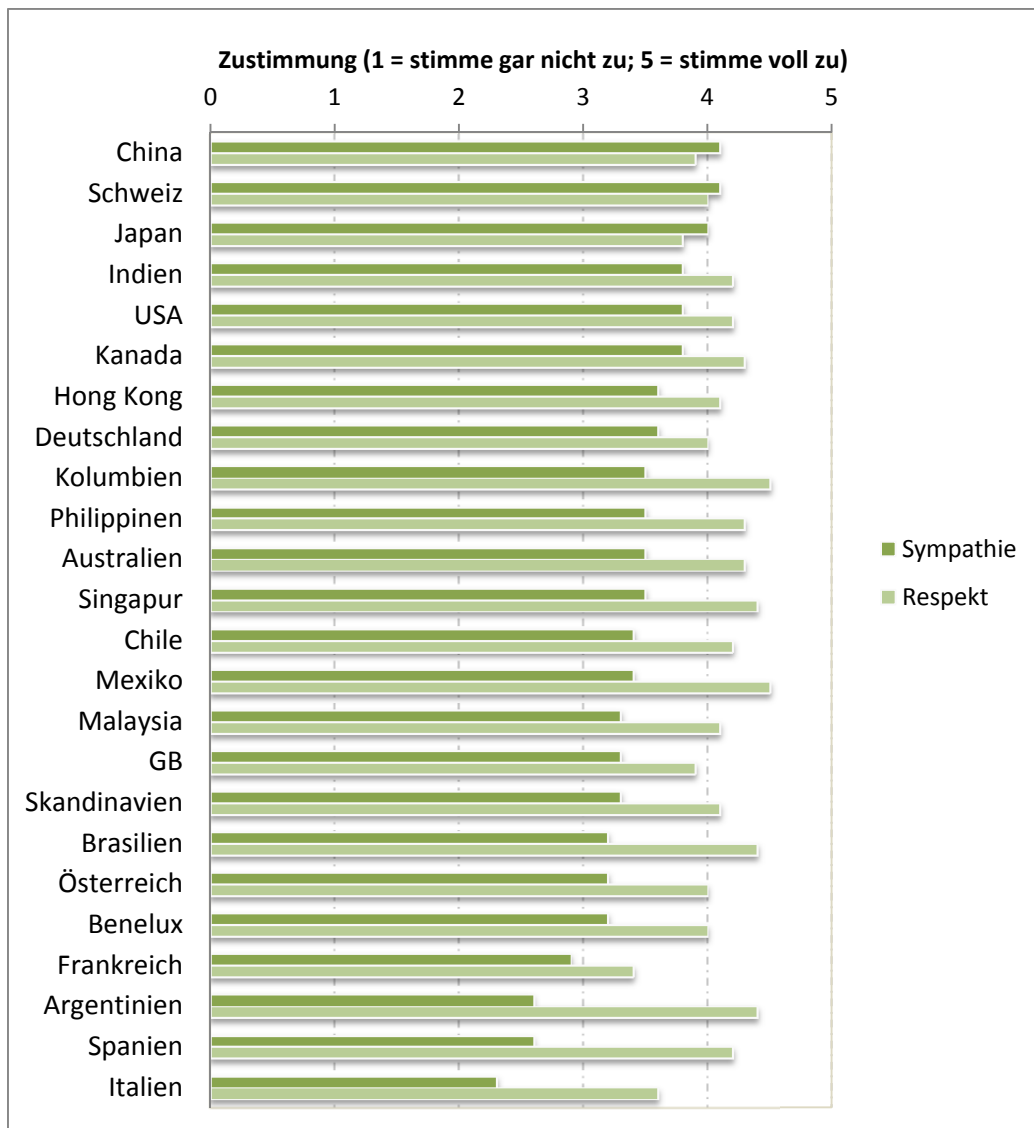


Abbildung 11: Wahrnehmung der Schweiz. Quelle: Brockdorff, Reinecke et al. (2008), n = 8007

Dabei ist die Feststellung interessant, dass die Schweiz aus großer oder sehr großer Entfernung (Japan, China, Indien, Kanada, USA) als tendenziell überdurchschnittlich sympathisch (Mittelwert Sympathie: 3.4) wahrgenommen wird.

nommen wird. Auffallend ist auch, dass von Rezipienten aus Südamerika und Spanien die Einordnung als „international respektiertes Land“ (Mittelwert Respekt: 4.1) sehr zustimmend ausfällt, wohingegen die Sympathiewerte durchschnittlich bzw. sogar signifikant unterdurchschnittlich ausfallen. Ebenfalls interessant ist die aus der Swissness Studie (Reinecke et al. 2008) festzustellende Bewertung durch Rezipienten aus Westeuropa. Hier wird deutlich, dass aus relativer (Skandinavien, Benelux, Spanien) bzw. unmittelbarer Nähe (Italien, Frankreich, Österreich) die Sympathiewerte unterdurchschnittlich bzw. stark unterdurchschnittlich sind (Abb. 12). Einzig die befragten Deutschen Rezipienten aus der unmittelbaren Schweizerischen Nachbarschaft bewerten die Schweiz knapp überdurchschnittlich sympathisch.

Vergleich von Sympathie und Respekt gegenüber der Schweiz im Ländervergleich

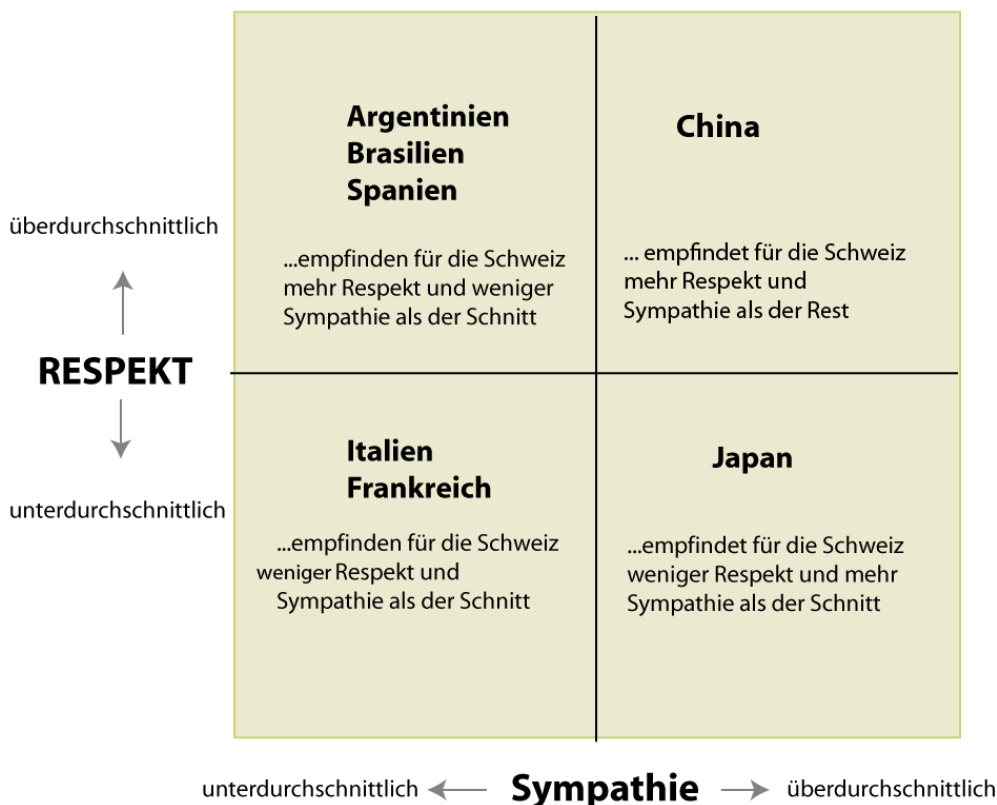


Abbildung 12: Vergleich von Sympathie und Respekt gegenüber der Schweiz im Ländervergleich. Quelle: Brockdorff, Reinecke et al. (2008)

Die St. Galler Datengrundlage (Reinecke et al. 2008) führt dabei zu folgender Überlegung: Wenn der Differenzierungsgrad der Wahrnehmung eines Landes mit wachsender (räumlicher und/oder kultureller) Entfernung abnimmt, also die Beschränkung der Wahrnehmung mit wachsender Entfernung durch simple Stereotype zunimmt (vgl. PRS 2010b; Gertner, Kotler 2004, S. 51; Kotler et al. 1993, S. 141), dann werden die Schweizer Stereotypen deutlich sympathischer bewertet als eine erlebbare Realität aus der nachbarschaftlichen Perspektive.

Dies bestätigt sich auch unter Betrachtung der negativen Einflussfaktoren auf das Schweiz-Bild. Hier wird zwar zunächst die positive Bewertung insgesamt bestätigt, da immerhin 35% der Befragten angaben, dass ihr Bild der Schweiz durch keinerlei Faktoren negativ beeinflusst wurde, jedoch bewerten 23% die Schweiz als unsympathisch, spießig und distanziert. Interessant ist auch, dass die von der Schweizer Selbstsicht als positiv wahrgenommene Neutralität (vgl. 6.1.4) in der Kategorie Politik / politische Sonderrolle teilweise auch als negativer Einflussfaktor erlebt wird. Andere Aspekte sind das hohe Preisniveau (16%), die Finanzwelt (14%) und einige natürliche Gegebenheiten (10%). Auch eine ablehnende Haltung gegenüber Fremden wird in der Fremdsicht mit 6% durchaus registriert (Reinecke et al. 2008).

Dennoch gilt als Ausgangslage der Schweizerischen Landeskommunikation nach wie vor die in Abbildung 12 dargestellte Beurteilung, dass das Image der Schweiz mit einer hohen positiven Wertigkeit aufgeladen ist, bei gleichzeitig eher mäßigen Visibilität (Manheim 1994, S. 132).

Dimensions of national Image

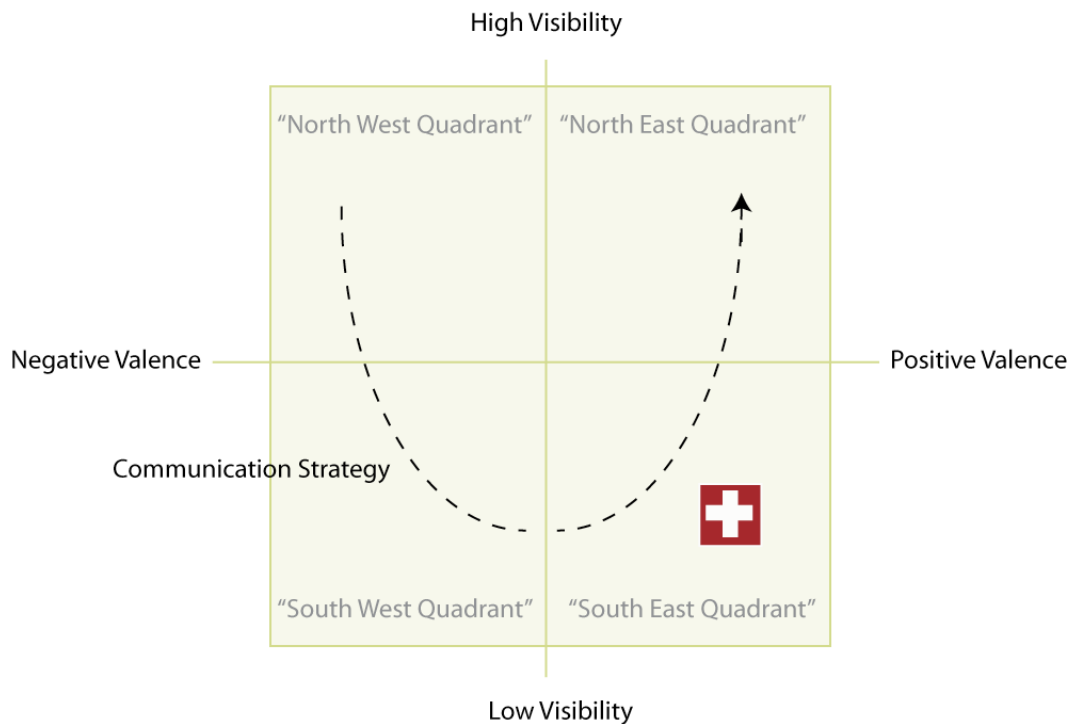


Abbildung 13: Dimension of National Image. Quelle: In Anlehnung an Mannheim (1994, S. 132)

Die wichtigsten Eigenschaften, welche die Schweizerinnen und Schweizer sich selbst und ihrem Land zuschreiben, sind: Neutralität, Qualität, Mitspracherecht bzw. Selbstbestimmung; die (schöne) Landschaft, Frieden und Sicherheit, Ordnung und Sauberkeit sowie Bildung⁴¹ (vgl. Reinecke et al. 2008; PRS 2010c; Miauton 2010). Interessant sind aber vor allem die Verzerrungen, die sich zwischen Selbst- und Fremdsicht der quantitativen Analysen z.B. der Swissness Studie auf tun bzw. die Priorisierungen der Wahrnehmungsattribute. So finden sich die häufigsten Nennungen bezüglich der

⁴¹ In den, im Rahmen dieser Arbeit durchgeführten Interviews wurden ergänzend auch Aspekte wie Neugierde, Dynamik und Power, Lustigkeit, Kleinheit, (auch kulturelle) Vielfalt und Nachhaltigkeit genannt. (Nennung jeweils einfach). Gleichzeitig aber wurde die Schweiz auch als saturiert, langsam, langweilig, eigensinnig, skrupellos (Nennung jeweils einfach) sowie gerade nicht neugierig (zweifache Nennung) und sogar als eher verschlossen/ isolationistisch (vierfache Nennung) bzw. arrogant (einfache Nennung) wahrgenommen. Hier deckt sich die (subjektive) Selbstwahrnehmung teilweise mit den beschriebenen negativen Einflussfaktoren zum Fremdbild der Schweiz. Allerdings sind die Wahrnehmungen Einzelner nicht repräsentativ für eine Schweizer Selbstsicht.

Faktoren, die das Bild (Fremdbild) der Schweiz maßgeblich positiv beeinflusst haben, bei den Waren und Produkten. Politik kommt erst an siebter Stelle. Große Übereinstimmung mit der Selbstsicht birgt allein das Attribut „Landschaft“ (Reinecke et al. 2008, S. 17). Bei der Nennung von Assoziationen sind es wiederum so typische Produkte wie Schokolade, Uhren oder Käse, die in der Fremdsicht den ersten Rang belegen und in der Selbstsicht keine Rolle spielen. Die Selbstbestimmung, die für die Schweizer Selbstsicht so wichtig ist, ist für die Fremdwahrnehmung dagegen nicht signifikant (vgl. ebd. S. 16).

Zusammengefasst kann festgestellt werden, dass die Attribute, die in der Selbstsicht der Schweizer die wichtigste Rolle spielen und insbesondere diejenigen, die als identitätsstiftende Aspekte das Selbstverständnis prägen (Selbstbestimmung, Konkordanz, Neutralität), aus der Fremdsicht kaum wahrgenommen werden. Hier dominieren Aspekte des Konsums bzw. die (alpine) Landschaft der Schweiz als stereotypes Bild der „Heidi auf der Alm“. Die politische Sonderrolle der Schweiz, aber auch die Assoziationen mit der Schweiz als Finanzplatz und Steueroase werden in der Fremdsicht kritisch wahrgenommen und überlagern teilweise die als „niedlich“, und „harmlos“ aber durchaus sympathisch empfundenen Klischees des „kleinen idyllischen Heidi-Landes“ (ebd.).

5.2. Grundlagen der Schweizer Landeskommunikation

Die Landeskommunikation der Schweiz stützt sich auf das Bundesgesetz vom 24. März 2000 über die Pflege des schweizerischen Erscheinungsbildes im Ausland mit Inkrafttreten vom 15. November 2000 (Bundesbehörden der schweizerischen Eidgenossenschaft 2000) und die Verordnung vom 12. Dezember 2008 über die Pflege des schweizerischen Erscheinungsbildes im Ausland (ebd. 2008).

Die Aktivitäten, die seit Gründung im Jahr 2000 von Präsenz Schweiz (PRS) ausgehen, fokussieren neben herkömmlicher PR-Arbeit – die NZZ (NZZ 29.10.2002, Nr. 251, S. 15) zählt hier Besucherplattform, Infomaterial,

Marktforschung und Organisation von Events wie den Siwss Day auf – auf die Entwicklung eines National Brand, einer Ländermarke.

5.2.1. **Struktur und Auftrag der Schweizer Landeskommunikation**

Der Auftrag der Landeskommunikation beinhaltet, wie in der Verordnung über die Pflege des schweizerischen Erscheinungsbildes im Ausland definiert, die Förderung der allgemeinen Kenntnisse über die Schweiz sowie die Erhöhung der Visibilität des Landes im Ausland, Aufbau und Pflege des Beziehungsnetzes der Schweiz zu heutigen und zukünftigen Entscheidungsträgern sowie Meinungsführern und die Darstellung der politischen Anliegen und Positionen gegenüber einem ausländischen Zielpublikum. Ausgestattet mit einem ursprünglichen Budget von 12,5 Millionen Franken (Gehälter und Infrastrukturkosten nicht eingerechnet), das bis heute auf ein Budget von 6,8 Millionen Franken (Stand Mai 2012) gekürzt wurde, steht PRS auch weiterhin unter einem gewissen Legitimationsdruck (Anhang 1, Expertengespräche, Interviews „R“ und „C“).

Dabei unterstand die hierfür verantwortliche ehemalige Agentur für die Präsenz der Schweiz im Ausland und für die Pflege des Landesimage „Präsenz Schweiz“ (PRS) bis Ende 2008 einer Kommission, aus der für die vorliegende Untersuchung einige Mitglieder befragt wurden. Die PRS war ihrerseits 2000 von Regierung und Parlament als Nachfolgeorganisation der „Koordinationskommission für die Präsenz der Schweiz im Ausland“ (KO-KO) ins Leben gerufen worden.

Im März 2007 wurde vom Bundesrat beschlossen, die Kommission Präsenz Schweiz aufzuheben und die Geschäftsstelle ab 2008 ins Eidgenössische Departement für auswärtige Angelegenheiten zu integrieren um die Koordination der Aktivitäten zu optimieren (Künzle 2009; o. V. PRS 2010d).

Seit Januar 2009 ist PRS als Teil des Eidgenössischen Departements für auswärtige Angelegenheiten (EDA) für den Auftritt der Schweiz im Ausland zuständig. Dabei setzt PRS die Strategie des Bundes für die Schweizer Landeskommunikation um und ist seither nicht nur für die langfristige

Imageplanung, sondern auch für ad hoc Kommunikation im Krisenfall zuständig (vgl. Landeskommunikationsverordnung, 2008). Die Schweizer Landeskommunikation und ihr ausführendes Organ PRS sind dem EDA unterstellt.

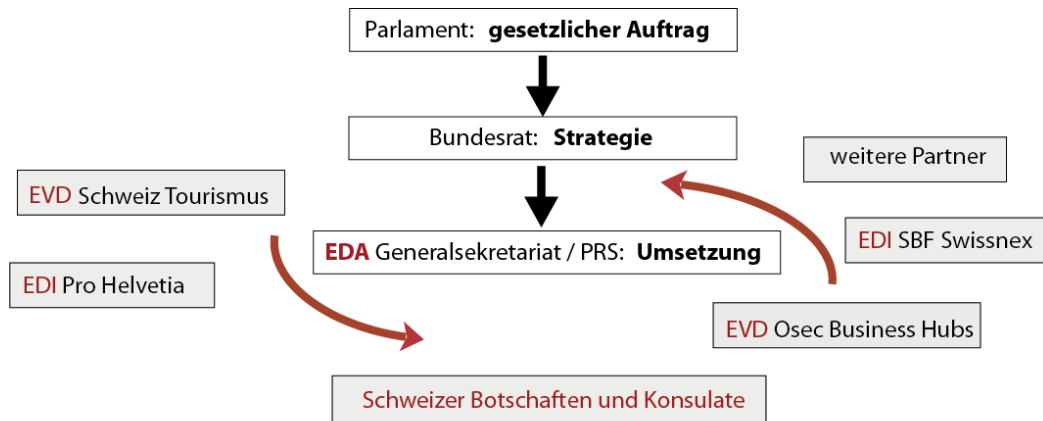


Abbildung 14: Koordinierte Kommunikation von Ländern. Eigene Darstellung in Anlehnung an PRS (o.J. b) Arbeiten mit der Marke Schweiz, S. 5)

Wie im vorangegangenen Abschnitt dargestellt, besteht die unmittelbare Anbindung an das EDA erst seit 2009. Die Position innerhalb der Organisationsstruktur des EDA weist auf den Stellenwert der Landeskommunikation hin. PRS agiert, wie in Abbildung 14 visualisiert, direkt dem Generalsekretariat unterstellt, mit größtmöglicher Unabhängigkeit und kurzen bürokratischen Wegen in die unmittelbare Regierungsebene. Die Landeskommunikation der Schweiz greift auf ein Netzwerk an Kooperations- und sonstiger Partner zurück. PRS selbst verweist online auf 17 verschiedene, in die Landeskommunikation involvierte Akteure aus unterschiedlichen Lebensbereichen (vgl. PRS 2010f, Tab. 8), wie die folgende Tabelle zusammenfasst. Ergänzend hinzugefügt (kursiv) die Projektpartner, die aus der Aktivitätenliste 2009/2010 hervorgehen und in unterschiedlichem Rahmen als Projektpartner der Schweizer Landeskommunikation beteiligt sind (o. V. PRS 2010g, PRS 2010).

staatliche Akteure	Wirtschaft	Kultur	Bildung Jugend	Forschung Technologie	Sport	Medien	andere
EDA	Osec	Pro Helvetia	CH-Stiftung „GO“	Swissnex (SBF)	Swiss Olympic Association	SRG SSR idée suisse	ASO (Auslands-schweizer Organisation)
SECO	economie-suisse	<i>BSA Bund Schweizer Architekten</i>	<i>IASTE (Intern. Assoc. of Stud. for Technical Experience)</i>	<i>TOP to TOP (Environment Programme Klimaschutz)</i>		Swissinfo	Städte und Gemeinden
Bundeskanzlei,	Bankiers-vereinigung	<i>Film Festival Locarno</i>		<i>Planet Solar</i>		<i>Ringier (Swiss Pavillion)</i>	
BAK	Schweiz Tourismus			diverse Universitäten			
SBF	<i>Swiss Economic Forum</i>						
Konferenz d. Kantonsregierungen	<i>SIKA</i>						
Schweizer Auslandsvertretungen	<i>HOLZIM u.a.</i>						
	<i>SIA/ Verband für Ingenieure & Architekten</i>						
	<i>Alptransit/ Gotthard AG</i>						

Tabelle 8: Kooperations- und Partnernetzwerk PRS. Quelle: o. V. PRS (2010g), PRS (2010)

Neben den inländischen Partnern und Akteuren stützt sich die Schweizer Landeskommunikation auf eine Reihe ausländischer Kooperationspartner für ausgesuchte Projekte, die von Wirtschaftsverbänden, über Universitäten, Städte, Verbände, Museen oder kultureller Initiativen entsprechend der Projektvielfalt, die unterschiedlichsten Arten der Zusammenarbeit betreffen (vgl. Aktivitäten Listen 2009 und 2010; o. V. PRS 2010g).

Das Verständnis der Schweizer Landeskommunikation ist bemüht, unterschiedliche theoretische Ansätze zu berücksichtigen und versucht die Ansätze in einen für die Kommunikationssituation der Schweiz adäquaten Zusammenhang zu bringen (Abb. 15).

Ansatz der Schweiz



Abbildung 15: Ansatz der Schweizer Landeskommunikation. Quelle: Flury (2010), PRS (2010e)

Die grafische Annäherung an das Schweizer Verständnis zur Landeskommunikation greift dabei die im theoretischen Teil behandelten Parallelen in der Zielsetzung bzw. die ergänzende Ko-Existenz mehrerer Perspektiven auf. Allerdings geht aus Abb. 15 eine Priorisierung (hier „Trend“ genannt) Richtung Public Diplomacy hervor – ohne Berücksichtigung einer zeitlichen Dimension, in der die unterschiedlichen Ansätze ineinander greifen. So wäre eine Visualisierung der Prinzipien der Schweizer Landeskommunikation, in Anbetracht des Vorgehens der Schweiz über die frühen Bemühungen der Definition eines „Markenwesens“ über die Ausarbeitung einer „Corporate Identity“ (vgl. Kap. 5.2.4), angebracht, die dem Nation Branding Begriff zugeordneten Instrumente und Aktivitäten als einen Bereich der Grundlagenarbeit berücksichtigt, unter dessen Verwendung letztlich die Instrumente der Public Diplomacy weiter entwickelt und angewandt werden. Denn tatsächlich hat sich das, was in Abbild 15 als „Netzwerk“, „Kenntnis“ und „Verständnis“ als Kernnutzen der Landeskommunikation hervorgehoben wird, ja aus einem spezifischen Kommunikations- und Managementprozess heraus entwickelt, der im Kern durchaus als Markenentwicklung bezeichnet werden

kann. In Kapitel 5.2.3 wird dieser Prozess, in dem insbesondere die komplexe nationale Identität auf eine „Stärkenprofil“ genannte positive Identitätsaussage verdichtet wird, dargestellt. Das Ergebnis dieses Prozesses kann, den Ansätzen des Nation Branding folgend, durchaus als Markenkern einer Ländermarke beschrieben werden.

Für die Landeskommunikation der Schweiz kann also – anders als in Abbildung 15 von PRS visualisiert – festgestellt werden, dass die Konzepte Nation Branding und Public Diplomacy auch in einer zeitlichen Dimension aufeinander aufbauen. Die im Fallbeispiel der Schweiz zu beobachtende Kongruenz und Ergänzung der beiden Konzepte werden in Abbildung 16 als eigene Darstellung visualisiert.

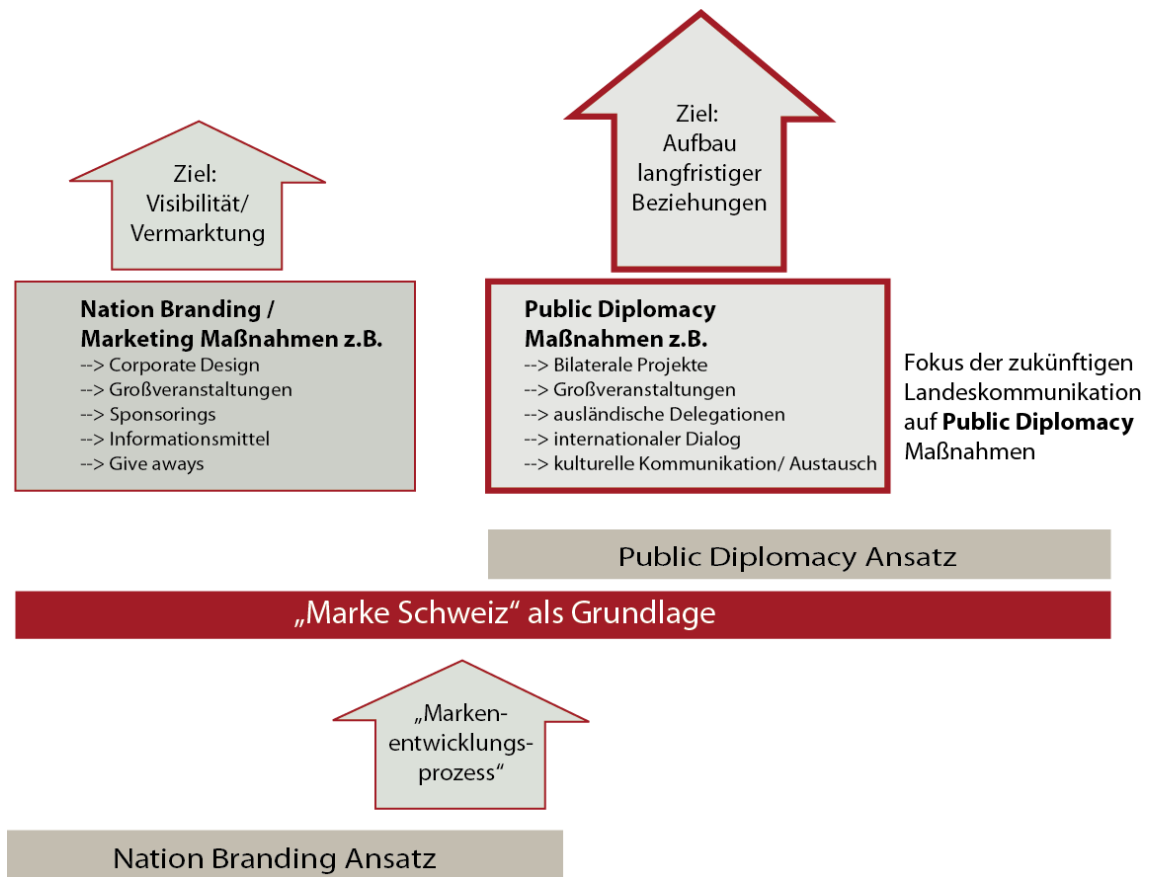


Abbildung 16: Interpretation des Ansatzes der Schweizer Landeskommunikation. Eigene Darstellung (2013)

Im Fokus dieser Beobachtung steht die Verwendung von Nation Branding Ansätzen zur Bildung einer verdichteten Identitätsaussage als Fundament

aller weiteren Marketingaktivität – aber auch des kommunikativen Beziehungsaufbaus an Interaktionsmärkten. Dieser Beziehungsaufbau mit ausländischen Öffentlichkeiten unter Verwendung des Public Diplomacy Konzeptes steht im Fokus der Strategie 2011/2012 der schweizerischen Landeskommunikation. Zwar werden weiterhin Marketing-Maßnahmen durchgeführt, jedoch wird aus Perspektive von Präsenz Schweiz das „Kerngeschäft“ des Nation Branding Ansatzes, die „Markenbildung“, als weitgehend abgeschlossen bewertet.

5.2.2. Strategische Ausrichtung der Schweizer Landeskommunikation

Wie im Vorherigen dargestellt, unterstützt die Landeskommunikation die Interessenwahrung der Schweiz im Ausland mit den Instrumenten der Öffentlichkeitsarbeit. Ihr Auftrag ist im Bundesgesetz und in der Verordnung über die Pflege des schweizerischen Erscheinungsbildes im Ausland festgelegt und vom EDA unter Zuständigkeit des Generalsekretariats bzw. Präsenz Schweiz umgesetzt. Der Feststellung Manheims (Manheim 1994, S. 132), die Schweiz müsse eine Strategie der Erhöhung ihrer Visibilität verfolgen, wird zum Teil Rechnung getragen. Kern der eidgenössischen Landeskommunikation ist jedoch nicht so sehr eine generelle Wahrnehmung über Lautstärke – dieser Effekt tritt eher ungewollt durch politische Kampagnen wie der Ausschaffungsinitiative auf – sondern vielmehr durch Erweiterung der Vorstellung über die Schweiz auf ein dem Schweizer Selbstbild entsprechendes, weniger von Stereotypen geprägtes Niveau.

Die strategischen Ziele der Landeskommunikation sind dabei folgende:

- Förderung der allgemeinen Kenntnisse über die Schweiz im Ausland
- Förderung der Visibilität der Schweiz im Ausland
- Darstellung der politischen Anliegen und Positionen der Schweiz gegenüber einem ausländischen Zielpublikum
- Aufbau und Pflege der Beziehungen zu heutigen und zukünftigen EntscheidungsträgerInnen und Meinungsführern

(vgl. o. V. Eda 2010; Bundesbehörden der schweizerischen Eidgenossenschaft 2000; ebd. 2008).

Das Strategiepapier 2010/2011 der PRS (vgl. o. V. PRS 2010e; Strategie Schweizer Kommunikation von Ländern, S. 3) sieht neben der Analyse der Wahrnehmung Schweiz im Ausland und der Beteiligung an internationalen Debatten zu Fragen der Landeskommunikation und Imageforschung auch geografische und thematische Schwerpunkte vor.

Der Fokus des Strategiepapiers 2010/2011 liegt bei der Verwendung der Instrumente bei bilateralen Projekten bzw. Projekten im Ausland, ausländischen Delegationen, einer nach den strategischen Grundlagen der Marke Schweiz folgenden Projektleitung bei Großveranstaltungen und der Herstellung und Distribution von Informationsmitteln über die Schweiz.

Ein weiterer Schwerpunkt bildet die Organisation von Ausbildungsveranstaltungen für Mitarbeiter der Schweizerischen Auslandsvertretungen, der Bundesverwaltung und Partnerorganisationen zum Thema Landeskommunikation. In einem ausführlichen Strategiepapier (Flury, 2010/11 BR, 2008, S. 3) werden die in 2010/11 geplanten Strategieschritte mit den von PRS für die Schweizer Landeskommunikation identifizierten Erfolgsfaktoren erläutert. Da die enge Zusammenarbeit der EDA-Zentrale mit den Schweizerischen Vertretungen im Ausland; die Koordination sowohl mit den bundesinternen wie -externen Stellen und Bildung von Public-Private-Partnerships, u.a. mit Schweizer Firmen mit Aktivitäten im Ausland und die Anbindung an die vom Bundesrat formulierten außenpolitischen Ziele der Schweiz, als durchweg positiv bewertet werden, ist in der Strategie vorgesehen, die zeitlich befristeten Länderprogramme einzustellen und klare Regelungen der Zuständigkeiten durch das Abschließen von Zusammenarbeitsverträgen mit den spezifischen Organisationen herzustellen. Auch die geografische und thematische Fokussierung der Aktivitäten, die Kombination von Projekten im Ausland, Studienreisen in die Schweiz und der Abgabe von Informations- und Promotionsmitteln wurden als Erfolgsmaßnahmen gewertet, ebenso der einheitliche visuelle Auftritt zur Steigerung der Sichtbarkeit sowie das systematische Monitoring der Schweiz in der ausländi-

schen Presse als Grundlage für die strategische Ausrichtung der Aktivitäten. Vor diesem Hintergrund wurden in den letzten Jahren – bzw. werden – weitere Änderungen in den Aktivitäten von Präsenz Schweiz initiiert: Der von PRS bisher verfolgte Ansatz einer allgemeinen Landeskommunikation wird hin zu einer Fokussierung auf Schwerpunktthemen und verstärkten Ausrichtung auf die Unterstützung der konkreten außenpolitischen Interessen der Schweiz verschoben. Außerdem wird die Analyse des Images der Schweiz im Ausland (Monitoring etc.) ausgebaut und, damit verbunden, auch ein stärkeres Engagement der Landeskommunikation in imagerelevanten Krisensituationen angestrebt (vgl. o. V. PRS 2010e).

5.2.3. Handlungsgrundlage der Schweizer Landeskommunikation

(siehe Kap. 5.2.4). Dieser *Marke Schweiz* und der strategischen Ausrichtung aller Aktivitäten der Landeskommunikation liegen dabei die Erkenntnisse zugrunde, die aus den Analysen zum Selbst- und Fremdbild gewonnen wurden (vgl. Kap 5.1.2 und 5.1.3). In einer Präsentation vom Dezember 2006 stellt das Agentur Netzwerk von Publicis (o. V. Publicis 2006) im Rahmen einer Markenberatung die Idee zur „Story Schweiz“ vor. In dieser kommerziellen Annäherung steht noch das Helvetische Kreuz als „Additionssymbol“ im Mittelpunkt: Mit dem Claim „Die Schweiz. Beruhigend plus“ argumentieren Publicis „eine unendliche Kette von Impressionen und Ideen, von Visionen und Realitäten, von Gegensätzen und Gemeinsamkeiten“. Die Schweiz also als „längste Addition der Welt“ (ebd.). In diesem frühen Ansatz der Definition eines „Markenwesens“, wie es in der Publicis Präsentation heißt, werden unter den Kategorien *Leistungen & Eigenschaften* (Stabilität/Nachhaltigkeit, sichere Zukunft, Effizient, Freiheit, Selbstbestimmung, Neugier, Verbinden); *Werte & Charakter* (echt, zuverlässig, diskret überlegen, authentisch, schön, frisch) sowie *Manifestation & Erscheinung* (Lebensraum Alpen, die Schweizer, das Schweizer Kreuz mit den Farben weiß und rot sowie segmentspezifische „Success Stories“) 17 Attribute festgelegt, die die *Marke Schweiz* als strategische Grundlage definieren sollen (ebd.). Die hier als „SOLL-Markenwesen“ präsentierten Attribute wurden im

Verlauf der strategischen Grundlagenarbeit nicht nur kontrovers diskutiert, sondern auch weiterentwickelt und verändert. Insbesondere vom Vorhaben, das Attribut „diskret überlegen“ als einen grundlegenden Schweizer Wert zu kommunizieren, wurde bei der Weiterentwicklung der strategischen Grundlagen abgesehen. Die untenstehende Darstellung (Abb. 17) zeigt eine weitere Stufe der strategischen Grundlagenarbeit auf dem Weg zur heutigen Marke Schweiz.

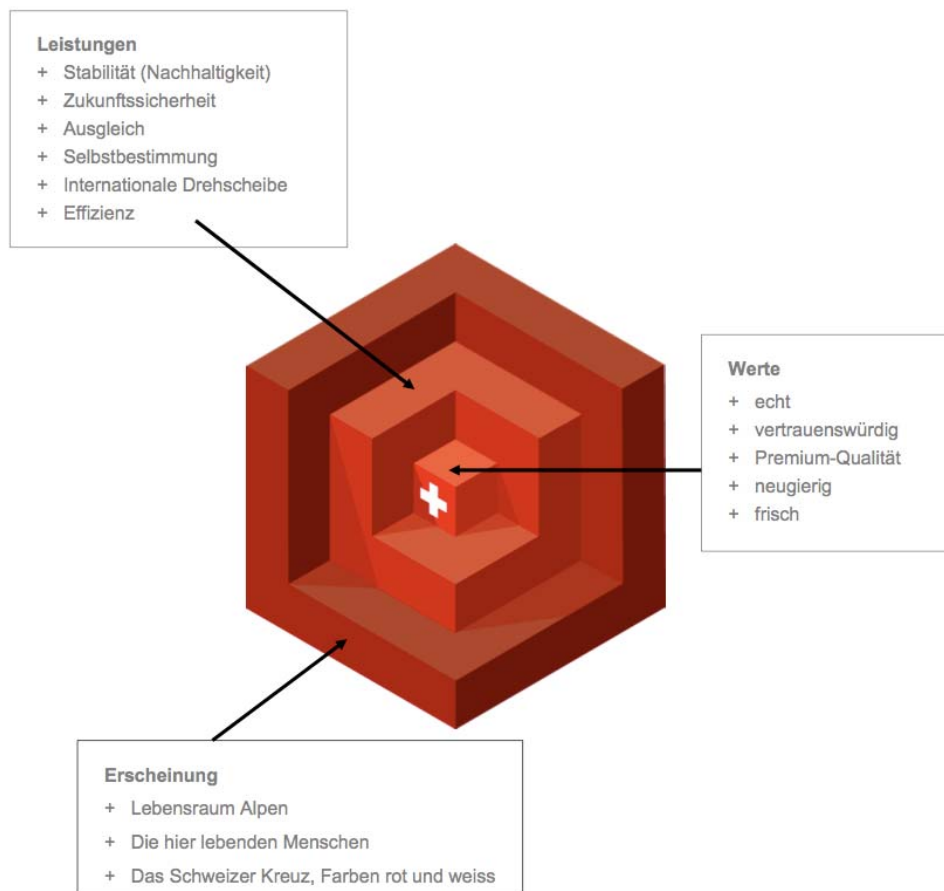


Abbildung 17: Die 14 Kernelemente der der Schweiz. Quelle: PRS (2007)

Als Kommunikationsgrundlage dienen, als Essenz aus den Definitionsprozessen der Story Schweiz und der strategischen Grundlagenarbeit, seit dem Jahr 2000 eine zusammenfassende Stärkendefinition, die die Themen:

- hohe Lebensqualität,
- politische Stabilität,
- umweltbewusstes Handeln,

Zuverlässigkeit und Vertrauenswürdigkeit

beinhaltet. Dieser Stärkedefinition gegenüber stehen aus der Analyse zur Selbstsicht gewonnene und für die Schweizer wesentliche Attribute, die als zu wenig sichtbar erachtet, aber als Image-relevant identifiziert wurden, nämlich:

Innovationsfähigkeit, Zukunftsorientierung,
politische Partizipation.

Die Korrektur dieser beiden als „zu schwach kommuniziert“ eingestuften Attribute steht für die Landeskommunikation im Zentrum. Beide wurden von „Schweizer Meinungsführern sowie der breiten Bevölkerung als zentrale Charakteristika der Schweiz gewertet und sind in der Strategie der Landeskommunikation als bedeutungsvoll für die künftigen Interessen der Schweiz identifiziert worden“ (vgl. o. V. PRS 2010d).

Als eine Fortführung der „Story Schweiz“ können die von Präsenz Schweiz Online veröffentlichten Stärkenprofile bewertet werden. Die strategische Grundlage der Landeskommunikation bilden nicht mehr 14 Kernelemente, sondern zwei zusammenfassende Begriffe: *Selbstbestimmung* und *Zukunftssicherheit*. Unter dem Stichpunkt der Selbstbestimmung werden im aktuellen Stärkenprofil nicht nur das politische System mit seinen basisdemokratischen Elementen erläutert, sondern auf umstrittene Punkte der Selbstbestimmung und Selbstverantwortung eingegangen wie der eher liberalen Drogenpolitik und die Sterbehilfe, die hier als strategische Richtung der „offenen“ Kommunikation, weg von reinen Verkaufsargumenten und hin zu einer „wahrhaftigen“ Selbstdarstellung und einem offenen kommunikativen Umgang auch mit kontroversen Themen, gesehen werden kann (vgl. auch Kap. 4.3.3). Die Wertigkeit der Selbstbestimmung wird darüber hinaus nochmals in einem gesonderten Stärkenprofil pointierter dargestellt und in den Bereichen Föderalismus, niedriger Staatsquote/Steuern, Stellenwert der Privatsphäre und die Verknüpfung von Wissenschaft und Forschung mit der Privatwirtschaft verbunden (Generalsekretariat GS-EDA-PRS o.J. a S. 1). Die Zukunftssicherheit der Schweiz wird im Wesentlichen mit der Lebensqualität, dem Bildungsniveau und der politischen und wirtschaftlichen

Stabilität verknüpft. Diese beiden zentralen Kernwerte sind in differenzierten Stärkenprofilen jeweils für die Bereiche Kultur, Land und Leute, Wissenschaft und Wirtschaft ausgearbeitet (vgl. Generalsekretariat GS-EDA-PRS o.J. f). Wesentlich differenzierter als in den frühen Ansätzen stellt die Landeskommunikation hier einen Zusammenhang zwischen dem Schweizer Konkordanz-System, der Neutralität und dem „ausgeklügelten System von Regeln und Konventionen“ (ebd.) sowie der Beständigkeit her. Unter dem Aspekt der Zukunftssicherheit und Vertrauenswürdigkeit wird an dieser Stelle auch die Schweiz als internationale Drehscheibe gesehen, deren Stärke im „Ausgleichen von Gegensätzen“ (ebd.) gesehen wird. Nämlich, das Zusammenführen von Zivilgesellschaft, staatlichen Organisationen und der Privatwirtschaft.

5.3. Die Expertengespräche

Neben der Literaturanalyse (Kap. 4) und der Beschreibung der Fakten, Maßnahmen und Grundlagen der Schweizer Landeskommunikation bilden die geführten Gespräche mit 20 Experten aus staatlichen, teilstaatlichen und privatwirtschaftlichen Institutionen den empirischen Kern der Arbeit. Prägnante Aussagen werden in der Zusammenfassung der Analyseergebnisse aufgeführt und diskutiert; die vollständigen Transkriptionen der Gespräche sowie deren Analyse sind dem Anhang zu entnehmen. Eine zusammenfassende Darstellung der Analyseergebnisse stellt die Methode der sogenannten Konstruktkarten oder Concept Maps (Verlage 2009, S. 24; Nückles et al. 2004, S.16 ff.; Weidemann 2001, S. 184 f.) dar, die in Kapitel 5.3.3 zur Anwendung kommen.

5.3.1. Rahmenbedingungen der Experten-Interviews

Experten und Expertinnen sind häufig in der zweiten oder dritten Ebene einer Organisation zu suchen, weil hier in der Regel Entscheidungen vorbereitet und durchgesetzt werden und ein detailliertes Wissen über interne Strukturen und Ereignisse vorhanden ist (Meuser, Nagel 2002, S. 74). Kon-

kret wurden für das Fallbeispiel Schweiz 20 Personen befragt. Davon vier Personen aus einer hohen bzw. der höchsten Führungsebene der entsprechenden Organisationen. Die 16 anderen befragten Personen sind in Führungs- und Entscheidungspositionen auf einer mittleren Ebene verantwortlich. Befragt wurden vor allem leitende Angestellte sowohl im eidgenössischen Departement für auswärtige Angelegenheiten (EDA) als auch in Institutionen, die in Zusammenarbeit oder mit eigenen Mandaten als Akteure der Landeskommunikation in Erscheinung treten.

Zur Erhebung der empirischen Daten greift diese Arbeit auf eine jüngere Methode der qualitativen Sozialforschung zurück: das Experten-Interview. Auf das nichtstandardisierte Interviewverfahren wird in der Politikwissenschaft, vor allem aber in Studien der internationalen Politik oft zurückgegriffen. Das Experten-Interview wird in der Literatur als Sonder-Form der Befragung (Pickel 2009, S. 441) diskutiert und bietet sich immer dann an, wenn der Wissensstand nur in einem Expertenkreis vorhanden ist. Die Kommunikation von Landes-Identitäten kann als ein solches explizites Experten-Thema bewertet werden. Die Schwächen des Experten-Interviews liegen im geringen Verallgemeinerungs- und Standardisierungsgrad und des individuellen Zugangs zum Forschungsobjekt. Die größere Variationsbreite der Analyseeinheiten – bedingt durch die offene Fragestellung – macht einen direkten Vergleich, wie in standardisierten Verfahren denkbar, unmöglich. Die Auswertung ist auf interpretative Reduktion angewiesen (vgl. Pickel 2009, S. 462; Bogner, Litting et al. 2005, S. 21). Der Aufbau der Interviews in dieser Arbeit greift auf die Technik der „offenen Leitfäden“ zurück. (Meuser, Nagel 2005, S. 77; Pickel 2009, S. 447). Da als Auswertungsziel die Erkenntnis über Tendenzen und gemeinsam geteilter Relevanz-Strukturen im Vordergrund steht, können die Experten-Interviews nicht wie in einer Einzelfallanalyse als individuell-besonderer Ausdruck seiner allgemeinen Struktur behandelt werden. Es bietet sich hier die Technik der zusammenfassenden Inhaltsanalyse an (Meyring 2003; Krippendorf 2004; Früh 2004; Pickel 2009). Die Auswahl der Experten erfolgte insbesondere mit dem Fokus auf eine möglichst große Bandbreite der operationalen Verantwortung einerseits – und andererseits unter Berücksichtigung

möglichst vieler involvierter Partner. In den nachfolgenden Tabellen sind die befragten Experten nach ihrer Funktion für die Landeskommunikation aufgeführt. Tabelle 9 enthält dabei die 16 befragten Experten der operativen Ebene, Tabelle 10 die Experten der Führungsebene.

NR	Fall	INSTITUTION	FUNKTION
1	A	PRS/EDA	Bilaterale Projekte (Desk Ausland)
2	B	PRS/EDA	Ausbildung (Desk Inland)
3	C	PRS/EDA	Leitung Instrumente und Ausbildung
4	D	PRS/EDA	Leitung Stab
5	E	Osec	Leitung Messen und Beratung
6	F	Schweiz Tourismus (ST)	Leitung Büro Berlin/Deutschland, Discover the +
7	G	PRS/EDA	Leitung Kommunikation
8	H	PRS/EDA	Leitung Desk Ausland / stellv. Direktor
9	I	PRS/EDA	ausländische Delegationen
10	J	Schweiz Tourismus	Global Manager Market Development
11	K	Pro Helvetica	Project Leader Programmes
12	L	Bundeskanzlei	Leiter Sektion Politische Rechte
13	M	PRS/EDA	Stab/Leitung Research, theoretische Grundlagen
14	N	Schweiz Tourismus (ST) Projektorganisation Öffentliche Hand	Direktor Standortmarketing Euro 2008
15	O	Swiss Economic Forum	Projektleitung Swiss Economic Forum (Davos)
16	P	PRS/EDA	Leitung Großveranstaltungen

Tabelle 9: Experten, operationale Ebene

NR	Fall	INSTITUTION	FUNKTION
17	Q	PRS/EDA	Direktor
18	R	Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO)	Leiter der Direktion Standortförderung
19	S	Bundeskanzlei	Direktor der Sektion Kommunikationsunterstützung
20	T	Eidgenössisches Departement des Inneren	Direktor des Bundesamtes für Kultur BAK

Tabelle 10: Experten, strategische Ebene

Um die organisatorisch/institutionelle Ausrichtung der Experten bereits in der Konzeption der Interviews transparent zu machen, wurden die Leitfäden so ausgearbeitet, dass, den Zusammenhängen entsprechend, flexible Schwerpunkte im Gespräch möglich sind. Die Kategorisierung erfolgt daher nach den Bezugskriterien, mit denen sich der Interviewte überwiegend auseinandersetzt. In der funktionellen Strukturierung erfolgt eine Unterscheidung nach der operationalen Ebene, in denen die Aktivitäten stattfinden bzw. wo und in welchem Zusammenhang der Interviewte als Experte befragt wird. Bei der Auswahl der Entscheidungsträger steht im Vordergrund, dass sie in unterschiedlichen Ressorts Verantwortung tragen.

5.3.2. Die Analyse der Experten-Interviews

Die Auswertung der Codier-Einheiten und der Analyseeinheit erfolgt in der vorliegenden Untersuchung konsequent nach der Methode „cross-question“ (Verlage 2009, S. 5), d.h., jedes Interview wird vom ersten bis zum letzten Textbestandteil zusammenhängend analysiert, um die gesamte Komplexität des Themas aus Sicht der Teilnehmer zu erfassen. Im Folgenden wird das qualitative Datenmaterial reduziert und abstrahiert, sodass das Ergebnis

auf überschaubare Art und Weise das Grundmaterial zuverlässig abbildet und belastbare Rückschlüsse auf die Forschungsfragen zulässt⁴².

Vorgang der Reduktion des Datenmaterials:

1. Paraphrasierung und Kategoriebildungen
2. Generalisierung und Reduktion der ermittelten Kategorien K zu Kategorien K' mit Ausweisung auffälliger Häufigkeiten
3. Zusammenfassung des Kategoriebildungsprozesses

Dabei wurden in der Analyse unterschiedliche Fragestellungstypen zur Kategoriebildung angewandt: zum einen die theoriegeleiteten Fragen, die sich direkt aus den eruierten Faktoren der theoretischen Fundierung ableiten lassen; zum anderen im Rahmen der engen Kontextanalyse (vgl. Meyring 2009, S. 79) eine spezifische Fragestellung, die zur induktiven Kategoriebildung führt. Und zum dritten eine Hintergrundfrage, die den Kontext, in dem die vorangegangenen Fragen beantwortet wurden, näher betrachten. Die theoriegeleitete Fragestellung beinhaltet dabei vier vertiefende Fragestellungen, die sich mit dem Verständnis der Akteure und den Grundlagen der Landeskommunikation auseinandersetzen.

1. Welche Rolle spielen Identität und Glaubwürdigkeit für die Akteure der Landeskommunikation?
2. Was verbinden die Akteure mit einer strategischen Ausrichtung der Landeskommunikation?
3. Was ist in der Wahrnehmung der Akteure wichtig für eine erfolgreiche Landeskommunikation?
4. Wie erleben die Akteure der Landeskommunikation das Zusammenwirken einzelner Instrumente, Partner und Sektoren?

⁴² Die Triangulation oder Investigator – Triangulation zur Gewährleistung der Gütekriterien (Mayring 2007, S. 109ff) wird in der vorliegenden Analyse nicht angewendet, da es im Rahmen der Dissertation nicht möglich ist die Interviews und deren Auswertung mit möglichst vielen Methoden, Interviewern/ Codieren durchzuführen. Die ausführliche Dokumentation der qualitativen Analyse (vgl. Anhang) soll im Folgenden jedoch die intersubjektive Nachvollziehbarkeit und damit größtmögliche Objektivität der Studie gewährleisten.

Diese grundlegenden Fragen wurden bei der Analyse aller Experten-Gespräche gestellt. Die Fragestellung zur induktiven Kategoriebildung, die sich direkt mit den Prozessen der Umsetzung der einzelnen Instrumente befasst, wurde nur bei der Analyse der Gespräche der Experten auf operativer Ebene angewandt. Hier vertieft die Fragestellung konkret die Faktoren, die von den Experten bezüglich Kommunikationsprozess, Steuerung/Implementierung, Umsetzung und Anwendung einzelner Instrumente genannt werden. Die Hintergrundfrage zum Selbst- und Fremdbild der Schweiz wurde in der Analyse aller Gespräche gestellt. Sowohl der Prozess der Reduktion als auch die vollständige Kategoriebildung der Expertengespräche sind im Anhang (Anhang 2, Analyse der Expertengespräche) ausgeführt.

Bei der ersten vertiefenden Fragestellung nach den **Grundlagen und dem Verständnis der Landeskommunikation** (Fragestellung in der Analyse: Welche Rolle spielen Identität und Glaubwürdigkeit für die Akteure der Landeskommunikation?) ist zunächst einmal hervorzuheben, dass die Kategorie Glaubwürdigkeit in den Expertengesprächen generell als Schlüsselbegriff der Landeskommunikation bewertet wurde. Darüber hinaus verknüpften die befragten Experten weitere vertiefende Aspekte mit dem Glaubwürdigkeitsbegriff im Kontext der Landeskommunikation. Dass Glaubwürdigkeit unter anderem abhängig ist von der Kommunikation von Stärken und Schwächen bzw. dass Glaubwürdigkeit von wahren und damit auch nachvollziehbaren und erlebbaren Aussagen abhängt und ganzheitlich betrachtet werden muss, ist dabei eine zentrale Meinung. Die Feststellung, dass durch persönliches Erleben geprägte Wahrnehmung zu glaubwürdiger Kommunikation führt, kann als Teil der übergeordneten Kategorie „Glaubwürdigkeit durch ganzheitlichen Ansatz“ bewertet werden. In der Reflexion durch die Experten wurde darüber hinaus festgestellt, dass die Selektion der Themen sowohl die Glaubwürdigkeit als auch insgesamt das Landesbild beeinflussen. Denn einerseits: *„Die klassische Marketingtheorie besagt ja, dass man Stärken verstärkt, das ist richtig, aber es macht viel*

sympathischer, wenn man auch dazu steht, dass man nicht perfekt ist“ (Interview „Q“ Direktor Landeskommunikation/PRS, S. 2).

Dabei steht die gebildete Kategorie der Themenauswahl in unmittelbarem Bezug zu einem, von den Experten beobachteten Spannungsfeld zwischen Marketing und ausgewogener Information, in dem sich die Landeskommunikation beständig bewegt. Denn auch andererseits gilt: *„[...] wir vermitteln ein selektives Bild der Schweiz. Wir vermitteln nur die Themen, wo die Schweiz Stärken hat“* (Interview „A“ Bilaterale Projekte/PRS, S. 6).

Auch die gebildeten Kategorien zur Frage nach der **strategischen Ausrichtung der Landeskommunikation** (Fragestellung in der Analyse: Was verbinden die Akteure mit einer strategischen Ausrichtung der Landeskommunikation?) sind zum Teil grundsätzlicher Natur. In den gebildeten Unterkategorien zeigt sich aber, dass ein Begriff wie die strategische Ausrichtung in der Praxis mit ganz konkreten Herausforderungen der täglichen Projekt-oder Managementarbeit verknüpft wird. Eher grundsätzlich ist in der Wahrnehmung der Experten, das Spannungsfeld zwischen staatlichen, privaten – und privatwirtschaftlichen Initiatoren, die nicht immer dieselben Interessen haben. Das folgende Zitat bringt zum Ausdruck, wie schwierig es ist, Akteure unterschiedlichen Interesses einzubinden: *„[...] gleichzeitig muss man sagen, das Ganze hat auch Grenzen, man kann eine Marke Schweiz definieren, man kann den Inhalt definieren, man kann Abläufe definieren, aber sie stoßen sehr schnell an Grenzen, also man hat immer sehr viele Akteure, die nicht eingebunden sind oder die sich nicht einbinden lassen“* (Interview „Q“ Direktor Landeskommunikation/PRS, S. 1).

Andererseits wird die Ergänzung der staatlichen durch privatwirtschaftliche Ansätze (Public Private Partnership) unmittelbar mit der strategischen Ausrichtung der Landeskommunikation verbunden: *„Man hat deshalb die Lösung gewählt, Teile der staatlichen Interessenwahrung auch beim Staat anzusiedeln, kann aber auch im Sinne der Public Private Partnership bei einzelnen konkreten Projekten den privaten Bereich sehr eng einbinden. Also in der Realität wird heute selbst staatliche Image-Arbeit zu einem sehr großen und wichtigen Teil auch durch die Privatwirtschaft wahrgenommen“*

(Interview „H“ Leitung Desk Ausland/PRS, S. 10). Denn auch die Stärke und der Einfluss privatwirtschaftlicher Unternehmen ist den befragten Akteuren der Landeskommunikation bewusst: *„[...] es kann eine staatliche Organisation sein, braucht aber die Impulse auch von außen und ich denke gerade im Falle der Schweiz, wo wir auch sehr viele Pluspunkte im Image durch die Privatwirtschaft haben, kann man die nicht so auslassen, also das muss irgendwie mit einwirkenden“* (Fall „G“ Leitung Kommunikation/PRS, S. 5). Die in der Praxis wahrgenommene Gratwanderung zwischen Nähe und Distanz zur Politik bzw. der allgemeinen Einflussmöglichkeiten durch Kommunikationsmaßnahmen wurde in der Analyse der Experten-Gespräche als weitere Kategorie im Kontext der strategischen Ausrichtung identifiziert. Konkret zeigt die Reflexion durch die Praxis hier Spannungsfelder auf, die sich zwischen den Polen „Identitätsorientierung“ und „Marktorientierung“ bzw. „Legitimation“ und „Kommerzialisierung“ und „staatlicher Interessenswahrung“ und „privatwirtschaftlicher Interessen“ erstrecken, wie die folgenden Zitate veranschaulichen.

„Ich glaube an ein starkes Tourismusmarketing. Ich glaube an ein starkes Wirtschaftsmarketing. Und man müsste sich darüber unterhalten, was die Finalität eines Kulturmarketings ist, eben ist es ein kommerzielles Ziel, ist es ein Kulturaustausch etc., da kann man unterschiedlicher Meinung sein, aber ehrlich gesagt, so eine Art übergeordnetes Marketing, dass die Schweiz in seiner Vielfalt darstellt, bin ich nicht so Fan davon“ (Interview „R“ Leitung Direktion Standortförderung/SECO, S. 9).

„[...] das Wirtschaftsministerium hat seine Hubs, das Staatssekretariat für Bildung und Forschung hat seine Netzwerke im Ausland, die Tourismusorganisation hat ihre Antennen usw. Das ist eigentlich auch kein Nachteil, dass es mehrere Stellen gibt, die dieses Bild nach außen prägen. Aber es muss einfach gut aufeinander abgestimmt sein“ (Interview „Q“ Direktor Landeskommunikation/PRS, S. 3).

„[...] man kann in diesem Sinne ein Land durchaus mit einer Firma oder einem Produkt vergleichen. Auch wenn das zuweilen etwas umstritten ist, aber ich denke, jeder Wettbewerber, sei es ein Land, sei es eine Firma, ist dann erfolgreich, wenn er über eine klare, unterscheidbare Positionierung verfügt und das gilt natürlich auch für die Schweiz“ (Interview „H“ Leitung Desk Ausland / PRS, S. 6).

„Sie haben auch Kollegen interviewt von der PRS? Es ist ganz klar, dass dort ganz anders argumentiert wird. Nur was ist heute die Aufgabe von einem Außenministerium? Wenn die Aufgabe wirklich definiert wird, das Land zu vermarkten – dann unterschreibe ich das“ (Interview „N“ Direktor Standortmarketing Euro 08 / Schweiz Tourismus, S. 7).

„[...] die Schweiz hat grundsätzlich das Glück, eine hervorragende Reputation zu haben. Eine Reputation, die einfach stabil ist an sich, weil sie sich an gewissen Elementen ausrichtet, die in der Schweiz einfach stabil sind, also das politische System, die Wirtschaftskraft, der Wohlstand, die schöne Natur etc. Das kriegt man in der Schweiz ja nicht weg. Und ehrlich gesagt, ist der Beitrag der Landeskommunikation daran jetzt in seiner Gesamtheit, würde ich sagen, marginal“ (Interview „R“ Leitung Direktion Standortförderung/SECO, S. 8).

Auch in der Kategorie der Kernelemente strategischer Arbeit finden sich neben den als grundsätzlich beurteilten Faktoren „Identität und Glaubwürdigkeit“ einige Unterkategorien mit unmittelbaren, aber auch weitergefassten Bezügen zur Stakeholdertheorie. Von der Kommunikation bzw. Akzeptanz nach innen über die politische Legitimation, über die Koordination und Zusammenarbeit der Akteure bis hin zur Integration geeigneter Multiplikatoren spiegelt sich die Idee der Einbeziehung vielfältiger Stakeholdergruppen in etlichen gebildeten Unterkategorien zur strategischen Ausrichtung der Landeskommunikation wider. In anderen Themen zur strategischen Grundlagenarbeit wird die Reflexion durch die Praxis weniger allgemein formuliert, sondern geht ganz konkret in die Ausgestaltung und den Entste-

ungsprozess einer Strategieentwicklung: von der Analyse der Ausgangslage bis zur Formulierung von Zielen; von der Erarbeitung eines gemeinsamen Begriffsverständnisses, über die gemeinsamen Ziele und Differenzierungsbotschaften bis hin zu Unterkategorien des Themas „Evaluation“ wie beispielsweise Wirksamkeitsmessung und Erfolgskontrolle. Sie sind Ausdruck der operationalen Prozesse der Landeskommunikation.

Auch die Kategorie „Nachhaltigkeit/Nachhaltigkeitsstrategie“ ist in der Analyse ablesbar; untergeordnet sind dieser Kategorie die Feststellungen, dass auch etablierte Marken „Pflegestrategien“ und „Präsenz“ benötigen, um nicht in Vergessenheit zu geraten: *„Wir haben nicht ein riesiges Imageproblem, aber trotzdem muss die Schweiz Präsenz markieren. Weil wer nicht Präsenz markiert, der wird vergessen, über den wird nicht mehr gesprochen“* (Interview „B“ Ausbildung/PRS, S. 10).

Aber auch die Integration geeigneter Multiplikatoren kann hier als Unterkategorie eingeordnet werden. Schließlich sind im Rahmen der strategischen Ausrichtung noch die „Einflusskategorien“ Mediatisierung der Außenpolitik und Komplexität der Inhalte zu nennen:

„Man könnte es quasi als eine Akzeptanz der Informationsgesellschaft, der Mediatisierung der Außenpolitik bezeichnen, aber auch als eine Akzeptanz der demokratischen Systeme in anderen Ländern, das heißt, ein klares Bewusstsein dafür, dass, will ich bei einer Regierung etwas erreichen, muss ich auch die jeweilige Bevölkerung überzeugen“ (Interview „M“ Stab/Leitung Research, theoretische Grundlagen / PRS, S. 4).

Die gebildeten Kategorien zu den **Erfolgsfaktoren der Landeskommunikation** (Fragestellung in der Analyse: Was ist in der Wahrnehmung der Akteure wesentlich für erfolgreiche Landeskommunikation?) sind nur einige wenige, dafür umso grundsätzlicher. Die drei Kategorien „Positionierung“, „Abgrenzung zum Wettbewerb“ und „Zielformulierung“ beziehen sich dabei auf eine klare strategische Ausrichtung. Bei den Kategorien „Zuhören/Dialog“ und „Einlösen von Qualitätsversprechen“ liegt der Fokus auf der Beziehung zum bzw. der Wahrnehmung durch den Adressaten.

Wesentlich komplexer gestaltet sich die Kategoriebildung anhand der Fragestellung zur **Vernetzung und Zusammenarbeit** (Fragestellung in der Analyse: Wie erleben die Akteure der Landeskommunikation das Zusammenwirken einzelner Instrumente und Sektoren?). So konnten für die Kategorie „Qualitätssteigerung durch Vernetzung“ zahlreiche Unterkategorien gebildet werden, die diesen positiven Einfluss auf die Qualität der Landeskommunikation bedingen. Neben einem glaubwürdigeren Umgang mit Themen und Zielgruppen, der Konstanz der Botschaften, spezialisierten Akteuren und einem breiten Themenspektrum nannten die befragten Experten hier vor allem die „Synergieeffekte“ und „persönlichen Kontakte/Netzwerk“: *„[...] zum einen denke ich eben, du hast einen viel größeren Adressatenkreis, man kann aufbauen auf Kontakten, die die anderen einbringen, und dann gibt es natürlich ganz viele Synergien, die man nutzen kann. Und zum anderen ist es einfach so, weil eben diese Botschaften in unterschiedlichen Bereichen wahrgenommen werden, ist es wesentlich, dass sie einigermaßen konsistent wahrgenommen werden, das hat auch viel mit Glaubwürdigkeit zu tun“* (Interview „D“ Leitung Stab/PRS, S. 7). Neben dieser positiven Bewertung der Zusammenarbeit zwischen den Akteuren zeigt die Kategoriebildung aber auch, dass Widerstände Teil dieser Vernetzung sind, dass die Zusammenarbeit ein hohes Maß an Überzeugungsleistung voraussetzt, wie die folgenden Zitate veranschaulichen:

„[...] ich muss auch zugeben, dass ich so diese psychologische Komponente hier völlig unterschätzt habe. Von totaler Sturheit, ich mache was ich will‘ bis zu jetzt wird es irgendwie eng“ (Interview „G“ Leitung Kommunikation/PRS, S. 3).

„[...] es war unheimlich schwierig, einen Schweizer Verband für sowieso, einen Schweizer Verband für dieses, eine schweizerische Handelskammer da und dort, zu überzeugen: Leute [...] lasst uns gemeinsam auftreten“ (Interview „E“ Leitung Messen und Beratung/OSEC, S. 4).

„[...] wir können uns noch so lange bemühen, in irgendeinem Land eine Strategie fahren zu wollen oder ein Projekt zu realisieren, wenn die Botschaft nicht will“ (Interview „B“ Ausbildung/PRS, S. 5).

„[...] diese Diskussion habe ich dann eher als mühsam empfunden, also hier kam wirklich die Frage der Deutungshoheit rein, also die Machtfrage und auch die Angst vor institutionellen Abgrenzungen, also dass sich hier der eine Partner quasi in die Machtbereiche von anderen einmischt [...]“ (Interview „H“ Leitung Desk Ausland/PRS, S. 3).

„Meine Erfahrung in der Schweizer Landeskommunikation ist: Es ist wichtig die Koordination, das hinkriegen, dass diese vielen Akteure sich an dieser Strategie irgendwie ausrichten, das ist die herkulische Herausforderung“ (Interview „R“ Leitung Direktion Standortförderung/SECO, S. 4).

Letztendlich hat aber die Schweizer Landeskommunikation, ganz der Konkordanz verpflichtet, [...] einen Approach gewählt, der typisch schweizerisch ist, nämlich einfach beim Kleinstmöglichen anzufangen und nicht gleich mit den großen Visionen einzusteigen (Interview „H“ Leitung Desk Ausland/PRS, S. 4). Dies zeigt sich auch darin, dass die Experten einen Wandel zu verstärkter Zusammenarbeit und ein Bewusstsein für die Bedeutung von Vernetzung beobachten: „[...] hier hat die Schweiz generell, also nicht nur Präsenz Schweiz, einen großen Schritt nach vorne getan in den letzten Jahren. Das ist nicht mehr ein Sektor-spezifisches Denken, sondern viel mehr Bewusstsein dafür, dass man eben gemeinsam, in welcher Konstellation auch immer, mehr erreicht als alleine mit zum Teil vielleicht sogar widersprüchlichen Aussagen und Botschaften“ (Interview „H“ Leitung Desk Ausland/PRS, S. 10). Aber auch dieser Wandel wird nicht homogen wahrgenommen; die Kategorie „zu wenig Zusammenarbeit“ war in unterschiedlichen Gesprächen herauszuhören, wie das folgende Zitat auf den Punkt bringt: „[...] ich persönlich finde, dieses Land hat noch viel zu viele Einzelkämpfer, die zwar alle denken, ja wir arbeiten vernetzt, die Vernetzung ist für mich noch viel zu oberflächlich (Interview „E“ Leitung Messen und Bera-

tung/OSEC, S. 3). Weitgehend einig sind sich die befragten Experten darin, dass die kommunizierten Botschaften von allen Beteiligten getragen werden müssen und dass die Vernetzung mit ihrer daraus folgenden Themenvielfalt maßgeblich zu einem ausgewogenen Landesbild beiträgt. Eine interessante Unterkategorie zum Thema Vernetzung ist die „Sogwirkung“, die bei den operativen Prozessen in Zusammenhang mit dem Thema „Widerstände“ auftaucht. Gemeint ist mit dieser Kategorie, die Beobachtung der Experten, dass ein Zusammenwirken von Akteuren aus unterschiedlichen Bereichen dann gut funktioniert, wenn die Zusammenarbeit als attraktives Angebot, nicht als Pflichtveranstaltung unterbreitet wurde: „[...] da konnten wir doch nach vielen Diskussionen auch die anderen davon überzeugen, dass das eben der Weg ist, dass das ein Angebot ist, was man nachfragen kann, aber nicht übernehmen muss. Und dieser Weg hat letztlich auch zum Ziel geführt“ (Interview „H“ Leitung Desk Ausland/PRS, S. 4).

Die gebildeten Kategorien zur **Umsetzung der Instrumente** (Fragestellung in der Analyse: Welche umsetzungs- und anwendungsbezogenen Faktoren werden von den Akteuren der operationalen Ebene genannt?) sind – obwohl weniger Experten befragt wurden – individueller als die Kategorien zu den strategischen Grundlagen. Das bedeutet für die Auswertung der Interviews, dass es kaum gemeinsame Unterkategorien gibt. Die meisten Themen sind sehr konkret auf spezifische Projekte und Kommunikationssituationen bezogen und wurden nur jeweils von einem Experten genannt. Entsprechend vielfältig und komplex sind die genannten Themen. Zur Vereinfachung wurden hier erneut übergeordnete Kategorien gebildet, die die einzelnen Themen zusammenfassen.

Die meisten Unterkategorien sind der Kategorie „Führung/Projektleitung“ zuzuordnen. Neben der generellen Feststellung, dass diejenige Organisation, die in einem Landeskommunikationsprojekt die Leitung innehat oder als Hauptsponsor auftritt, auch die Inhalte maßgeblich beeinflusst, ebenso wie die daraus folgende Sinnhaftigkeit von einer Vergabe der Leitungsfunktion nach inhaltlichen Schwerpunkten, drehen sich die Themen insbesondere um Aspekte einer klaren Weisungsstruktur und Einbeziehung der Projekt-

partner. Weiterhin werden angesprochen die „Nähe zur Politik“ sowie „Engagement/Geschlossenheit“ der Projektleitung als Faktor der Qualitätssicherung. Eine ähnlich komplexe übergeordnete Kategorie sind die „Prozesse“. Hier subsumieren sich Themen, die eine Projektleitung durch staatliche Träger als Erfolgsfaktor benennen, z.B. durch kurze Wege und Zugriff auf Hintergrundinformationen, der fairen Vergabe technischer Aufträge und der beobachteten Nachhaltigkeit der Delegationen durch Einbettung und Nachbereitung seitens der staatlichen Träger. Dabei verstehen sich staatliche Akteure als beständige Projektbegleiter und Faktor für Qualitätssicherung im Laufe einer Projekt-Kooperation mit privatwirtschaftlichen Akteuren. Eine weitere, inhaltlich umfangreiche Kategorie ist die „Sachkenntnis“ bzw., damit verbunden, das Thema „Vermitteln von Know-how“. Hier geht es vor allem um ein gemeinsames Verständnis der Strategien und Ziele – aber auch der Begrifflichkeiten der Landeskommunikation. Die „Marke Schweiz“ als Dachmarke und vor allem als visuelle Basis aller Kommunikationsmaßnahmen ist eine der weniger komplexen Kategorien. Auch die „Transparenz“ und die benachbarte „Evaluation“ können als Nischen-Themen einiger weniger Experten eingeordnet werden. Gegensätzliches ist bei den kritischen Themen zu beobachten. Die Kategorien „Rivalität/Differenzen“ bzw. „Widerstände“ wurden mit untergeordneten Themen von nahezu allen befragten Experten gefüllt. Hier lag der Fokus auf der „Machtfrage“. Also der Erkenntnis, dass die Deutungshoheit über Inhalte der Landeskommunikation bzw. die Leitung bei deren Durchführung als Macht interpretiert und auch verteidigt wird. Dies kommt auch darin zum Ausdruck, dass die staatlichen Akteure der Landeskommunikation ihre Interessen in Kooperationen vertreten müssen und die Projekte aktiv mitgestalten sollen bzw. darin, dass die strukturellen und kulturellen Unterschiede der beteiligten Akteure generell eine große Herausforderung für Projektkooperationen darstellen. So wird auch die zu leistende „Vorarbeit“ bei der Strategieentwicklung in einem interdisziplinären Umfeld als wesentlicher Faktor bewertet.

Entsprechend groß muss folglich die „Sogwirkung“ sein, um alle Beteiligten mit Engagement einzubinden. Denn „Engagement“ und das „Bekenntnis“

der unterschiedlichen Akteure gegenüber der Landeskommunikationsstrategie gilt den befragten Experten als Erfolgsfaktor bei der Implementierung von Kooperationsprojekten. Die nachfolgende Tabelle (Tab. 11) fasst die einzelnen Kategorien und Unterkategorien zur Umsetzung der Instrumente und Maßnahmen zusammen.

Kategorie	Unterkategorien (zusammengefasst)
Führung/ Projektleitung	Einbeziehung Partner, Geschlossenheit Projektleitung, Staat ist Initiator, Probleme durch unklare Weisungsstruktur, zentrale Weisungsstruktur verbessert Zusammenarbeit, Zusammenarbeit unter derselben (Dach-)Organisation aktiver, Staat in Herausgeberrolle, Nähe zur Politik, Netzwerke als Erfolgsfaktor, mehr Einfluss durch Leitungsposition, Vergabe d. Leitungsfunktion nach inhaltlichen Schwerpunkten sinnvoll, wer ein Projekt leitet, muss es wollen, Partner haben Mehrwert durch Kooperation mit der offiziellen Schweiz, kurze Wege und Hintergrundinformation Erfolgsfaktor für Führung
Rivalität/ Differenzen	Staat muss in Kooperationen eigene Interessen vertreten, Herausforderung strukturelle/kulturelle Unterschiede d. Partner, Deutungs-/Durchführungshoheit als Machtfrage, Einfluss der Hauptsponsoren
Sachkenntnis	Kenntnis d. Strategien/Instrumente als Erfolgsfaktor für Zusammenarbeit, Seminare vermitteln Kenntnis, Ausräumen von Begriffunschärfen, Projektideen passen nach Seminarbesuch besser in Gesamtstrategie
Kompromissfähigkeit	Abstimmung von Zielen und Zielgruppen, Abwägen zwischen Strategie und Interesse d. Zielöffentlichkeit, gemeinsame Grundlage für Landeskommunikation, kleinstmögliche statt großer Visionen
Transparenz	Umsetzung und Evaluation transparent, zögerliche Verwendung überprüfbarer Ziele bei Partnern
Evaluation	Evaluation verbessert Wirksamkeit von Maßnahmen, Evaluation benötigt breite Unterstützung auf Führungsebene, kontinuierlicher Evaluationsprozess sensibilisiert für überprüfbare Zielformulierung, Verbesserung d. Evaluation auf Aggregationsebene und durch Follow Ups
Marke als Basis	Dachmarke kann durch Manual autark verwendet werden, Corporate Design (CD) ist Basis für visuelle Aktivitäten, Marke positioniert und verdichtet die Vielfalt, Inhalte orientieren sich an der Marke/Stärkenprofil, bei Auslandsprojekten ist das Label Schweiz ein einheitlicher Absender, Brandmanagement ist zentraler Ansprechpartner für Erscheinungsbild
Prozesse	klare Kommunikationswege wichtig, bevorzugte Vergabe innerhalb d. Bundesverwaltung, Outsourcing technischer Aufgaben, Aufgabe von PRS ist Projektbegleitung, faire Vergabe von Aufträgen durch staatl. Auftraggeber, Nachhaltigkeit bei Delegationen durch Follow Ups, Tourismuswirtschaft unterstützt bei Delegationen, PRS begleitet Kulturprojekte primär kommunikativ, Events generieren Aufmerksamkeit
Engagement/ Widerstände	Engagement d. Partner ist Erfolgsfaktor, Unterschätzung d. Widerstände bei Durchsetzung von Richtlinien, Diskrepanzen müssen in interdisziplinären Umfeld überwunden werden, Landeskommunikation muss Sogwirkung entwickeln

Tabelle 11: gebildete Kategorien zur Umsetzung der Instrumente

Die **Hintergrundfrage** steht nur in einem indirekten Zusammenhang mit der Identifikation von Erfolgsfaktoren für die Reputationskommunikation von Ländern. Zunächst gibt sie einfach einen Einblick in das subjektive Empfinden einer spezifischen – nämlich schweizerischen – nationalen Identität der befragten Experten. Durch die nicht repräsentative Grundgesamtheit haben diese Aussagen zur Selbst- und Fremdwahrnehmung auch keine wissenschaftlichen Erkenntnisse zum Image der Schweiz beizutragen. Interessant ist die Hintergrundfrage für diese Arbeit insofern, als dass die Übereinstimmungen bzw. Diskrepanzen zum Instrument „Stärkenprofil“ die in der Theorie gewonnene Erkenntnis der „Verankerung und Zustimmung nach innen“ bestätigen. So spiegelt das Stärkenprofil bei über der Hälfte (11) der befragten Experten das eigene (Selbst-) Bild der Schweiz grundsätzlich wider. Besondere Übereinstimmung erfahren die Punkte „Selbstbestimmung und Zukunftssicherheit“; aber auch die „Präzision“, die „Zuverlässigkeit“ und die „Lebensqualität“ wurde von befragten Experten als stimmig empfunden. Teilweise Diskrepanzen mit dem Stärkenprofil räumen einige (4) Experten allgemein ein. Andere benannten konkret die Punkte „Offenheit“ bzw. „internationale Drehscheibe“ und insbesondere mehrfach die „Neugierde“, die das Stärkenprofil der Schweiz attestiert, als nicht stimmig mit ihrer eigenen Wahrnehmung.

5.3.3. **Visualisierung von Expertenwissen durch Concept Maps**

Aus der Inhaltsanalyse der geführten Experten-Gespräche lassen sich übergeordnete Themen, Unterthemen, Widersprüche und ihre Positionierungen zueinander anhand von Konstruktkarten bzw. Concepts Maps (Verlage 2009, S. 24; Nückles et al. 2004, S. 16 ff.; Weidemann 2001, S. 184 f.) visualisieren. So können komplexe Zusammenhänge grafisch auf einen Blick erfassbar gemacht werden. Denn die geführten Experten-Gespräche beinhalten in ihrer Gesamtheit eine hohe und in ihrer thematischen Bandbreite unübersichtliche Vielfalt an Aspekten zur Landeskommunikation. Selbst in ihrer verdichteten und zusammengefassten Form der Kategoriebildung als Ergebnis der Inhaltsanalyse lassen sich die wesentlichen The-

men und Relationen durch Beschreibung nicht so prägnant erläutern, wie es die grafische Visualisierung durch Concept Maps ermöglicht. Dabei gilt: „Concept Maps sind Netzwerke aus Begriffen (dargestellt in Form von Knoten) und beschrifteten Relationen (dargestellt durch Pfeile mit bestimmtem Label) zur Darstellung von Wissensstrukturen“ (Weidemann 2001, S. 189). Ähnlich wie bei einer Mind-Map werden bei der Concept-Map Begriffe und ihre Beziehungen zueinander dargestellt. So kann auf einen Blick erfassbar gemacht werden, in welchen Beziehungen diese Begriffe zueinander stehen. Im Unterschied zur Mind-Map werden die Beziehungen zwischen den Begriffen jedoch benannt, also die Art der Relation spezifiziert. Es muss auch nicht, wie bei Mind-Maps üblich, ein einziger Zentralbegriff existieren, sondern mehrere Begriffe können als übergeordnete Kategorien im Zentrum eines komplexen Themenfeldes stehen (ebd.). Die Konstruktkarten bilden im Folgenden eine weitere Abstraktionsstufe der gebildeten Kategorien K' (eckige Umrandung) aus der Inhaltsanalyse der empirischen Untersuchung ab. Deren übergeordnete Kategoriefamilien (ovale Umrandung) sind die zentralen Elemente der Darstellungen und zeigen auf den ersten Blick die übergeordneten Themen der Landeskommunikation in der Reflexion durch die Praxis auf. Fett bzw. schraffiert dargestellte übergeordnete Kategoriefamilien wurden sowohl von Experten der strategischen als auch von Experten der operationalen Ebene genannt. Kategorien, die mit mehr als zwei Codier-Einheiten gebildet wurden, sind dabei ebenfalls fett dargestellt. Die verwendeten Relationen sind nicht vordefiniert, d.h. über die typischen Relationen hinaus, wie z.B. „führt zu“; „durch“, „ist“ (Nückles et al. 2004, S. 19) ist jede kurz formulierbare Beziehungsbeschreibung möglich. Dabei signalisiert eine Linie mit Pfeil grundsätzlich eine vorhandene Relation; der Pfeil weist auf die Leserichtung hin. Bei Doppelpfeilen gilt, dass die zueinander in Beziehung gesetzten Begriffe diesen Bezug in Wechselseitigkeit ausüben. Einfache gestrichelte Linien bedeuten eine grundsätzliche thematische Verbindung; d.h. als Teilaspekt bzw. als Unterthema einer anderen Kategorie (Abb. 18).

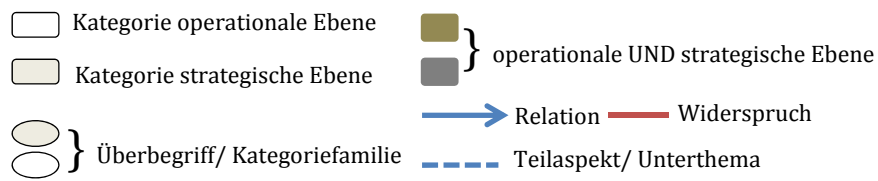


Abbildung 18: Legende der nachfolgenden Concept-Maps

Dabei sind die Visualisierungen nicht ausschließlich hierarchisch aufgebaut. Vielmehr wurde eine Mischform (ebd. S. 30) verwendet, die auch die Darstellung von Kausalbeziehungen und Handlungsstrukturen zulässt. Die Konstruktkarten werden für jede, der vier theoriegeleiteten Analysefragen sowie jeweils getrennt für die Experten der operationalen und strategischen Ebene erstellt.

Visualisierung der theoriegeleiteten Fragestellungen

1. Welche Rolle spielen Identität und Glaubwürdigkeit in der Arbeit der Akteure der Landeskommunikation?

In Abbildung 19 kommt durch die große Anzahl an Relationen und verknüpften Kategorien besonders deutlich zum Ausdruck, dass die „Glaubwürdigkeit“ und deren Kriterien für die Experten der operationalen Ebene, die direkt mit der Umsetzung der Projekte und Maßnahmen betraut sind, eine ungleich größere Rolle spielen als für die Experten der strategischen Ebene (vgl. Abb. 20).

Die befragten Experten der strategischen Ebene verknüpfen eine Vielzahl an Themen mit der Fragestellung nach Identität und Glaubwürdigkeit (Abb. 20). Auffallend ist, dass die Identifikation nach innen eine – wenn auch kontroverse – Rolle spielt. Während zum einen die Popularität der „Swissness“ und die gute Akzeptanz des Stärkenprofils mit der Identifikation der Themen bzw. Inhalte der verdichteten Identität durch die Schweizer begründet wird, steht auf der anderen Seite die Feststellung, dass die Kommunikationsrichtung nach „außen“ erfolgen muss. Die Identifikation nach innen ist bei dieser Sichtweise nicht von Bedeutung. Die Themen der strategischen Ebene sind darüber hinaus stark mit dem, ebenso kontroversen, Thema der „Stärken/Schwächen“ bzw. der Authentizität- und Wahrnehmungsthemen verknüpft.

Abbildung 19: Concept-Map zu Identität und Glaubwürdigkeit / Experten der operationalen Ebene.
Eigene Darstellung

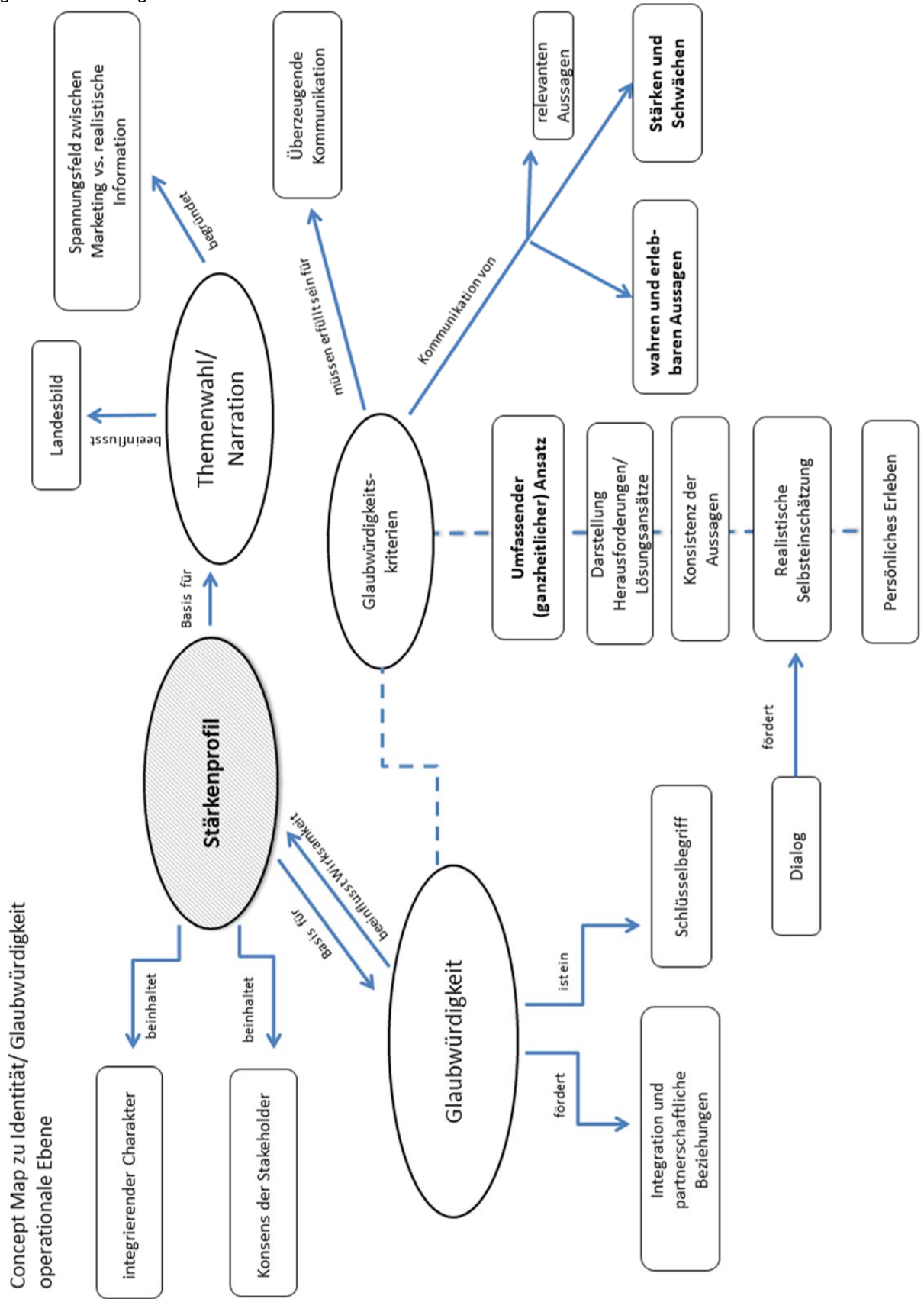
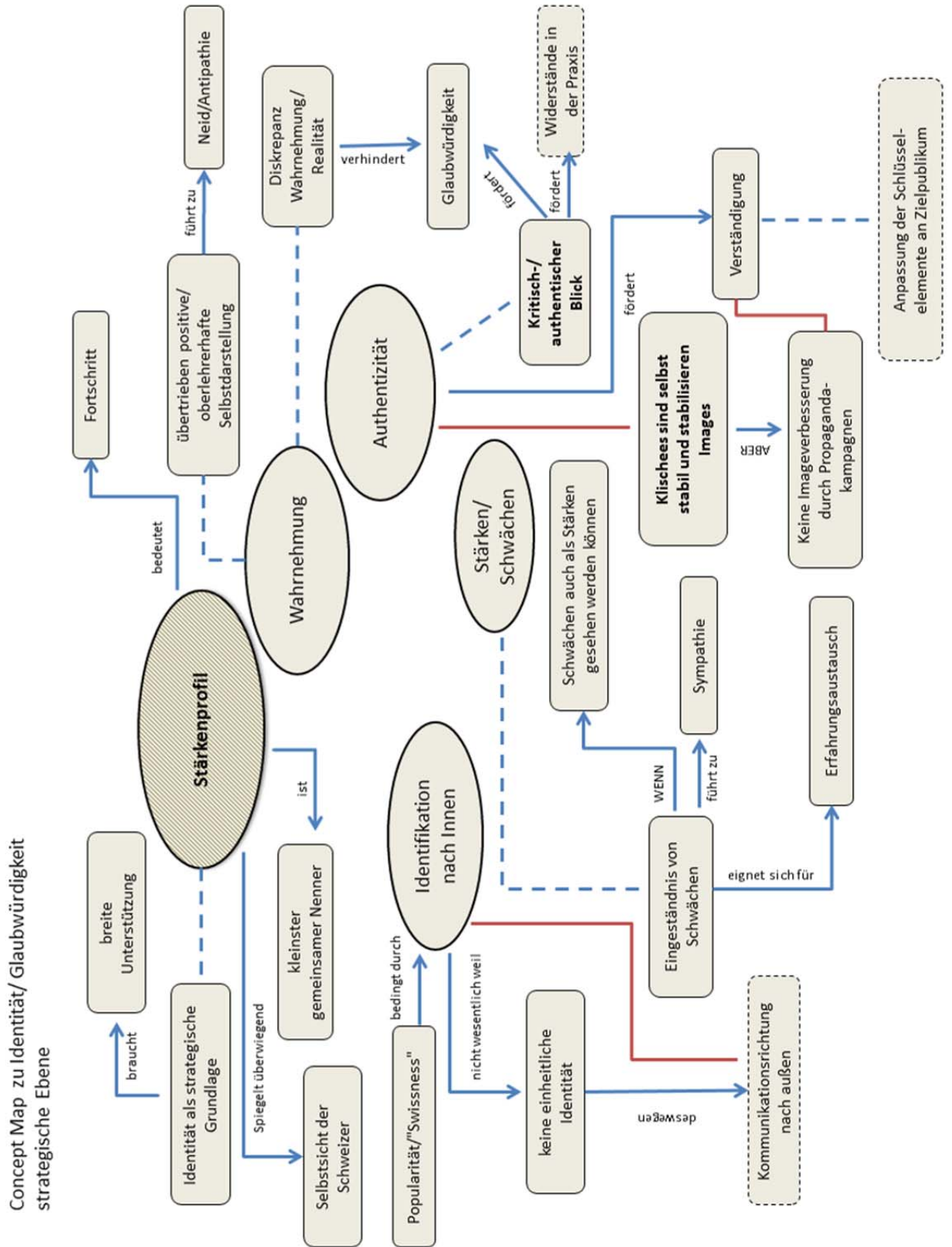


Abbildung 20: Concept-Map zu Identität und Glaubwürdigkeit / Experten der strategischen Ebene.
Eigene Darstellung



2. Was verbinden die Akteure mit einer strategischen Ausrichtung der Landeskommunikation?

Die insgesamt größte Überschneidung der übergeordneten Kategorien auf strategischer und operationaler Ebene findet sich bei der Fragestellung zur strategischen Ausrichtung (Abbildung 21 und 22). Einzig die stark an der Projektpraxis orientierten „Kernelemente der Strategie“ und die „Nachhaltigkeit“ sind nur auf operationaler Ebene zu finden (Abb. 21).

Auf strategischer Ebene (Abb. 22) ergänzt das Thema „Ziele“ die übergeordneten Kategorien. Hier kommen die strategischen Aspekte besonders klar zum Vorschein. Als relevant stellt sich auch das Thema der Legitimation dar. Insbesondere der als gering empfundene politische Rückhalt und dessen Folgen. Auch der Aspekt eines übergeordneten Managements für die Landeskommunikation lässt sich zum einen im Bereich der Herausforderungen, zum anderen aber auch als Notwendigkeit und Begründung für die „Nähe zur Politik“ herauslesen. Thematisiert die operationale Ebene als Grundlage des „Strategiebewusstseins“ ein „klares Bekenntnis zur Landeskommunikation“, steht für die strategische Ebene das Stärkenprofil als Grundlage im Fokus.

Abbildung 21: Concept-Map zur strategischen Ausrichtung / Experten der operationalen Ebene.
Eigene Darstellung

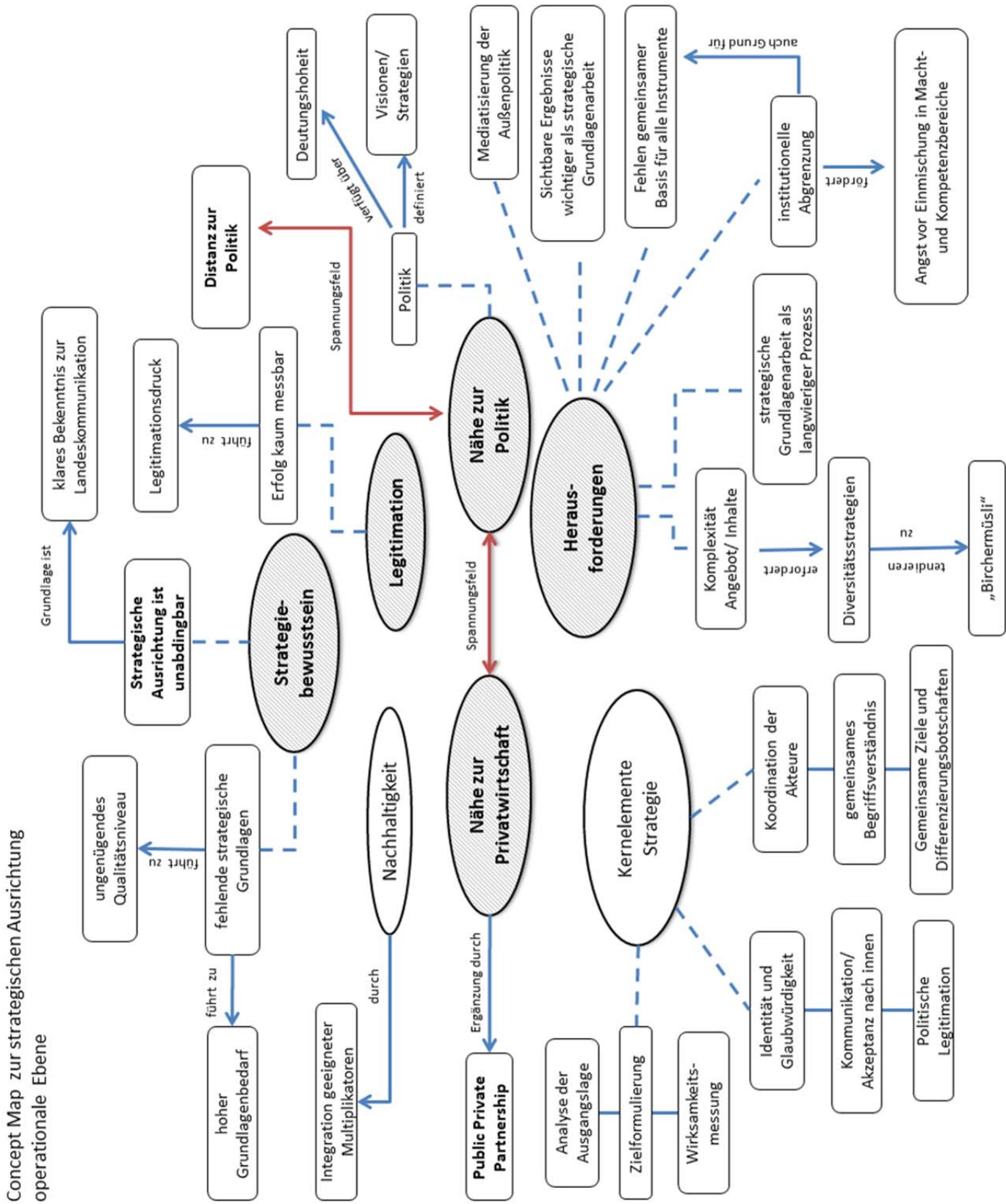
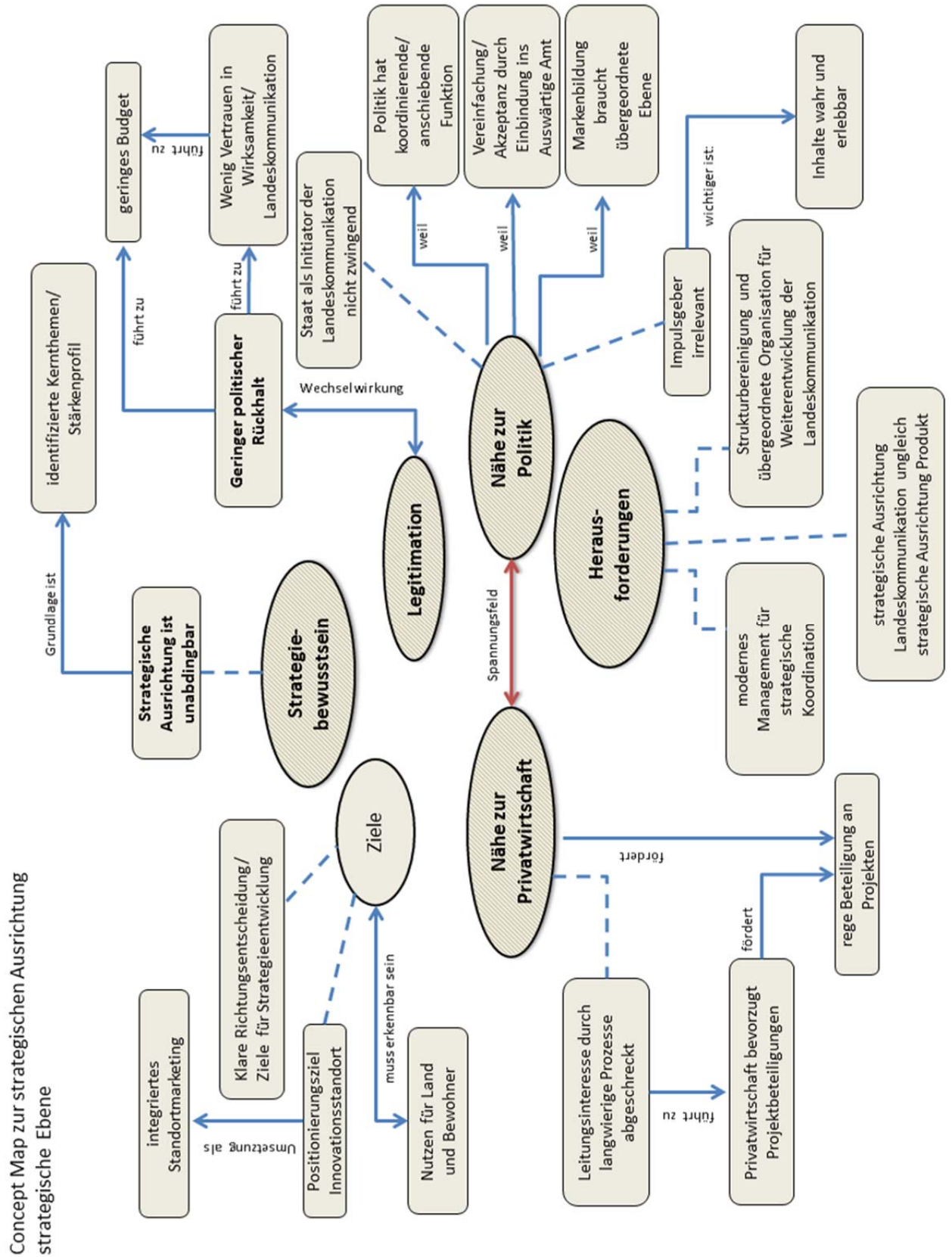


Abbildung 22: Concept-Map zur strategischen Ausrichtung / Experten der strategischen Ebene.
Eigene Darstellung



3. Was ist in der Wahrnehmung der Akteure wesentlich für erfolgreiche Landeskommunikation?

Die wichtigsten Themen für beide Experten-Gruppen sind bei der Fragestellung nach den wesentlichen Aspekten der Landeskommunikation fast identisch. Einzig der „Wettbewerb“ und seine motivierenden bzw. strategischen Aspekte finden sich nur auf operationaler Ebene. Die Unterkategorien, die die Experten mit den übergeordneten Themen verknüpfen, unterscheiden sich allerdings deutlich (vgl. Abb. 23 und Abb. 24). Die nachgeordneten Themen der von beiden Gruppen geteilten übergeordneten Kategorien stellen sich auf der strategischen Ebene etwas allgemeiner und weniger in die (Projekt-)Details gehend ab. Das Thema „Organisation“, insbesondere der institutionelle/organisatorische Bereich als Erfolgsfaktor, und die gemeinsame Strategie der Akteure aus unterschiedlichen Bereichen wird nur auf der strategischen Ebene als wesentlich für die Landeskommunikation wahrgenommen. Allerdings sind Themen, die im weitesten Sinne etwas mit erfolgreicher Organisation zu tun haben, wie das „Zuhören“ oder die „praxistauglichen Konzepte“ seitens der operationalen Ebene z.B. mit der übergeordneten Kategorie „Austausch“ verknüpft.

Die Themen, die durch die – ausführende wie entscheidende – Praxis als wesentlich für die Kommunikation von Ländern reflektiert werden, lassen sich in den Begriffen *Echtheit*, als ein Einlösen von Qualitätsversprechen, *Austausch*, *Engagement* und *Differenzierung* zusammenfassen. Dabei ist interessant, dass alle vier genannten Überbegriffe mit ihren Unterthemen sowohl interne als auch externe Anspruchsgruppen bzw. Akteure betreffen. So bezieht sich beispielsweise der Überbegriff *Austausch* darauf, dass einerseits die eigenen Stärken an den Interessen des Ziellandes gespiegelt werden – aber auch, dass die verschiedenen Aktivitäten abgestimmt werden und eine kooperative Beziehung, ein „an einem Strang ziehen“ durch Ideen und Konzepte erreicht wird. Eine kooperative Beziehung, die auch nach innen begeistern kann und – indem sie internen Anspruchsgruppen Lösungen bzw. Vorteile aufzeigt – ein hohes Engagement der

Akteure ermöglicht. Nach innen richtet sich dann auch der Überbegriff *Engagement*, unter dem vor allem ein Bewusstsein für die „Wichtigkeit“ der Landeskommunikation auf Regierungsebene bis hinunter in alle Bevölkerungsschichten argumentiert wird. Kurz, die Identifikation nach innen. Einen stärkeren Fokus auf externe Anspruchsgruppen liegt dem Begriff der Differenzierung zugrunde, der zum einen die Unterthemen Zielgruppendifferenzierung – und eine darauf aufbauende differenzierte Kommunikationsstrategie – meint als auch die Anpassung einiger weniger Grundbotschaften an die Interessen der Adressaten bzw. des Ziellandes beinhaltet. Nach innen soll zwischen unterschiedlichen Inhalten/Bereichen unterschieden werden, die nur durch ein breites Spektrum an Trägerschaften glaubwürdig abzudecken sind. Nur im operationalen Bereich wurde das Bewusstsein für die spezielle Wettbewerbssituation eines Landes und die daraus folgende Notwendigkeit der Präsenz und der klaren – auch strategischen – Positionierung formuliert. Hingegen wurden die Organisationsstruktur der Landeskommunikation und das koordinierte Miteinander vieler eigenständiger Projekte auf strategischer Ebene genannt.

Abbildung 23: Concept-Map wesentliche Aspekte / Experten der operationalen Ebene. Eigene Darstellung

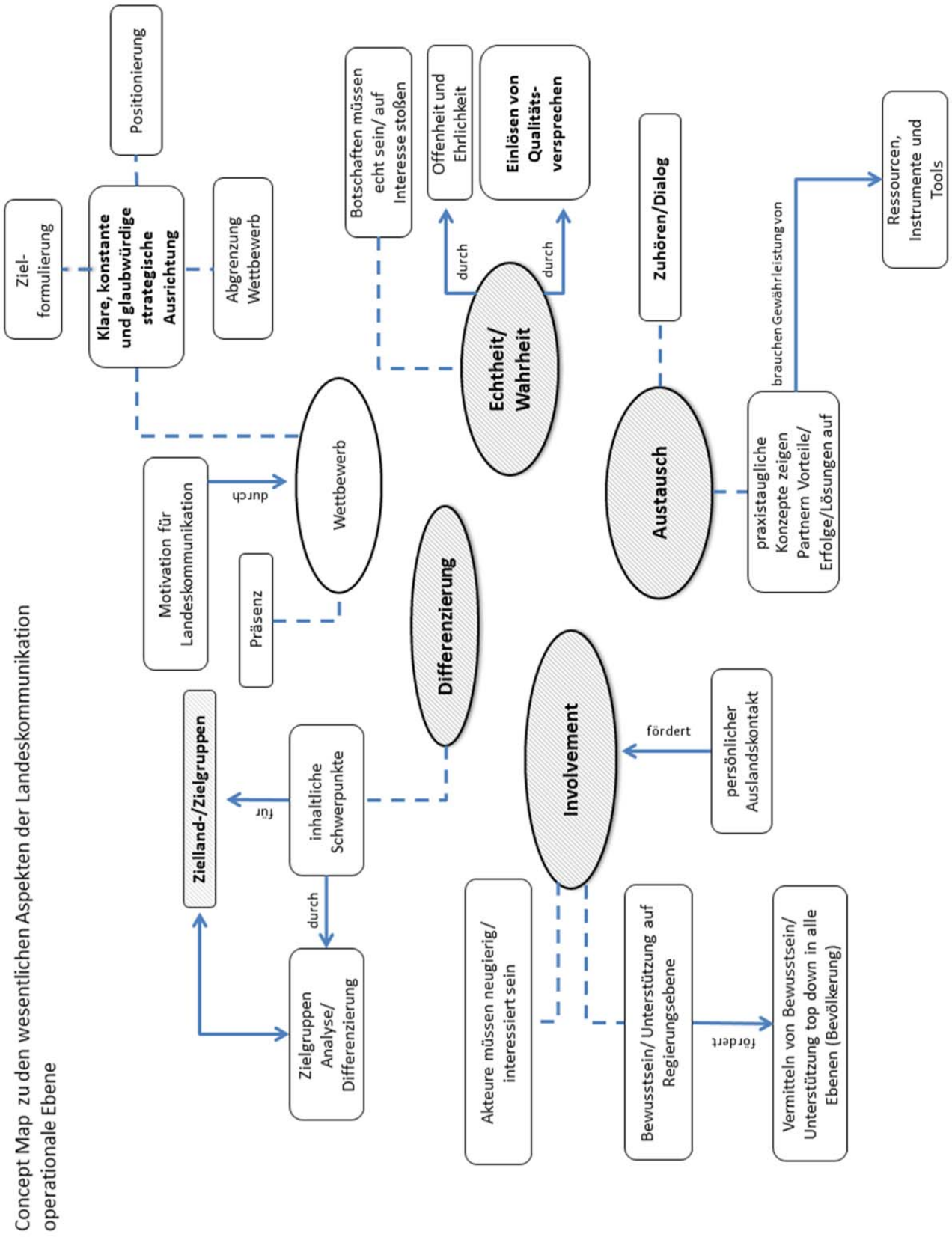
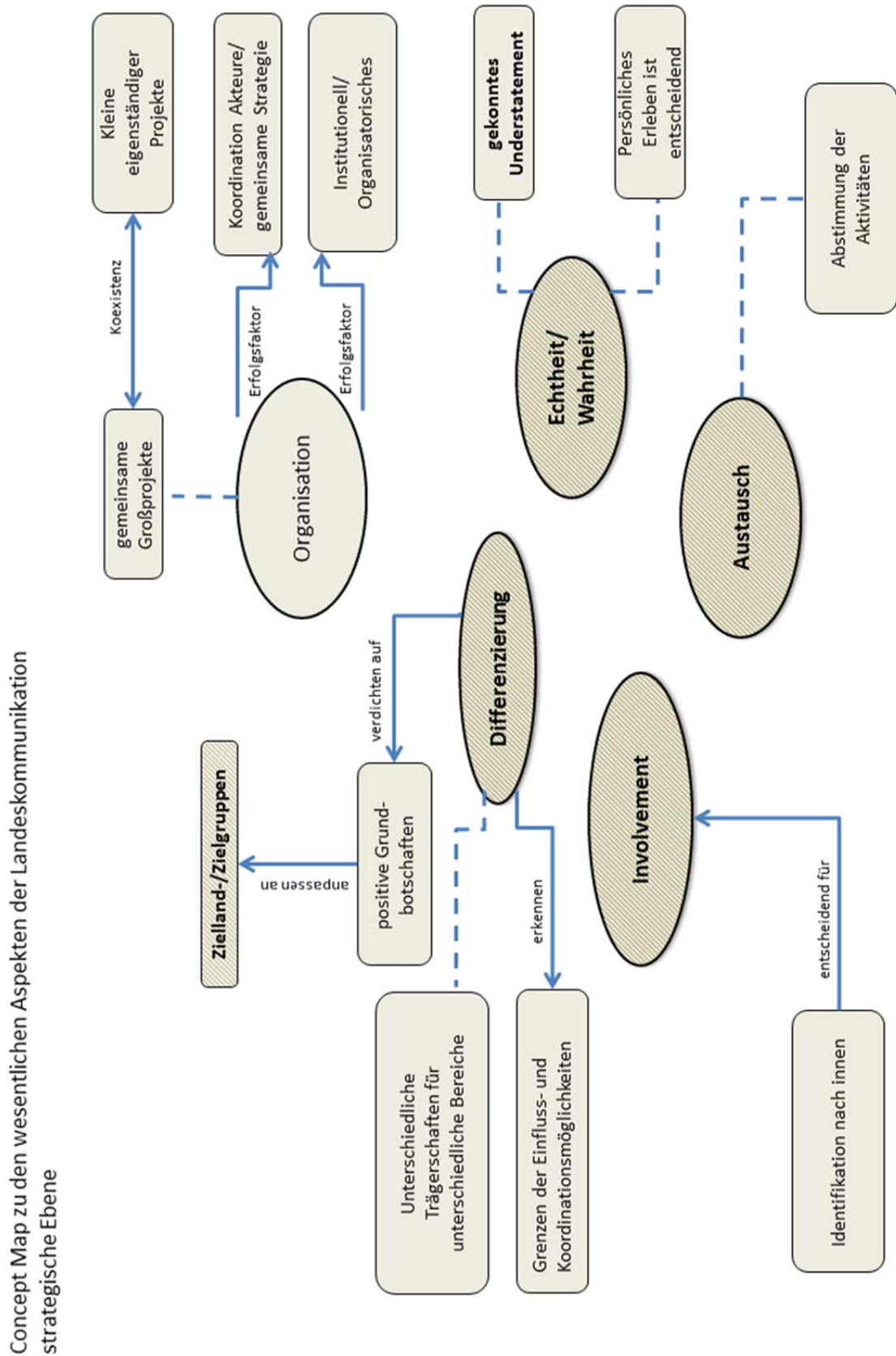


Abbildung 24: Concept-Map wesentliche Aspekte / Experten der strategischen Ebene. Eigene Darstellung



4. Wie erleben die Akteure der Landeskommunikation das Zusammenwirken einzelner Instrumente und Sektoren?

Die operationale Ebene bewertet in Abbildung 25 das (zunehmende) Zusammenwirken unterschiedlicher Akteure aus verschiedenen staatlichen sowie privatwirtschaftlichen Bereichen als Verbesserung der Qualität einzelner Maßnahmen und Projekte. Gleichzeitig wird festgestellt, dass die Kooperationen insgesamt steigerungsfähig sind und es außerdem ein hohes Maß an Überzeugungsleistung fordert, Partner für Projekte der Landeskommunikation zu gewinnen – und darüber hinaus auch zu begeistern. Denn die „Sogwirkung“ spielt für den Erfolg von Projekten eine große Rolle. Die Erfahrung der operationalen Ebene stellt hier mehrfach fest, dass eine gute Zusammenarbeit nur funktioniert, wenn Partnern ein attraktives Angebot gemacht wird.

Ein ergänzendes Thema der strategischen Ebene wird in Abbildung 26 mit den „Prozessen“ dargestellt. Neben den benachbarten Unterthemen „institutionalisiertes Verständnis“ und „Konsens“ sowie andererseits die „Einbindung von Konfliktparteien“ spielt die Auflösung der Kommission 2008 (vgl. Kap. 5.2) und die Fortführung der interdisziplinären Arbeit nach dieser Auflösung für das Zusammenwirken der Akteure eine Rolle.

Abbildung 25: Concept-Map Zusammenwirken / Experten der operationalen Ebene. Eigene Darstellung

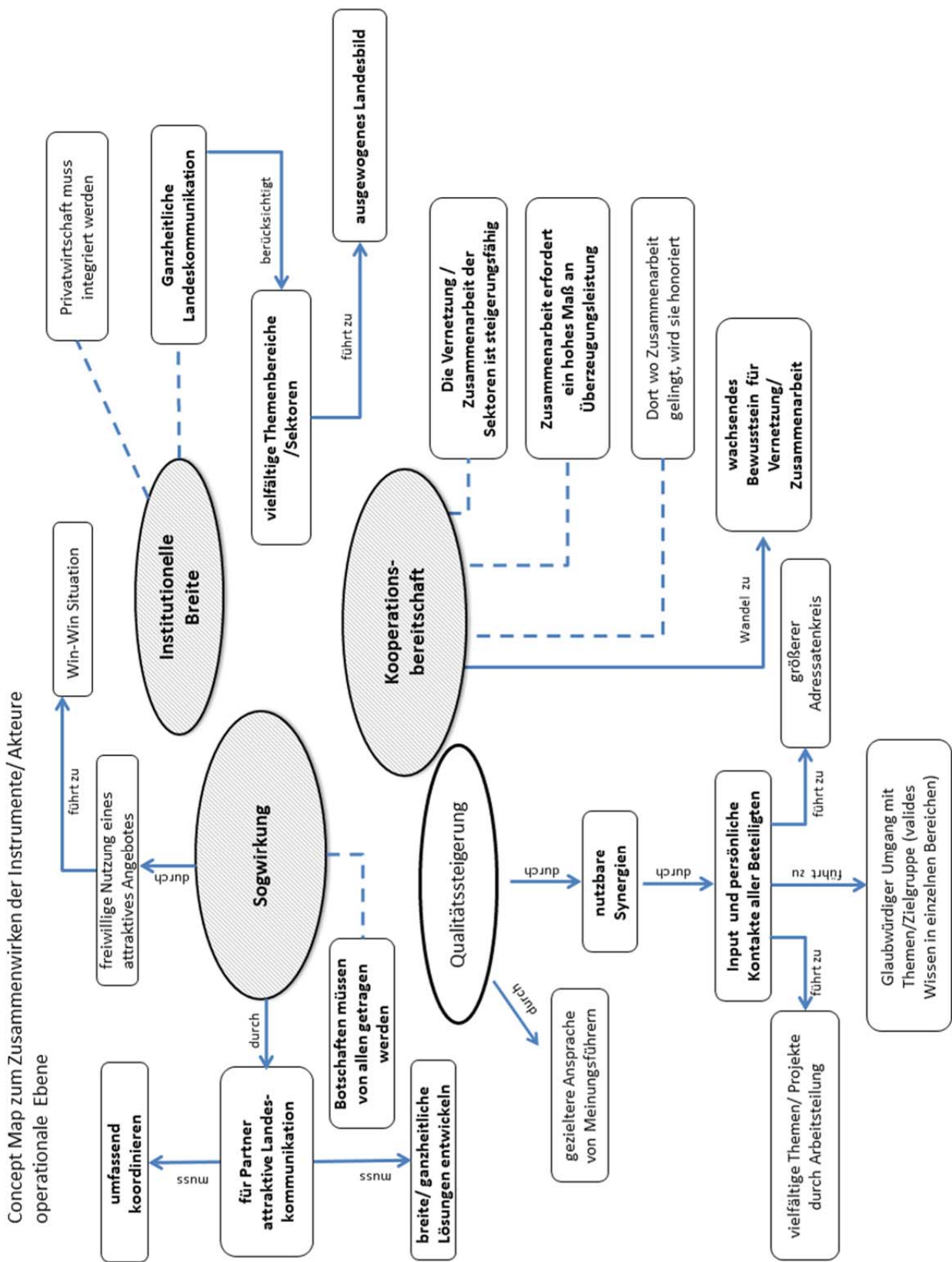
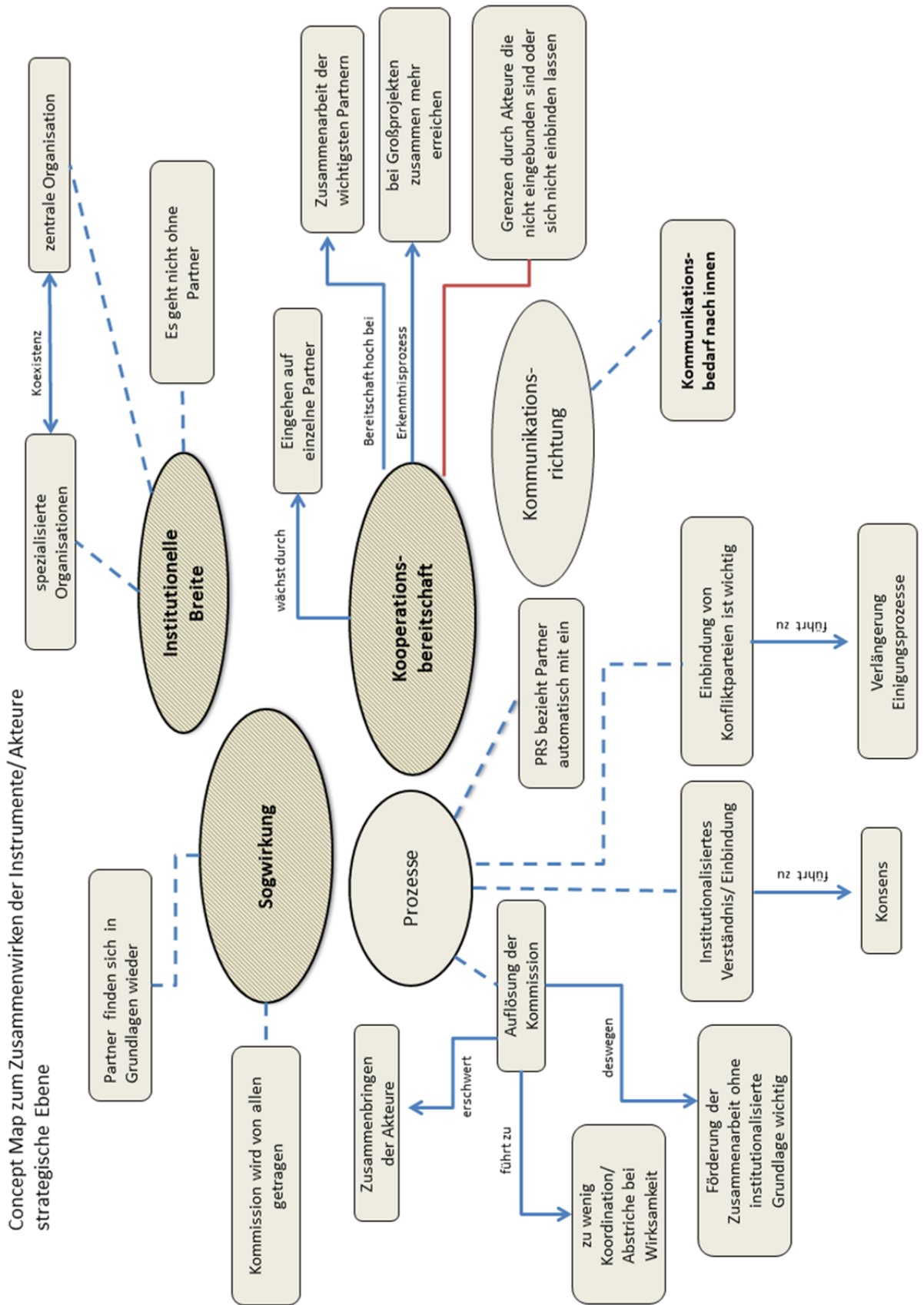


Abbildung 26: Concept-Map Zusammenwirken / Experten der strategischen Ebene. Eigene Darstellung



5.4. Instrumente der Schweizer Landeskommunikation

Die wichtigsten Bestandteile im Instrumentarium der Landeskommunikation sind vor allem Projekte im Ausland, Einladungen von ausländischen Medienschaffenden und Entscheidungsträgern in die Schweiz, die Entwicklung von Informationsmitteln über die Schweiz und Auftritte des Landes an internationalen Großveranstaltungen. Im Folgenden werden die einzelnen Instrumente beschrieben und vor dem Hintergrund der theoretischen Ansätze diskutiert.

Wie in Kapitel 5.2 erläutert, geht die Initiative der Landeskommunikation in der Schweiz vom Staat aus. Die mittlerweile in das eidgenössischen Departement für auswärtige Angelegenheiten (EDA) eingegliederte staatliche Organisation für Landeskommunikation Präsenz Schweiz (PRS) ist dabei nach wie vor diejenige zentrale Stelle, bei der Instrumente, Projekte und Maßnahmen erfasst und ggf. koordiniert, bezuschusst oder überprüft werden. Eine Zusammenfassung und Übersicht aller relevanten landesweiten Projekte und Maßnahmen wurde daher in Zusammenarbeit mit PRS (Geschäftsbereich Instrumente und Ausbildung) zusammengestellt.

Die Typisierung in Tabelle 11 stellt dabei die Funktion der einzelnen Instrumente in den Vordergrund, deren Spezifikationen für die Schweizer Landeskommunikation die tabellarische Zusammenfassung konkretisiert.

Typisierung	Funktion	Spezifikation Schweiz
Marke/Stärkenprofile	Orientierung, Wiedererkennbarkeit, Unterscheidung vom Wettbewerber, strategische Grundlage	Kommission/Stärkenprofil/Story und Marke Schweiz
Steuerung/Schnittstelle bei bilateralen Projekten und Anfragen	Koordination/Kanalisisieren internationaler Anfragen/Projekte	Desk Inland / Desk Ausland
Datenerhebung	Analyse/Qualitätssicherung	Imagestudien, Monitoring, Evaluation
visuelle Kommunikation	Herstellen von Wiedererkennbarkeit, visueller Transport von Botschaften und Inhalten	CD Manual / „Label Schweiz“
Informationsmittel, Presse	ausführliche und argumentative Sachinformation	Lehr- und Lernmittel, landeskundliche Informationen, ausländische Delegationen/Kommunikation Staatskanzlei und EDA

(Standort-, Tourismus-) Marketing	Unterstützung wirtschaftlicher Anlässe oder touristischer Kampagnen	Kooperationsprojekte / Schnittstelle Osec/ Swiss Economic Forum, Standortkommunikation EM 08, My Switzerland, Discover the Plus
(Groß-)Events	Erlebnis, Aufmerksamkeit schwach involvierter Zielgruppen	Events, Kooperationsprojekte z.B. mit Pro Helvetia / Office fédéral de la culture OFC
Ausbildung, Netzwerke	Schulung von Akteuren der Landeskommunikation Sachinformation, Netzerkennung	Country Branding Seminare (Veranstalter: PRS)
Bilaterale Projekte, Schwerpunktthemen und -Länder	Symmetrische Kommunikation (Dialog); ausführliche und argumentative Sachinformation, Netzerkennung	Bilaterale Projekte, Direkte Demokratie/Themen, die die Schweizer Innovationsfähigkeit untermauern („Swiss Innovation“)
ausländische Delegationen, Medienreisen	Erzeugen von positiven Einstellungen bei Multiplikatoren durch persönliches Erleben	Studienreisen, Medienreisen zu bestimmten Themen in Kooperation mit diversen Partnern

Tabelle 12: Instrumente-Cluster Landeskommunikation Schweiz

5.4.1. Marke Schweiz

Bei der Präsentation der Marke im von PRS herausgegebenen *CI Manual* heißt es: „Focused, consistent and strategic communication is needed to grant a country a sustainable, distinguishable and advantageous image in the world, in other terms a ‚nation-brand‘. Successful nation branding, i.e. communicating a unique, unmistakable profile, makes a country stand out above others. In this respect, nation branding is a vital investment into the future of a country. It is Presence Switzerland’s goal to establish the nation Switzerland as a strong brand. Creating a consistent content and a visual basis – a corporate identity – for Switzerland’s presentations all over the world is the key to the success of the Brand Switzerland“ (o. V. PRS 2008b, S. 4). Als Bestandteil der Marke Schweiz wird die Idee der Anfangsjahre, die „Story Schweiz“, wieder aufgegriffen und zieht sich in (Erfolgs-) Geschichten unter den Aspekten der Kernwerte Zukunftssicherheit und Selbstbestimmung durch die verschiedenen Lebensbereiche. Nämlich, Land & Leute und Wirtschaft, Wissenschaft und Kultur (vgl. PRS 2010i, Geschichten aus der Schweiz). Bei der Entwicklung der Marke kann man von einem komplexen und langfristigen (2000 bis 2008) Prozess sprechen. „Wir konnten natürlich auch in der Vergangenheit nicht ganz ohne inhaltliche

Grundlagen – und dann auch nicht ohne eine Zuspitzung auf PR und Marketing Ebene arbeiten. Also man hat immer versucht, Messages zu definieren, die wurden dann auch in der Präsenz Schweiz Kommission⁴³ diskutiert und verabschiedet, aber noch nicht auf einem Vertiefungsniveau, das ich eigentlich erwartet hätte und das mir einfach erforderlich schien“ (Interview „H“ Leitung Desk Ausland/PRS, S. 2). Das genannte Vertiefungsniveau beschreibt die Aufgabe der Kommission, ein konkretes Stärkenprofil zu erarbeiten und die bereits diskutierten Identitätsaussagen einer konzeptuellen Länderidentität weiter zu verdichten. Dieser Prozess war auch von inhaltlichen sowie institutionellen Differenzen begleitet, „der hat relativ lange gedauert, dieser Prozess. Ca. eineinhalb Jahre. Das hat aber auch andere Gründe, das war nicht nur, weil die intellektuelle Debatte zu kompliziert war, sondern weil da politische Fragen mit hinein spielen. Also da geht es um Fragen wie: Wer hat überhaupt das Recht, das Stärkenprofil eines Landes zu bestimmen, wer hat die Deutungshoheit, wer hat das Recht diese Inhalte dann PR mäßig auch zu verdichten, wer darf einen Claim für ein Land definieren usw.“ (Interview „H“ Leitung Desk Ausland/PRS, S. 2).

Die Marke Schweiz ist in ihrer heutigen Form aus einer „IST-Analyse“ und einer „SOLL-Analyse“ heraus definiert worden. Die Schlüssel-Faktoren der Marke Schweiz sollen dabei die drei Aspekte Leistungen (beschrieben als „relevante Inhalte“), Werte & Charakter (hier ist die Tonalität gemeint) und das Erscheinungsbild (im Sinne eines Corporate Design) umfassen. Die Begriffe Selbstbestimmung und Zukunftssicherheit, als zentrale Begriffe des Stärkenprofils (vgl. Kap. 5.2), sind unter dem Aspekt Leistungen als Inhalte benannt. Die Begriffe „vertrauenswürdig“, „höchste Qualität“ und „authentisch“ sollen die Tonalität der Marke definieren. Das Erscheinungsbild, in den Ausführungen von Präsenz Schweiz etwas missverständlich als „Corporate Design“ bezeichnet, soll den Lebensraum Alpen und die Men-

⁴³ Die Kommission war, die PRS vorangestellte Institution, die seit Gründung der Schweizerischen Landeskommision die strategischen Grundlagen maßgeblich mitgestaltet und legitimiert hat (vgl. Kap. 5.2.1).. Die Kommission Präsenz Schweiz bestand aus 30 Entscheidern aus den unterschiedlichsten Sektoren und wurde mit der Eingliederung von PRS unter das Generalsekretariat/ EDA aufgelöst (o. V. Bundesbehörden der Schweizerischen Eidgenossenschaft 2010)

schen widerspiegeln. Am ehesten nachvollziehbar ist dieses Ansinnen noch in der Bildsprache, die bevorzugt alpenländische Motive bzw. sympathische Menschen darstellt. Als Signet ist dabei natürlich allgegenwärtig das „Schweizer Kreuz“. Publikationen wie die Broschüre „Arbeiten mit der Marke Schweiz“ oder das „Marke Schweiz CI-Manual“ werden im Instrumentarium der Schweizer Landeskommunikation genutzt, um einem möglichst breiten Anwenderkreis Sinn und Funktionsweise der „Marke Schweiz“ zu vermitteln. Ergänzt wird das Angebot durch die Möglichkeit, schnell auf einen Download-Bereich zugreifen zu können, der bei Gestaltung bzw. der Verwendung der Marke Schweiz neben konkreten Vorlagen, auch Bildmaterial und Anleitungen zur Verfügung stellt. Durch vorgegebene Richtlinien für interessierte Nutzer sollen sowohl die eigenen gestalterischen Prozesse reduziert, Grafikkosten gespart als auch die Zusammenarbeit mit Sponsoren erleichtert werden (vgl. o. V. 2008b, PRS Manual CI, Anhang 1 Expertengespräch). Die Umsetzung eines „Corporate Design“ und die Festlegung einer inhaltlichen Richtung kann als Erweiterung des „Label Schweiz“ bewertet werden. Denn das bis dahin verwendete „Label Schweiz“ ist kaum mehr als ein Logo (Schweizer Kreuz) und die damit verbundene Vorstellung, verschiedene Schweizer Akteure als Absender unter „einer Flagge“ auftreten zu lassen.

Das ursprüngliche „Label Schweiz“ ist also eher eine „Markierung“ als eine „Marke“. Erst die strategische Festlegung auf die verdichteten Identitätsaussagen des Stärkenprofils als eine Art Ländermarkenidentität (vgl. Kap. 2.1.3) und die Entwicklung eines in weiten Teilen verbindlichen Erscheinungsbildes, aber auch die ersten Ansätze eines entsprechenden Evaluations- und Monitoring Konzeptes bzw. konkreter Kommunikationsrichtlinien lassen tatsächlich eine „Marke Schweiz“ erkennen. Das Instrument „Marke Schweiz“ sollte dabei als Grundlage aller anderen Instrumente verstanden werden: *„Es ist absolut ein Grundlageninstrument und es muss ja auch hinreichend breit sein dieser Inhalt, den man definiert, dass sich die Partner dort auch wieder finden“* (Interview „Q“ Direktor Landeskommunikation/PRS, S. 2). Die Anwendung in der Praxis zeigt aber auch, dass das

Verständnis für den Markenbegriff oft auf die schlichte Anwendung eines visuellen Repertoires begrenzt bleibt. Zudem ist diese Anwendung oft nicht stringent (vgl. Abschnitt 5.4.5), sondern lebt von der Vorstellung, dass „Marke ist, wo irgendwo das Logo drauf steht“.

5.4.2. Desk Inland/Ausland

Desk Inland ist kein klar abgrenzbares Instrument wie etwa das Markenhandbuch oder eine Veranstaltungsreihe. Vielmehr geht es bei diesem primär koordinierenden Instrument „hinter den Kulissen“ darum, PRS als Kompetenzzentrum für die Vermittlung landeskundlicher Informationen an Meinungsführer von ausgewählten Bereichen, die sich in der Schweiz aufhalten, zu etablieren.

Die einzelnen Inhalte dieses Bereichs betreffen die Kooperationen mit Eliteschulen und akkreditierten Botschaften, die finanzielle Unterstützung von Anlässen ausländischer Meinungsführer in der Schweiz und als „Single Point Solution“ die Sicherstellung eines konstanten Ansprechpartners, über welchen alle Anfragen, das Inland bzw. beim Desk Ausland das Ausland betreffend, über eine Abteilung abgewickelt werden. Ausgestattet mit einem Budget von 90.000 Franken (Stand 2008), beinhaltet die Kooperation mit den sogenannten „Eliteschulen“, hier Privatschulen mit einem Schwergewicht auf ausländischen Studierenden⁴⁴, die nach eigenem Bekunden von Präsenz Schweiz großes Interesse an einer Zusammenarbeit mit PRS zeigen, und den akkreditierten Botschaften in erster Linie die begünstigte Ausstattung mit Informationsmaterialien und Promotionsmaterial. Neben der Zusammenarbeit mit dem VSP (Verband Schweizerischer Privatschulen) ist seit 2008 auch eine Kooperation mit internationalen Schulen angeschoben. Auch seitens konsularischer Vertretungen besteht für Desk Inland PRS zufolge rege Nachfrage an Informationsmitteln und Promotionsmitteln. Das Material von PRS findet vor allem Verwendung, wenn die akkreditierten Botschaften für ihre Delegationen Besucherdossiers zusammenstellen

⁴⁴ Beispielsweise Lyceum Alpin in Zuoz, Le Rosey in Gstaad, Institut am Rosenberg in St. Gallen, etc.

müssen. Die Partner für die Aktivitäten Desk Inland/Ausland sind dabei: ausgewählte Institutionen im Bereich Bildung, Forschung und Innovation, Elite-Privatschulen, internationale Schulen, ausgewählte Hochschulen und Fachhochschulen in der Schweiz inkl. Alumni Clubs, wissenschaftliche Organisationen mit Verbindungen zu ausländischen Meinungsführern und Netzwerken. Im Bereich ausgewählter Institutionen der Politik/Diplomatie liegt der Fokus auf politikwissenschaftlichen Instituten mit einem Schwerpunkt auf ausländische Studierende, spezialisierte Institutionen wie das „IRI“ (Initiative and Referendum Institute Europe), Parlamentsdienste, Auslandskorrespondenten und diplomatische und konsularische Vertretungen in der Schweiz sowie die Bundesverwaltung/Kantone und einzelne PRS Partner (Kommissionsmitglieder).

Mit dem Desk Inland Budget werden einzelne Anlässe von ausländischen Meinungsführern, bei welchen Teilnehmer aus verschiedenen Ländern geladen sind und die in der Schweiz stattfinden, unterstützt. Bei solchen Veranstaltungen kann es sich um Kongresse, Seminare/Workshops/ Symposien, Sportveranstaltungen (Meisterschaften) oder Netzwerk-Anlässe handeln. Die Veranstaltungen sollen, wenn möglich, thematisch eine Stärke der Schweiz abdecken und nur ausnahmsweise in dort stattfinden (vgl. ebd.). Die Themen der Veranstaltung dienen dabei als Vehikel für die Grundbotschaften der Schweiz. Bevorzugt werden Veranstaltungen mit Themen wie Innovation, Architektur, Umweltschutz, direkte Demokratie oder Bildungs- und Forschungsplatz Schweiz.

Als Koordinations- und Hintergrundinstrument ist eine durch die Theorie gestützte Zuordnung als typisches PR, Nation Branding oder Public Diplomacy Instrument nicht möglich. In der Theorie werden zwar Management- bzw. Koordinationsprozesse diskutiert (z.B. bei Dinnie 2009), ein Instrument, das als zentraler „Ansprechpartner“ für in- bzw. ausländische Projekt-Interessenten bzw. bereits aktive Akteure dient und gleichzeitig koordinierende und organisatorische Aufgaben bedient, findet in der Theorie aber keine explizite Erwähnung. Die Adressaten dieser „Schnittstelle“ lassen sich analog zur Adressaten-Involvement-Matrix (Kap. 4.3.2) am ehesten als

stark involviert beschreiben. Die Adressaten organisieren sich gezielt und handeln entsprechend. Ihre Bedeutung für die Interessensdurchsetzung der Schweiz kann dabei als relativ hoch bewertet werden. Das besondere an Desk Inland/Ausland ist, dass sich das Instrument auch als Schnittstelle für inländische Adressaten anbietet.

5.4.3. Evaluation und Monitoring

Von Beginn der Arbeit der Landeskommunikation an, also seit 2000, beruft sich PRS auf vielfältige Imagestudien, die zum Teil selbst in Auftrag gegeben wurden, zum Teil aus der Forschung stammen (vgl. Kap. 5.1.2). Zusammen mit dem Instrument der Medienanalyse fließen beide Maßnahmen ergänzend in die Bemühungen ein, die Landeskommunikation des EDA/PRS konsequent zu evaluieren. 2007/2008 wurde daher der Bereich Evaluation implementiert. Dabei ist das Instrument Evaluation nicht als Ex-Post Evaluation angelegt, sondern Mitarbeiter sind dazu angehalten – mit Hilfe einer dafür entwickelten Leitlinie – Handlungs- und Wirkungsziele idealerweise nach den SMART-Kriterien⁴⁵ zu formulieren, die auch während einer Maßnahme immer wieder überprüft werden können: *„So weit es in unserem Business überhaupt möglich ist, die Ziele so präzise wie möglich abzustecken, sich frühzeitig zu überlegen, welches sind die Indikatoren, wie stellen wir fest, ob wir die Ziele erreicht haben, wie stellen wir fest, ob die auf Kurs sind [...] im Wissen darum, dass wir immer noch Projekte rein bekommen, die sagen wir wollen Sympathien für die Schweiz schaffen – ein Ziel, das natürlich nie im Leben den SMART Kriterien genügt“* (Anhang 1, Expertengespräch „D“, S. 2). Obwohl der relativ neu implementierte Bereich der Evaluation von den beteiligten Akteuren als Kulturwandel bezeichnet wird, der langsam, aber durchaus erfolgreich umgesetzt wird, stößt diese Art der Qualitätskontrolle und Überprüfung auf Widerstände: *„[...] wenn man dann aber die Strategien anschaut, dann ist das immer ein*

⁴⁵ „Specific Measurable Accepted Realistic Time-bound“ (Doran 1981, S. 35) Ziele müssen demnach spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch und vor allem in einem bestimmten Zeitfenster erreichbar und damit überprüfbar sein.

Aushandeln zusammen mit den Vertretungen; und diese Vertretungen, die wollen sich um Himmels willen nicht auf überprüfbare Ziele festnageln lassen“ (ebd.).

Wirklich transparent und öffentlich nachvollziehbar findet eine qualitative Evaluation der Landeskommunikation jedoch nur über die Medienanalyse statt. Dabei steht die ausländische Berichterstattung der Leitmedien (Print und Online) der außenpolitischen Schwerpunktländer im Fokus, die auf Schweiz-relevante Themen (Issues) hin analysiert werden. Der Bericht des Issue Monitoring erscheint halbjährlich, herausgearbeitet werden u.a. die Berichterstattungsintensität, die Thematisierungsverläufe, die Bewertungstendenzen und die Sprecherrepräsentanz (vgl. Kap. 2.2.3) im Zeitverlauf.

Insbesondere für eine ad hoc Kommunikation im Krisenfall wurde dieses typische PR-Instrument implementiert. Es soll mit dessen Hilfe eine negative Kommunikationstendenz und damit Krisensituation für die Landeskommunikation erkannt und entsprechend reagiert werden können.

Der Handlungsraum von PRS ist dabei trotz der Erweiterung der Landeskommunikation auf Fälle krisenhafter Kommunikation beschränkt. Als zentrale Stelle der Landeskommunikation darf Präsenz Schweiz keine Botschaften und Inhalte definieren, um in einer Krisensituation einen entsprechenden Imageverlust abzuwehren. Die Definition solcher Botschaften und Inhalte in Krisensituationen obliegt den entsprechenden Fachreferaten der Bundesverwaltung.

Die Aufgabe der Landeskommunikation ist in einem solchen Szenario lediglich die Zurverfügungstellung geeigneter Kommunikationsmittel (o. V. PRS 2010q). Dieser Umstand rückt PRS, trotz der Integration in das Eidgenössische Departement für auswärtige Angelegenheiten (EDA), weg von der selbst formulierten Positionierung als Akteur, der sich zukünftig eher im Bereich der Public Diplomacy und damit im Umfeld der Diplomatie verortet. Die nicht erteilte Kompetenz der Kommunikation im Krisenfall spricht seitens der Politik tendenziell eher für ein Verständnis als „Werbe- und Marketing“-Träger, der für den Vertrieb der Botschaften und Werbemittel sowie

die Organisation verschiedener persönlicher Netzwerke und die Koordination interdisziplinärer Projekte zuständig ist.

5.4.4. Visuelle Kommunikation und Informationsmittel

Im Auftrag von Präsenz Schweiz hat die Werbeagentur GGK, Zürich eine Logotype entworfen; es besteht aus dem quadratischen Landeswappen mit den korrekten Dimensionen; unterhalb des Wappens steht schlicht Schweiz, wobei die Landesbezeichnung auch in einer diversen anderen Sprache verwendet werden kann.

Von der Größe bis zu den möglichen Varianten, der Positionierung im Layout und der Kombination mit anderen Logotypen, von der Copy/Fax-Version in s/w über die Farbgebung der übrigen grafischen Gestaltung bis hin zu einer explizit ausgewiesenen Bild- und Formsprache: Für alle erdenklichen Medien und Anwendungsfälle sind im CI Manual der Marke Schweiz die Verwendungsmöglichkeiten nachschlagbar (vgl. PRS 2008b, CI Manual). Insbesondere der visuelle Part der Marke Schweiz dient dem Ziel der Herstellung von Wiedererkennbarkeit und der als Aufgabe der Landeskommunikation festgeschriebenen Schaffung einer größeren Visibilität der Schweiz bei ausländischen Zielgruppen (vgl. ebd. S. 19; Landeskommunikationsverordnung 2008). *„[...] wenn wir etwas führen und bezahlen, wird das ganze Corporate Design angewendet, [...] wenn wir aber nur etwas sponsern oder Teilkpartner sind, ist der kleinste gemeinsame Nenner nach wie vor das Logo Schweiz, das wir dann platzieren möchten, im Sinne einer Dachmarke. So wird auch die Wiedererkennung unserer eigenen Projekte sichergestellt“* (Interview „G“ Leitung Kommunikation/PRS, S. 2). Die visuelle Kommunikation ist dasjenige Instrument, das von den Adressaten der Landeskommunikation als erstes wahrgenommen wird. Es ist, insbesondere in der schweizerischen Argumentation als „Corporate Design“, also als Erscheinungsbild einer umfassenderen „Corporate Identity“ ein Marketinginstrument. In der kritischen Diskussion des Nation Branding Begriffs besteht der Einwand, dass Nation Branding viel zu oft auf eben jene oberflächlich sichtbaren visuellen Maßnahmen beschränkt bleibt (Stöber 2006, S. 221).

Im Falle der Schweiz kann jedoch auf eine recht breite „inhaltliche Unterfütterung“ dieser visuellen Maßnahmen hingewiesen werden.

Die Informationsmittel von Präsenz Schweiz sind ein zentrales Instrument in der schweizerischen Landeskommunikation. Primär sollen sie die EDA Vertretungen in ihrer aktiven und passiven Informationsarbeit vor Ort gegenüber ausländischen Zielgruppen unterstützen. Präsenz Schweiz verfügt über ein Angebot von über 40 verschiedenen landeskundlichen Inhalten und Werbemitteln in allen gängigen technischen Formaten.

Das heutige Sortiment wurde 2001 unter der 2008 eingestellten Marke *Swissworld* konzipiert und in den Folgejahren entwickelt und hergestellt. Der umfassendste Ausbau erfolgte im Bereich der elektronischen Inhalte mit dem landeskundlichen Internet-Portal *www.swissworld.org* und der gleichnamigen DVD-Serie. Ein anderer Fokus wurde auf die Entwicklung und Herstellung von neuen Lehr- und Lernmaterialien gelegt. Ziel dieser Materialien ist die möglichst frühe Ansprache zukünftiger Meinungsführer.⁴⁶ Redaktionell steht bei allen Produkten die Landeskunde im Vordergrund – die Schweiz soll transparent zur Darstellung gelangen, um ein möglichst authentisches und glaubwürdiges Landesbild zu vermitteln. *„[...] würde man jetzt den Leuten beibringen, wie viele Berge über 4000 m in der Schweiz stehen, wäre das minimal, die Wirksamkeit. Was wir in unserer Kommunikationskaskade, bei Informationsmitteln ganz speziell haben, es geht uns nicht darum solche Dinge in erster Linie zu lehren, sondern zunächst einmal aufzuzeigen, wo hat die Schweiz Licht, wo ist aber auch Schatten“* (Interview „C“ Leitung Instrumente und Ausbildung/PRS, S. 4).

In der Praxis ist dieses Ansinnen mitunter von Konflikten geprägt: *„[...] wir haben das ursprünglich im Konzept ganz klar so festgehalten, dass wir nicht einfach so eine idealisierte Schweiz darstellen wollen, sondern dass wir auch Schwachpunkte aufzeigen möchten. Im Konzept hat man zuge-*

⁴⁶ Der Begriff Meinungsführer wird in der Landeskommunikation der Schweiz häufig als Zielgruppenbeschreibung verwendet. Es war im Rahmen dieser Arbeit nicht möglich eine genaue Definition des Meinungsführerbegriffs seitens Präsenz Schweiz zu identifizieren. Es gibt auch keine belegbaren Hinweise darüber nach welcher Methode Meinungsführer im Rahmen der Schweizer Landeskommunikation identifiziert werden.

stimmt, in der Praxis war es extrem schwierig. Sobald auch nur ein Hauch einer Kritik, zum Beispiel an unserem Bankenwesen schwarz auf weiß irgendwo vorgeschlagen wurde, hat man dann wieder versucht, das abzuschwächen“ (Interview „S“ Direktor Kommunikationsunterstützung/Bundeskanzlei, S. 1). Das Produkt-Angebot umfasst mehrsprachige Inhalte in unterschiedlicher Breite und Tiefe. Themenschwerpunkte werden in elektronischer Form (Internet und DVD) angeboten, wogegen Übersichtsdarstellungen der Schweiz in gedruckter Form herausgegeben werden. Das Produkt-Angebot richtet sich entsprechend der Gesamtstrategie von Präsenz Schweiz an die primäre Zielgruppe ausländischer Meinungsführer und Multiplikatoren wie z.B. Medienschaffende. Ein eigens entwickeltes Angebot von Lern- und Lehrmittel wird Schülern der Oberstufe, Gymnasiasten und Studierenden sowie deren Lehrkräfte zur Verfügung gestellt. Mit wenigen Ausnahmen publiziert Präsenz Schweiz ihre Informationsmittel in den Sprachen Deutsch, Französisch, Englisch und Spanisch. Dabei ist festzustellen, dass der Herstellungsprozess dieser breiten Angebotspalette bevorzugt unter dem Dach der Bundesverwaltung stattfindet. Denn: *„[...] in der Realität ist es ein beständiges Begleiten derjenigen, die die Projektleitung innehaben – auch wenn es externe sind, denn hier geht es nicht nur um Geld und Verträge, sondern da geht es auch um Inhalt dieser Prozesse. Auf der anderen Seite ist die Verantwortung zu halten wichtig, weil es mit Agenturen noch immer Krieg gibt, also Krieg in schweren Anführungszeichen, wo es dann eben auch ums Verhandeln geht, um in gesetzten Fristen mit genannten Mitteln die bestmöglichen Lösungen zu finden, das ist nicht immer so ganz einfach“* (Interview „C“ Leitung Instrumente und Ausbildung/PRS, S. 2).

Das Instrument der Informationsmittel lässt sich analog zur Adressaten-Involvement-Matrix (Kap. 4.3.2) als ein Instrument der ausführlichen Sachinformation beschreiben. Es ist sowohl interaktionsmarkt- als auch transaktionsmarktorientiert, da die Adressaten sowohl kommerzielle Zielgruppen (Messe, Events) als auch ausländische (Teil-) Öffentlichkeiten (Schüler, Studenten, Wissenschaftler) sind. Dabei sind die Adressaten des

Instrumentes Informationsmittel aus beiden Bereichen relativ stark involviert. Sie haben ein grundlegendes Interesse an der Schweiz, ohne allerdings irgendwelche spezifischen Handlungen bezüglich der Schweiz zu planen. Die Adressaten der Informationsmittel lassen sich auf kommunikativen Wege erreichen und sind grundsätzlich für einen nachhaltigen Beziehungsaufbau interessant.

Unter dem Begriff Begleit- und Promotionsprodukte bietet PRS auch eine Reihe von Artikeln an, die der Visibilitäts-Steigerung im Rahmen von Projekten im Ausland dienen oder als Geschenk in der Kundenpflege vor Ort von Nutzen sind (PRS 2010j, Factsheets Infomittel). Schlicht „Give-aways“, die vor allem auf Messen zum Einsatz kommen und in ihrer Wirksamkeit noch nicht gemessen werden.

5.4.5. **Großveranstaltungen**

Die Organisation und Ausrichtung von Großveranstaltungen wird seitens der Schweizerischen Landeskommunikation nicht explizit als Instrument aufgeführt. Jedoch ist aus den Gesprächen zu schlussfolgern, dass das persönliche „Erleben“ im Rahmen eines Events eine besonders günstige Form der Ansprache, nicht nur für das teilnehmende Zielpublikum ist, sondern beispielsweise bei der Ausrichtung großer internationaler Sportevents (wie beispielsweise die Fußball WM 2006 in Deutschland, die EM 2008 in der Schweiz und Österreich, aber auch London 2012 – Olympia) eine besondere Plattform für die Landeskommunikation bietet.

Anders als ein internationaler Großevent, der im Inland ausgerichtet wird, wie es die Fußball EM 2008 darstellte, bei der die internationale Aufmerksamkeit auf das Land selbst gerichtet war, fokussieren von der Landeskommunikation organisierte Großveranstaltungen wie der Schweizer Pavillon zur EXPO 2010 oder das House of Switzerland anlässlich der Olympischen Spiele primär das ausländische Publikum bzw. funktionieren als Schnittstelle zwischen Schweizer Sportlern und Medienvertreter. Ziele der Großveranstaltung als repräsentative Plattformen für die Landeskommunikation sind einerseits die Generierung von Aufmerksamkeit einer internationalen

Öffentlichkeit, andererseits die Vermittlung von Wissen über die Schweiz und das Knüpfen internationaler Netzwerke (vgl. o. V. PRS 2010p). Die internationalen Großveranstaltungen werden in Zusammenarbeit mit den Partnerorganisationen (Schweiz Tourismus, Pro Helvetia, OSEC, Staatssekretariat für Bildung und Forschung SBF, Swiss Olympic sowie den zuständigen offiziellen Vertretungen im Ausland) erarbeitet.

Sponsoren der Privatwirtschaft spielen allerdings eine herausragende Rolle. Dies ist auch als Beleg der Verzahnung der Schweizerischen Landeskommunikation mit dem wirtschaftlichen Sektor⁴⁷ und der Public Private Partnership Ansätze zu verstehen. *„Diese institutionellen Partner, die bringen ihre eigenen Inhalte, welche dann durch Präsenz Schweiz und die Agentur kommuniziert werden. [...] Dann gibt es noch die privaten Partner, die unsere Aktivitäten mitfinanzieren – sollen, dürfen, müssen – und die nutzen unsere Plattform dann wiederum für ihre eigenen Aktivitäten [...]“* (Interview „P“ Leitung Großveranstaltungen/PRS, S. 1). Dabei profitieren die privatwirtschaftlichen Akteure, durchaus im Sinne eines „Country-of-Origin-Effects“ (Kap. 3.2.1) von der „Schweiz als Dachmarke“ über ihren eigenen Auftritten. Es ist festzustellen, dass es *„[...] für die Partner, die sich an uns anhängen, ein Mehrwert ist, weil sie sich an diesem offiziellen Teil der Schweiz bei diesen Großereignissen anhängen können* (Interview „P“ Leitung Großveranstaltungen/PRS, S. 2).

In Planung sind außerdem die Teilnahmen an der Weltausstellung in Mailand 2015 sowie die Houses of Switzerland an den olympischen Spielen 2012 in London und 2014 in Sotchi (vgl. ebd.). Ähnlich wie bereits Deutschland mit der WM 2006, in deren Folge eine messbare Veränderung des Images Deutschlands in der Welt einherging (von Stetten 2009, S. 258 f., 273 ff.) galt auch die EM 2008 für die Landeskommunikation als eine Plattform zur Festigung und Verbesserung der Schweizer Reputation bei einem

⁴⁷ CHF 5. 5 Mio werden aus Sponsoringbeiträgen und Verkäufen generiert. Der Schweizerische Bundesrat gab am 29. März 2006 grünes Licht für die Teilnahme an der Expo 2010 in Shanghai und gab zusätzliche Mittel von CHF 7 Mio frei. Damit setzt sich das totale Budget von CHF 24 Mio wie folgt zusammen. CHF 10. 5 Mio werden aus den regulären Budgets diverser Departemente intern kompensiert (EDA 7. 5 Mio, EVD 2 Mio, EFD 1 Mio) und CHF 5,5 Mio aus der Privatwirtschaft (vgl. O. V. PRS 2010p).

internationalen Publikum – allerdings ohne wirklich überprüf- und messbar belegt worden zu sein.

Die Federführung der Kommunikation zum Fußball Event 2008 lag allerdings nicht bei der Landeskommunikation, sondern wurde vom Bereich Standortmarketing in einer eigens zu diesem Zweck gegründeten Einheit bei Schweiz Tourismus (ST) verantwortet. Im Mittelpunkt der „Schweizer Sympathie Offensive“ (NZZ 2008) zur EM 2008 standen fünf Marketingprojekte, die zum Teil in Kooperation mit PRS durchgeführt wurden (Roadshow), zum Teil jedoch ganz unter der Regie des Standortmarketing standen (vgl. Anhang 1, Expertengespräche, Interview „T“).

Neben drei größeren Events in Kooperation mit der UEFA fand im Vorfeld eine Roadshow mit einem Kubus in Form des Schweizer Kreuzes in zehn verschiedenen Städten Europa statt, bei der es auch um typische Anliegen der Landeskommunikation ging, wie das Wissen über die Schweiz beim Publikum zu erhöhen und insgesamt ein Bild der modernen, innovativen Schweiz im Sinne der für die Marke Schweiz definierten Kernwerte zu skizzieren (vgl. Anhang 1, Expertengespräche Interview „F“).

Allerdings wurde in der Visualisierung diverser Produktionen, Werbemittel und Kampagnen der Marketingprojekte zur EM 2008 nicht in jeder Hinsicht die visuellen Vorgaben zur Marke Schweiz übernommen.

Der Bereich Standortkommunikation wurde bei Schweiz Tourismus nach der EM aufgelöst. Die „Markenplattform Entdecke das Plus“ existiert als Online Auftritt (www.switzerland.com), der auf die primär touristischen Angebote der nationalen Tourismus-Organisation verweist. Die vom Standortmarketing als „Brandingplattform“ (Krebs 2008a Medienmitteilung, S. 1 f.) bezeichnete „Marke“ ist als nicht nachhaltig zu bezeichnen. Die Nebenmarkensituation zur Marke Schweiz bzw. die Nähe zu älteren Claim-Vorschlägen („Beruhigend Plus“ Publicis 2006) im Markenfindungsprozess sind offensichtlich (vgl. ebd. Krebs 2008 b Medienarena, Schmid 2008 Referat Bundesrat zum Standortmarketing, vgl. auch Anhang 1, Expertengespräche Interview „T“, NZZ 2008; Vonplon 2007, S. 1-3).

Großveranstaltungen werden in der Literatur im Kontext der Landeskommunikation sowohl seitens der Public Diplomacy (z.B. bei Ostrowski 2010) als auch der PR (Horisberger 2002) sowie aus der Perspektive des Marketing (Kotler et al. 1993; Moilanen, Rainisto 2009; Dinnie 2009) diskutiert. Die Adressaten sind in der Regel eher schwach involviert (vgl. Adressaten-Involvement-Matrix, Kap. 4.3.2). Sie haben dennoch ein potentielles Interesse gegenüber der Schweiz und/oder Schweizer Themen. Die Adressaten von (Groß-) Veranstaltungen erfordern eine genaue Beobachtung, sie kommen als potentielle Besucher, Investoren etc. in Frage, haben aber noch keinerlei spezifisches Interesse an der Schweiz entwickelt. Diese kaum involvierten Adressatengruppen verfügen in der Regel auch nicht über ein differenziertes Schweiz-Bild, sondern finden eher Zugang zum Thema über Stereotype, wie das folgende Zitat veranschaulicht: *„[...] Und nicht indem wir die gängigen Klischees zerstören und uns schämen für unsere Heidi-Berge und Schokolade und Käse – das hat ja bestens funktioniert! Wir haben einen Schweizer Berg gebaut im Pavillon, eine künstliche Bergwelt, die aber sehr naturalistisch aussah, die haben wir genutzt als Einstieg und die Japaner haben gesagt: Ja! jetzt sind wir in der Schweiz! Nach diesen Bergen haben wir dann über Wissenschaft und Forschung gesprochen“* (Interview „P“ Leitung Großveranstaltungen/PRS, S. 3).

5.4.6. **Ausbildung**

Ein Instrument, das in der Literatur nicht diskutiert wird, aber in der Reflexion durch die Praxis als wichtiger Faktor für die erfolgreiche Umsetzung von Länderkommunikationsmaßnahmen interpretiert wird, ist die Ausbildung. Denn die Ausbildung von im Berufsalltag mit Belangen der Landeskommunikation konfrontierten Mitarbeitern der Behörden, Institutionen, Verbände und aus dem privatwirtschaftlichen Bereich wird von der Schweizerischen Landeskommunikation explizit als Teil des Instrumentariums gesehen (vgl. o. V. PRS 2010m, Ausschreibung Seminar Landeskommunikation). Die Ausbildungsveranstaltungen werden von Präsenz Schweiz auf Anfrage bzw. regelmäßig jährlich durchgeführt und richten sich an „Missions- und

Postenchefs und -chefinnen, erste Mitarbeitende/PRS-Dossier-Verantwortliche sowie Länderdossier- und Medienverantwortliche des Bundes und Mitarbeitende von PRS-Partnerorganisationen“ (ebd.).

Die Seminare haben zum Ziel, die Grundlagen der Landeskommunikation und der Public Diplomacy zu vermitteln – und wie diese Kenntnisse erfolgreich angewendet werden können. Den Teilnehmern wird beigebracht, wie sie das Instrumentarium der Landeskommunikation im Sinne des Kommunikationsauftrags erfolgreich einsetzen können. *„[...] in erster Linie geht es natürlich darum, dass unsere Botschafter und erster Mitarbeiter auch im Ausland wissen, wie sie mit den Instrumenten der Präsenz Schweiz eigentlich umgehen können. Aber es wird ihnen auch gleichzeitig beigebracht, was Nation Branding eigentlich ist“* (Interview „B“ Ausbildung/PRS, S. 6).

Dabei beinhaltet das Instrument Ausbildung im Wesentlichen vier Ansätze: die im obigen Abschnitt genannten Seminare, EDA-Referate für Mitarbeiter, bei welchen im Rahmen der Ausbildung des diplomatischen und konsularischen Nachwuchses sowie für neue EDA-Mitarbeiter allgemein eine Präsentation der einzelnen EDA-Sektionen stattfindet. *„[...] bis herunter zur Gesuchstellung, bis zu Hinweisen, dass wir kein Kulturakteur sind, aber wo man uns trotzdem gebrauchen kann, in der Kulturarbeit“* (Interview „B“ Ausbildung/PRS, S. 2). Darüber hinaus gehört dazu die Vernetzung mit ausländischen Organisationen, die unter anderem die Teilnahme an internationalen Konferenzen vorsieht und die Ausbildung vor Ort (an den Schweizer Auslandsvertretungen), die in erster Linie durchgeführt wird, um die PRS-Aktivitäten im Ausland zu professionalisieren. In der Praxis geht es aber vor allem um Hilfestellung bei der Durchführung von Projekten: *„[...] es geht auch um Konzeptarbeit, es geht um Projektmanagement, es geht darum, etwas aufgleisen zu können, das sind ganz klar handwerkliche Dinge“* (Interview „B“ Ausbildung/PRS, S. 6). Einig sind sich die befragten Experten darin, dass die Qualität der Projekte bzw. Projektgesuche – im Sinne der definierten Strategie – durch Teilnahme an Seminaren und Workshops maßgeblich verbessert werden kann.

Das Instrument der Ausbildung agiert interaktionsmarktorientiert; die Adressatengruppen sind hoch involviert und ausschließlich aus dem Inland.

5.4.7. **Bilaterale Projekte, Medienreisen und ausländische Delegationen**

Die im Rahmen der Landeskommunikation ausgeführten Projekte finden in der Regel in Zusammenarbeit mit den Schweizer Vertretungen im Ausland statt. Eigene, von PRS initiierte und längerfristige Auslandsprojekte sind beispielsweise in den USA „thinkswiss“ und „Swissroots“, in Deutschland „Partner im Dialog“ und „Baukunst im Dialog“, in Indien das „India-Switzerland“ Projekt sowie die auch dem Bereich Events/Großveranstaltungen zuzuordnenden Projekte „Schweizer Pavillion“ zur Weltausstellung und das „House of Switzerland“.

„Das EDA, Präsenz Schweiz, lädt ausländische Meinungsführerinnen und -führer aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft sowie Studierende und Medienschaffende in die Schweiz ein, um ein ganzheitliches und authentisches Bild unseres Landes zu vermitteln. Das kann im Vorfeld eines Staatsbesuchs sein oder aber es werden thematisch fokussierte oder umfassende landeskundliche Studienreisen durchgeführt“ (vgl. o. V. PRS 2010n). Dergestalt bewirbt die Landeskommunikation die Studienreisen im Internet. Tatsächlich wird nur etwa ein Drittel dieser Reisen durch das EDA und/oder PRS komplett organisiert und finanziert. Und auch hier bleibt die genaue Definition der „Meinungsführer“ aus. Die meisten ausländischen Delegationen sind Kooperationsprojekte mit Dritten, bei denen Präsenz Schweiz bei Erfüllung bestimmter Kriterien unterstützend zur Seite steht. Dabei werden die Delegationen in enger Absprache mit den Auslandsvertretungen und den Partnerorganisationen, vor allem eingebettet in die Gesamtstrategie der Landeskommunikation für die Schwerpunktländer, durchgeführt. Jährlich finden rund 55 bis 65 ausländische Delegationen mit insgesamt 700 bis 900 Teilnehmern statt (ebd.).

Ein Ziel, insbesondere der ausländischen Delegationen, ist die Vermittlung eines positiven Schweiz-Bildes. Auch der Aufbau von Netzwerken und Pflege von bestehenden Beziehungen ist als eines der Ziele genannt. Alle Studien- und Medienreisen sind thematisch ausgerichtet und decken entweder eines oder mehrere Themen des definierten Stärkenprofils ab: „[...] wir wollen vor allem Interesse für die Schweiz generieren und die Leute

überraschen: Kuck mal, die kleine Schweiz, die machen solche Sachen, das ist sehr spannend!“ (Interview „A“ Bilaterale Projekte/PRS, S. 5).

Dabei ist die mangelnde Bereitschaft, die Marke Schweiz korrekt anzuwenden, ein expliziter Ablehnungsgrund – ebenso wie die Verfolgung von rein branchenbezogenen Interessen (Kultur-, Tourismus-, Wissenschafts-, Export- und Standortförderung, humanitäre Anliegen, etc.) (vgl. o. V. PRS 2010o, Leitfaden ausländische Delegationen, S. 1 ff.).

Ein auf Austausch, Dialog und Beziehungen ausgelegtes Instrument wie die ausländischen Delegationen wird in der Literatur als klassisches Public Diplomacy Instrument diskutiert (z.B. bei Melissen 2007; Hendrikson 2006; Nye 2004). Die Delegationen und Medienreisen richten sich primär an stark involvierte Adressaten, die in der Regel bereits über eher gefestigte Einstellungen über die Schweiz verfügen. Die Delegationen und Medienreisen sind als ein eher interaktionsmarktorientiertes Instrument zu bezeichnen. Ihren Adressaten wird dabei unterstellt, die Interessensdurchsetzung der Schweiz in wirtschaftlicher, kultureller oder politischer Hinsicht beeinflussen zu können (vgl. Horisberger 2002, S. 130, 132 ff.; Trommsdorff 2011, S. 48 ff., vgl. auch Kap. 4.3.2).

6. Reputationskommunikation als interdisziplinäres Konzept

6.1. Zentrale Aspekte der untersuchten Ansätze

Die untersuchten Kommunikationsbemühungen von Ländern bzw. die entsprechenden theoretischen Konzepte sind vor allem Antworten auf eine weltweite Homogenisierung. Oder wie Melissen (2007) am Beispiel von Slowenien und der Slowakei das wertend-vergleichende Prinzip der Reputation (vgl. Kap. 3.5, Eisenegger 2005, S. 24) bestätigt: Die Angst im Zuge der postmodernen Angleichung der Lebensbedingungen vieler Länder mit einem Land verwechselt zu werden, das in den Augen der Entscheidungsträger im Länderranking auf einem niedrig(er)en Level verankert ist (Melissen 2007, S. 20). Dabei versprechen die untersuchten Konzepte, in unterschiedlichem Maße und unter Verwendung unterschiedlicher Instrumente und Begrifflichkeiten, Reputationsgewinn und Abgrenzungsschärfe gegenüber dem Wettbewerber. Gleichzeitig unterscheiden sie sich jedoch in wesentlichen Aspekten, insbesondere bezüglich der Vorstellungen von Machbarkeit und der Handlungsräume, in denen die jeweiligen Konzepte greifen. Dennoch lassen auch die Visualisierungen der Schlüsselthemen der befragten Experten der Schweizer Landeskommunikation erkennen, dass die Herausforderungen und entsprechenden Lösungsansätze sich um einige zentrale Aspekte drehen, die im Folgenden diskutiert werden.

6.1.1. Kommunikationshintergrund

Dem Marketing-Ansatz, der als Kommunikationsziel ja Kraft seiner Marktorientierung immer auch eine Wirkung im Blick hat, die letztlich ein konsumtives Handeln auslösen soll, kann als Kommunikationsmodell nachfolgende Visualisierung zugrunde gelegt werden (Abb. 27).

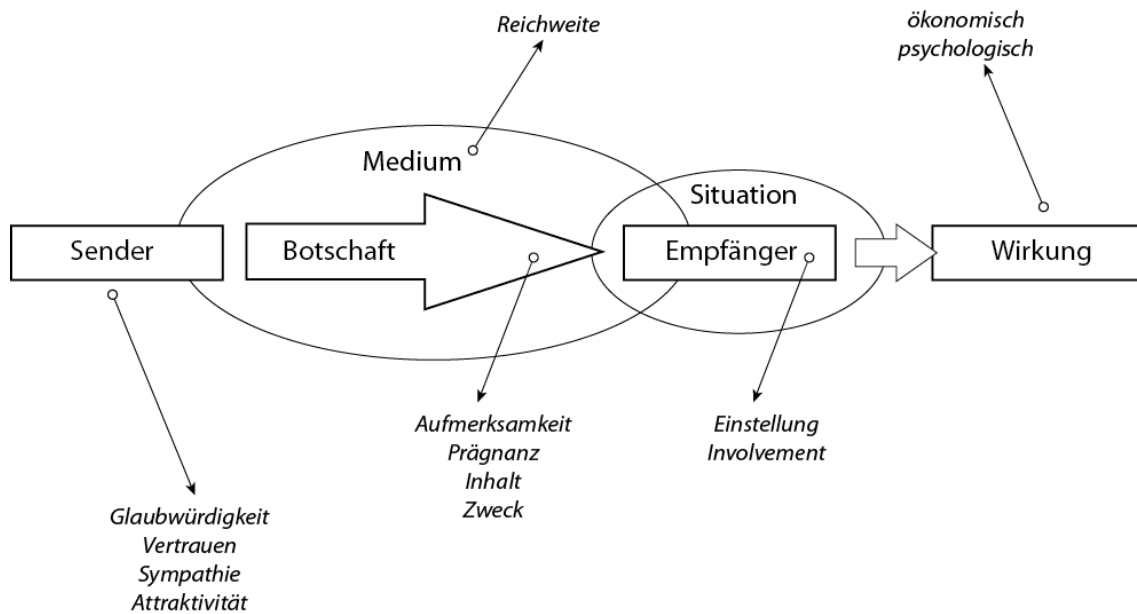


Abbildung 27: Elemente und Wirkungsbedingungen eines Kommunikationsprozesses. Quelle: Balderjahn (2007, S. 188)

Grundsätzlich könnte dieses Modell auch auf PR- und Public Diplomacy Konzepte angewandt werden, denn auch hier entfaltet eine Botschaft über ein bestimmtes Medium an einen Adressaten in einer bestimmten Situation eine spezifische Wirkung. Dennoch können einfache Sender-Empfänger Modelle für die weniger transaktionsorientierten, sondern stärker interaktionsorientierten Konzepte (Herger 2004, S. 51) als Unterkomplex bezeichnet werden (Lange 2007, S. 17). Denn vor dem Hintergrund zweier unterschiedlicher Arten von Kommunikationsmodellen, einerseits den Transportmodellen, die Kommunikation als Übertragung von Botschaften und Information betrachten, andererseits den Vermittlungsmodellen, die Kommunikation als wechselseitig aufeinander bezogene Vermittlungsprozesse verstehen (Donges, Jarren 2001, S. 18), beziehen sich PR und Public Diplomacy in ihrer Fokussierung auf Dialog und Austausch, auf letztere. In dieser Vorstellung, die von einer Vermittlungsfunktion der Kommunikation ausgeht, verständigen sich Akteure unter „Verwendung von Zeichen und unter Rückgriff gemeinsamer Bedeutungen“ (ebd.) über bestimmte Inhalte. „Nach diesem Verständnis kann Kommunikation auch als eine Form sozialen Handelns bzw. der Interaktion verstanden werden“ (ebd.).

Dabei nehmen sowohl PR- als auch Public Diplomacy Konzepte eine Kommunikatoren-Perspektive ein. Der Blick richtet sich auf die Codierung (Abb. 28) der Mitteilungen: Wie gelingt es dem kommunizierenden Akteur seine Botschaft so in Zeichen umzusetzen, dass sie vom Adressaten verstanden und akzeptiert werden?

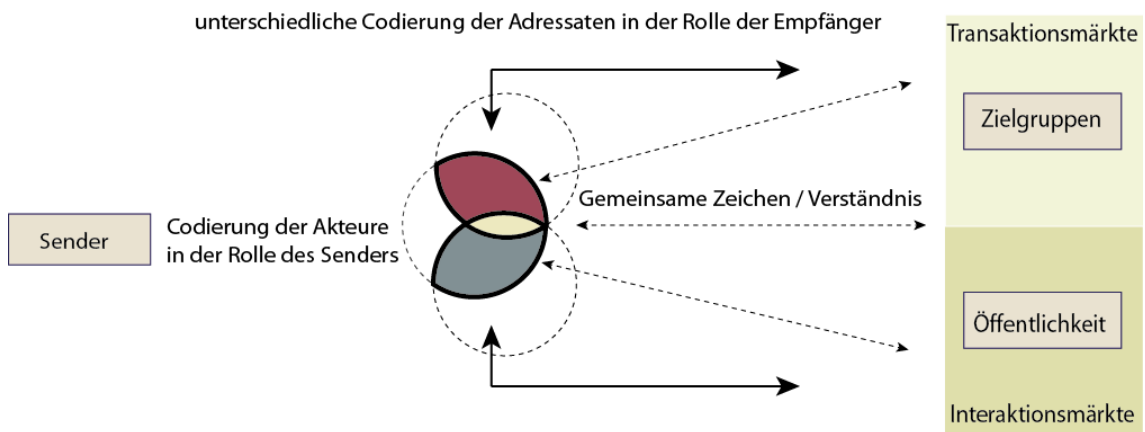


Abbildung 28: Der Reputationskommunikation zugrunde liegendes Kommunikationsmodell. Eigene Darstellung, in Anlehnung an Burkhart (1983, S. 40)

In der Reflexion durch die Praxis kommt dies indirekt im Umfeld der Glaubwürdigkeitskriterien zum Tragen. Durch die Kommunikation von „relevanten Aussagen“, „wahren und erlebbaren Aussagen“ und „Stärken und Schwächen“; aber auch durch den „Dialog“, der sich positiv auf eine „realistische Selbsteinschätzung“ auswirkt. Noch deutlicher wird der Ansatz der Reputationskommunikation als „Vermittlungsmodell“ durch die, von Experten der strategischen sowie der operativen Ebene geteilten Kategorie der „Differenzierung“.

Die zugrunde liegende Idee der Verständigung durch gemeinsame Codierungen kann mit der Relation „anpassen an“ im nachfolgenden Ausschnitt der Concept-Map in Abbildung 29 sowie mit der Argumentation der „inhaltlichen Schwerpunkte für bestimmte Zielländer“ in Abbildung 30 verknüpft werden.

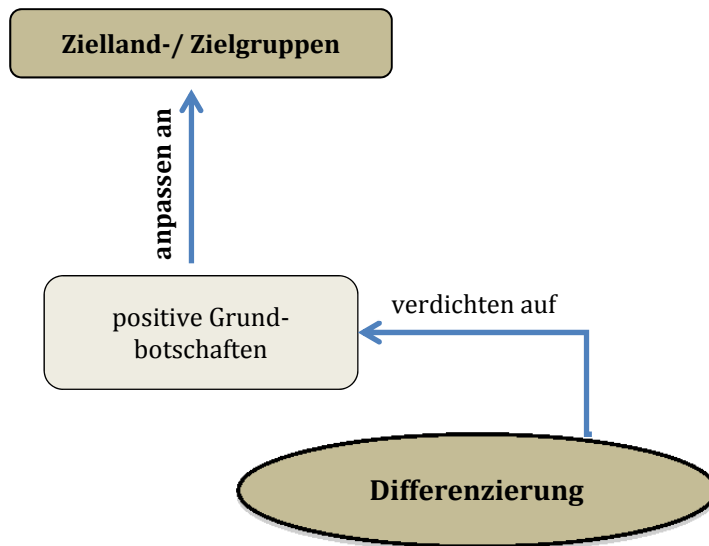
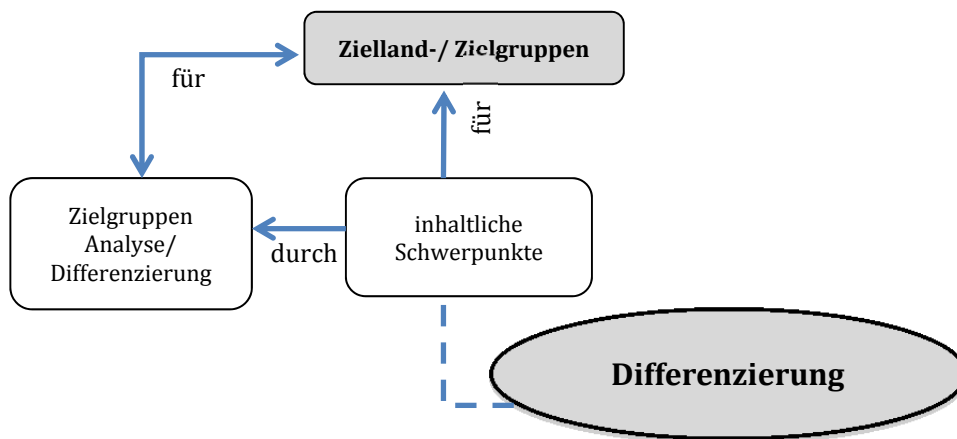


Abbildung 29: Ausschnitt Concept-Map zu den wesentlichen Aspekten der Landeskommunikation / strategische Ebene



- Kategorie operationale Ebene
- Kategorie strategische Ebene
- } Überbegriff/ Kategoriefamilie
- } operationale UND strategische Ebene
- Relation
- Widerspruch
- - - Teilaspekt/ Unterthema

Abbildung 30: Ausschnitt Concept-Map zu den wesentlichen Aspekten der Landeskommunikation / operationale Ebene

Die Untersuchung der unterschiedlichen Konzepte und die Reflexion durch die Praxis legen nahe, dass Reputationskommunikation, die auf einem solchen Vermittlungsmodell aufbaut, sorgfältig differenzieren muss, um überhaupt in der Lage zu sein, Codierungen und Themen zu identifizieren, die von spezifischen Adressaten geteilt und verstanden werden. Auch die Ka-

tegorien „Zuhören“ und „Dialog“ (Kap. 5.3.3, Abb. 21) können als Elemente dieses Prozesses bewertet werden. Allen Ansätzen ist aber trotz des Aspektes der kommunikativen Interaktion bzw. der Vermittlung, eine grundsätzlich persuasive Stoßrichtung gemein. Persuasion im Sinne einer Einstellungs- und Verhaltensänderung ist letztendlich als eine Art Globalziel der Kommunikationsmaßnahmen von Ländern zu bewerten (Jäckel 199, S. 145; Eichhorn 1995, S. 55; Cull, Culbert, Welch 2003, S. xv-xxi). Die untersuchten Ansätze bedienen sich dabei jedoch unterschiedlich starker manipulativer Methoden. Lassen sich so, aus der Perspektive der Public Diplomacy und der politischen PR, vor allem außenpolitische Ziele beobachten, welchen das Versprechen innewohnt, ein höheres Maß an Soft Power zu erlangen, haben Branding Ansätze ein positives Image zum Ziel. So steht bei der Branding Perspektive weniger die konkrete „Macht“, andere Länder „wollen zu lassen, was man selbst will“, im Vordergrund, sondern zunächst ganz allgemein das Ziel, ein Image zu „kreieren“, das sich vor allem ökonomisch als vorteilhaft erweisen soll (vgl. Gilboa 2008, S. 67 f.). Dabei fokussieren die Branding-Maßnahmen eine Veränderung der Einstellungen gegenüber einem Land, die auf eine konsumtive Verhaltensänderung hinauslaufen. Mit der Persuasion geht auch das Bestreben einher, die Vertrautheit ausländischer Öffentlichkeiten als Adressaten einem Land gegenüber zu erhöhen und damit zu bewirken, dass Menschen ihre Vorstellungen „updaten“, an dieses Land denken⁴⁸, wenn eine länderbetreffende Konsum- oder sonstige Entscheidung ansteht. Ein vorausschauend manipulativer Ansatz, Vertrautheit und Einverständnis mit den eigenen Zielen bei einer ausländischen Öffentlichkeit herzustellen, ist die Fokussierung auf „globale Herausforderungen“. Das vermeintlich oder tatsächlich engagierte Verfolgen politischer Ziele, die einer globalen Öffentlichkeit zu Gute kom-

⁴⁸ Insbesondere für global weniger bekannte Länder stellt sich hier die Frage in wie weit die These, dass Konsumenten stets nur eine begrenzte Anzahl in Frage kommender Produkte als „Lösungsalternativen“ zur Befriedigung ihrer Bedürfnisse in einer aktiven Bewusstseinsspannweite erinnern (Consideration- bzw. Evoked Set) auch auf Länder übertragen werden kann und ob und in wie weit hier unterschiedliche Länder für unterschiedliche Funktionen (Tourismus, Investitionen, Kultur, Essen, bestimmte Produkte, Innovation etc.) abgerufen und erinnert werden. Deutlich wird hier jedoch der Zusammenhang zwischen Akzeptanz und Bekanntheit (Anholt 2010, S. 40f, Trommsdorff 2002, S. 256ff).

men, sogenannte „Public Goods“ (Nye 2002, S. 6). Solche Ziele und Themen, die als globale Herausforderungen nicht zuletzt nur in Zusammenarbeit mit anderen Staaten gemeistert werden können, sind Ziele und Themen, die Staaten ihren eigenen – vor allem aber ausländischen – Öffentlichkeiten als verbindende Botschaften kommunizieren können. Gemeint sind mit solchen „Public Goods“ vor allem außenpolitische Ziele wie beispielsweise Menschenrechte, Umweltschutz oder offene Märkte. Denn, politische Ziele, die dem Land, die sie offensiv befürworten selbst, aber eben auch den Adressaten nutzen, sind Angebote, die kaum Widerstände provozieren und als global geteilte Werte ein breites Repertoire geteilter Codierungen darstellen. Ein Land als kommunizierender Akteur profitiert von dieser Sogwirkung, die es Adressaten und Co-Kommunikanten leicht macht, Kommunikation zu verstehen und sich überzeugen zu lassen. Voraussetzung hierfür ist jedoch die Glaubwürdigkeit, wie ein Land insgesamt mit solchen „globalen“ Themen umgeht. Menschenrechte oder Umweltschutz beispielsweise sind Inhalte, die als gemeinsame Codierung funktionieren, weil sie für ausländische Öffentlichkeiten weltweit eine Rolle spielen. Aber gerade weil diese Themen von internationalem Interesse sind, untergraben Handlungen, die den kommunizierten Werten widersprechen, die Glaubwürdigkeit der kommunizierenden Akteure in besonderem Maße. Denn wie auch in der Reflexion durch die Praxis festgestellt wird: *„Um wahr zu sein, glaube ich, dass es darauf ankommt, nicht etwas verkaufen zu wollen, das nicht stimmt“* (Interview „P“ Leitung Großveranstaltungen/PRS, S. 7).

6.1.2. Kommunikationsumfeld

Ein zentraler – aber auch widersprüchlicher – Aspekt der untersuchten Konzepte ist das Spannungsfeld zwischen den „Machbarkeitsvorstellungen“, die einer alle Bereiche umspannenden Vision einer Ländermarke zugrunde liegen und einer ihrer Grenzen bewussten „Strategie der kleinen Schritte“. Stößt die Vorstellung eines umfassenden, nationalen Brandings schnell an die Grenzen pluralistischer Gesellschaften und auf Widerstände interner Stakeholder, kann das Bewusstsein der Grenzen und Limitationen

der Public Diplomacy im Gegenteil als Stärke interpretiert werden: Public Diplomacy Kampagnen werden nicht mit der Vorstellung geführt, dass sie einzig ausschlaggebend und entscheidend für die Wahrnehmung beim Adressaten sind, sondern in einem Gesamtzusammenhang wirken (vgl. Melissen 2007, S. 20 f.). Aus der Branding-Perspektive hingegen verführen die Bedingungen der Markenführung in einer (Unternehmens-) Praxis, in der (Produkt-) Marken vom Markenkern über den Markenauftritt bis ins kleinste Detail durchdekliniert werden können, bei der Adaption des „Prinzips Marke“ auf Orte und Länder zu einer vereinfachten Antizipation der Wirksamkeit, wie auch die Reflexion durch die Praxis andeutet: *„Also sagen wir mal, wenn alle eine einheitlichen Richtlinie und einen einheitlichen Auftritt konsequent anwenden würden, wie das zum Beispiel im Fall eines Unternehmens durchaus der Fall sein kann, weil dort eine Unternehmensspitze bis in die einzelnen Länderbereiche durchdefiniert und auch implementiert, dann ist die Wirkung entsprechend. Das wäre das theoretische Potenzial, das praktische, da bin ich etwas pragmatischer und realistischer: ist ebenfalls vorhanden, aber natürlich nicht in diesem Maße. Also da muss man, ich habe es vorhin erwähnt, eher Anreize schaffen, und darin liegt das Potenzial“* (Interview „H“ Leitung Desk Ausland/PRS, S. 6).

Andererseits steht die Forderung, zu erwartende Widersprüche, Richtungswechsel und inkonsequente Priorisierungen der Landeskommunikation als Teil des Managementprozesses zu begreifen (Anholt 2010, S. 9 ff.), in einem unkonkretem Verhältnis zur Ländermarke. Meist ist die – vor allem visuelle – Omnipräsenz im Umfeld von Branding-Initiativen (Stöber 2006, S. 221) allein auf die expressive Ebene der Reputation gerichtet. Die expressive Ebene der Reputation, die sich in der Sichtbarkeit der Marke, im eigentlichen Sinne einer Markierung äußert, zeigt sich beispielsweise durch „Länder-Logos“ auf Regenschirmen, Plakatkampagnen⁴⁹, in touristischen – aber auch offiziellen – Printprodukten, Schul- und Bildungsmaterial oder auf

⁴⁹ z. B. Land der Ideen (<http://www.land-der-ideen.de/projektarchiv/invest-germany/invest-germany-land-ideas>), Incredible India (<http://incredibleindiacampaign.com/>), Marke Liechtenstein, (http://www.lieshop.li/product_info.php?cPath=22&products_id=38) u. v. a.

Give-aways zu Messeanlässen (vgl. Kap. 5.1.5). Einen gesamtgesellschaftlichen Blick, der nicht nur unterschiedliche Lebensbereiche berücksichtigt, sondern auch Schattenseiten thematisiert, findet sich in der Branding-Literatur jedoch nicht.

Eine solche diskursive Auseinandersetzung mit der inländischen Bevölkerung kann aber, wie im Vorigen skizziert, die Frage der Legitimation positiv beeinflussen (vgl. Crane, Matten 2004, S. 101 f.; Leisinger 1997, S. 112 ff.). Erst in jüngerer Zeit entwickelt sich hier ein Bewusstsein für die Bedeutung einer größtmöglichen Bandbreite an Akteuren aus verschiedenen Lebensbereichen (Eisenegger 2005, S. 57 f.; Hocking 2007, S. 32, vgl. auch Gilboa 2008, S. 59) und einer Kommunikation, die in beide Richtungen – innen wie außen – um Verständnis wirbt. Die befragten Experten reflektieren dies in weiten Teilen ganz ähnlich. Abbildung 31 veranschaulicht die Relation einerseits zwischen Glaubwürdigkeit und der Kommunikation von Stärken und Schwächen bzw. relevanten und wahren/erlebbaaren Aussagen. Andererseits deckt die Visualisierung in Abbildung 32 auch einen von einem Experten der strategischen Ebene formulierten Widerspruch bezüglich der Kommunikationsrichtung auf.

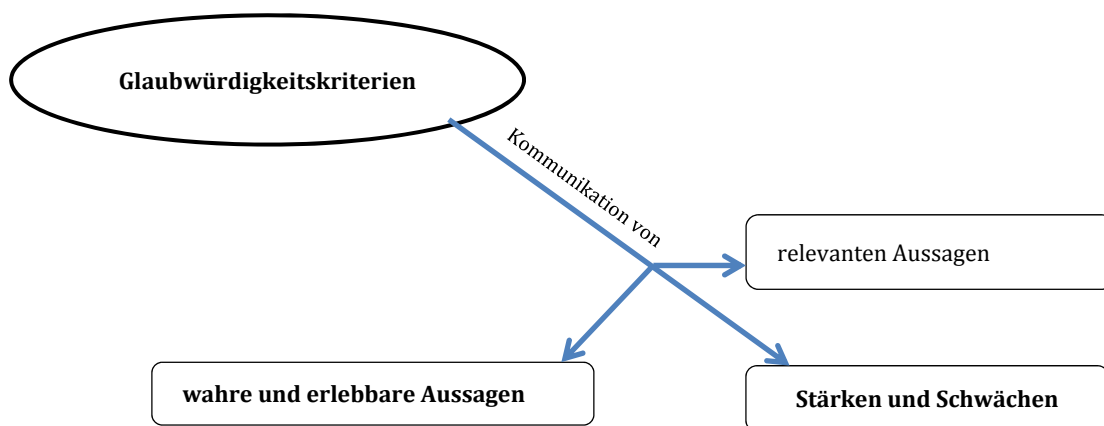


Abbildung 31: Ausschnitt Concept-Map zu Identität und Glaubwürdigkeit, operationale Ebene

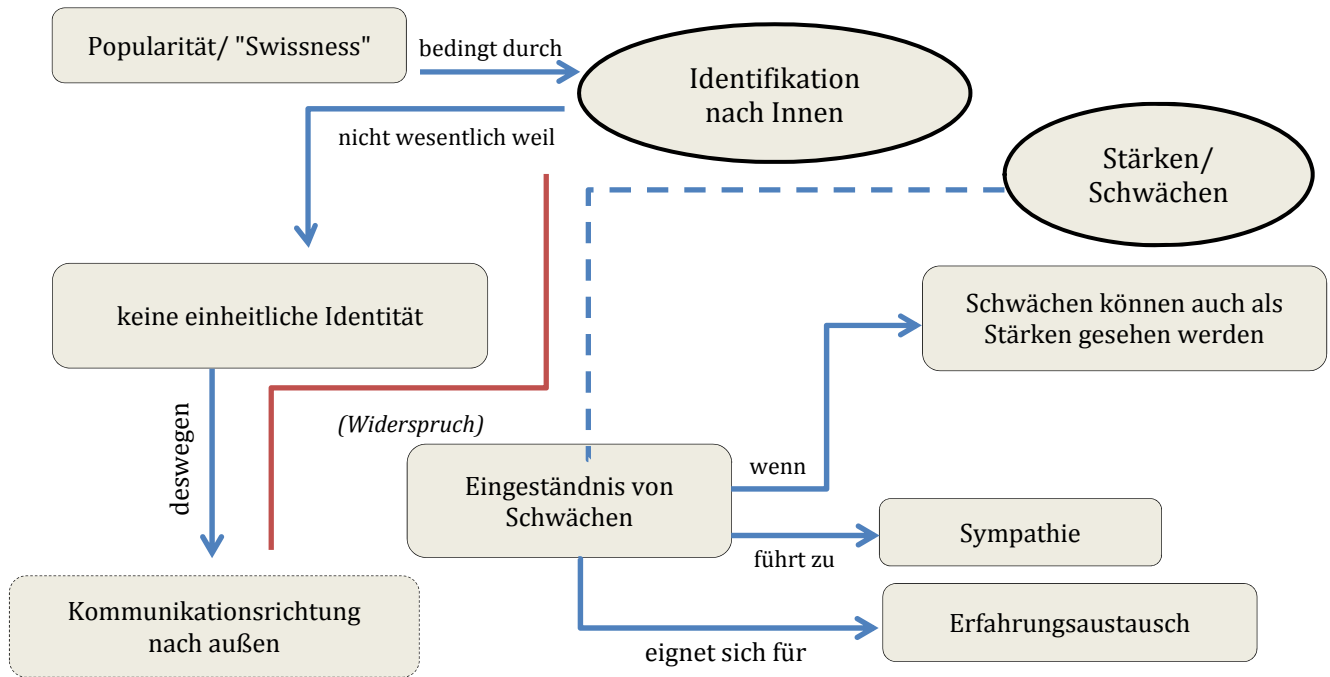


Abbildung 32: Ausschnitt Concept-Map zu Identität und Glaubwürdigkeit, strategische Ebene

Die Beobachtung, dass eine komplexe und heterogene nationale Identität in einer nach außen kommunizierten, stark verkürzten Identitätsaussage zu Marketingzwecken nicht vollständig wiedergegeben werden kann, ist an dieser Stelle als richtig zu beurteilen. Die aus der Praxis reflektierte Schlussfolgerung, „nach innen würde man da kaum eine einheitliche Identität finden. Aber nach außen ist es eine schöne Geschichte, über diese Vielfalt der Identitäten zu sprechen und die Schweiz eben auch als ein Land der Vielfalt und der Innovation darzulegen, das gibt dann schöne Geschichten. Also für mich ist die Identität nach innen, also die Kommunikation nach innen eigentlich unwesentlich“ (Interview „R“ Leitung Direktion Standortförderung/SECO, S. 3, vgl. Abb. 24), aber ist zu hinterfragen. Denn gerade die Identifikation der Einwohner eines Landes mit den nach außen kommunizierten Identitätsaussagen spielt für die Glaubwürdigkeit, aber auch die Begeisterung und damit für die Rolle als „Marken-Botschafter“ (Gilmore 2002, S. 291 f.) der einheimischen Bevölkerung eine wesentliche Rolle. Im Fallbeispiel der Schweiz zeigt sich dieser Zusammenhang durch die festgestellte Popularität der „Swissness“. Diese Identifikation der internen Stakeholdergruppen mit den Kernaussagen der Landeskommunikation ist aber

kein Automatismus, sondern das Ergebnis eines Diskurses, der ohne Kommunikation nach innen nicht stattfinden kann. So finden sich dann auch in der Reflexion durch die Praxis eine Vielzahl an Themen mit unmittelbaren – aber auch weitergefassten Bezügen zur Stakeholdertheorie. Von der Kommunikation bzw. Akzeptanz nach innen über die politische Legitimation, über die Koordination und Zusammenarbeit der Akteure bis hin zur Integration geeigneter Multiplikatoren spiegelt sich die Idee der Einbeziehung vielfältiger Stakeholdergruppen, insbesondere der inländischen in etlichen gebildeten Kategorien, wider. Denn für die Akzeptanz der Reputationskommunikation gilt: Nicht nur ausländische Öffentlichkeiten müssen überzeugt werden, sondern auch inländische. Der Stakeholderansatz wirft darüber hinaus die Frage nach der Legitimation der Akteure auf. Als ein wesentlicher Punkt postmoderner Ethik wird hier der „holistic approach“ genannt, der Legitimation durch Einbeziehung der Anspruchsgruppen beziehen kann und dafür auch in Kauf nimmt, Erfolge tendenziell erst langfristig sichtbar machen zu können (vgl. Crane, Matten 2005, S. 102 f.). Die Bereitschaft, Kommunikationsstrategien unter den Aspekt der Ganzheitlichkeit zu stellen, ist dabei in den untersuchten Konzepten unterschiedlich ausgeprägt (vgl. Hocking 2007, S. 31). Dennoch ist die Frage, wer in die Kommunikation von Ländern involviert ist bzw. wer zum Kreis der Akteure und Adressaten gerechnet wird, zentral. Einem in alle Lebensbereiche hinein wirkenden und von einer größtmöglichen Bandbreite unterschiedlichster Akteure vorangetriebener holistischer Ansatz, wie er aus der Branding Perspektive argumentiert wird (z.B. bei Anholt 2010; ebd. 2007; Dinnie 2010; Rainisto, Moilanen 2010; Kotler 1997) steht der eher konservative Ansatz innerhalb der Public Diplomacy (z.B. bei Manheim 1994; Nye 2004) gegenüber, der in der Rolle der Akteure primär Diplomaten und andere staatliche Akteure sieht. Auch wenn sich der Kreis der Akteure in diesem Verständnis durchaus externer Dienstleister wie PR-Agenturen und ähnliche bedient und temporär ein „Mandat“ zur Durchführung von Public Diplomacy Maßnahmen vergibt, klammert diese Interpretation doch die Integration breiter Bevölkerungsschichten, NGOs und sonstiger transnationaler Akteure aus. Public Diplomacy bezieht sich hier auf einen sehr engen Sender- und Emp-

fänger-Kreis: „public diplomacy [...] that is, the relationship between diplomats and the foreign publics with whom they work“ (Melissen 2007, S. xvii). An anderer Stelle kommt Melissen jedoch nicht umhin einzuräumen: „Large and small non-state actors, and supranational and subnational players develop public diplomacy policies of their own“ (ebd. S. 12). Diese Interpretation der Public Diplomacy gesteht „Nicht-Diplomaten“ also eine organisierte prinzipielle Kommunikationsmacht zu, klammert Akteure außerhalb des diplomatischen Korps und der mandatierten Kooperationspartner als Teil einer Gesamtstrategie jedoch aus. Andere Interpretationen fassen dabei den Radius der Akteure sowie der Adressaten weiter (Riodan 2007; Leonard, Stead 2002).

Dieses erweiterte Verständnis von Akteuren und Adressaten kommt der holistischen Interpretation des Nation Brandings näher und ist auch Ausgangspunkt für das hier diskutierte Konzept der Reputationskommunikation. Dies ist jedoch keineswegs eine Abkehr von der Vorstellung staatlicher und/oder teilstaatlicher Akteure als Impulsgeber der Reputationskommunikation. Denn: *„[...] in diesen weltweit vernetzten Medien-Gesellschaften, die immer wieder in die Innenpolitik zurück spiegeln, ist es wichtig, dass man nahe bei der Regierung ist, ohne deren Sprachrohr zu sein“* (Fall „D“ Leitung Stab/PRS, S. 7).

So ist die Aufforderung kulturelle Aspekte, Standortmarketing, Wissenschaft, Forschung, NGOs, aber auch die Bürger eines Landes in die Strategieentwicklung zu integrieren, ebenso wie die Erkenntnis, dass aufwändig entwickelte Leitbilder und Konzepte scheitern können, wenn sie weder Identifikationspotential noch Rückhalt in der eigenen Bevölkerung finden, Teil des hier diskutierten Konzeptes der Reputationskommunikation. Auch Meinungsführer als priorisierter Adressatenkreis spielen eine wesentliche Rolle in der Theorie (z.B. bei Ostrowski 2010, S. 38; Lange 2007, S. 40 ff.; Riodan 2007, S. 182 f.; Manheim 1994, S. 70) und in der Praxis. Für die Reputationskommunikation ist damit die Einbeziehung von Meinungsführern als wichtige Zielgruppe – ebenso wie ihre sorgfältige Auswahl und Spezifikation (Balderjahn 2007, S. 191) als grundlegend zu erachten.

Denn die Reputation eines Landes ist ein öffentliches Gut, das entweder ein förderndes oder ein hemmendes Umfeld für individuelle Vorhaben schafft (Leonard et al. 2002, S. 9).

6.1.3. **Kommunikationsbeziehungen**

Grundlage jeder Art von Beziehung ist, wie in 2.1.2 diskutiert, die eigene Identität. Dies gilt auch in der Reputationskommunikation. Dabei stützt sich die Reputationskommunikation auf verdichtete Identitätsaussagen, wie sie im Fallbeispiel der Schweiz als Stärkenprofile und in Kapitel 2.1.3 als „konzeptuelle Identität“ bzw. „Ländermarkenidentität“ diskutiert wurden. Die Begriffe Identität und Glaubwürdigkeit sind, wie im Vorherigen beschrieben, auch in der Reflexion durch die Experten miteinander verknüpft: In der Kommunikationspraxis kann eine recht umfassende Auseinandersetzung mit den Themen Identität und Glaubwürdigkeit festgestellt werden. Es besteht dabei ein grundsätzliches Verständnis dafür, dass beiden Begriffen eine Auseinandersetzung mit den eigenen Schwächen innewohnt; eine solche Auseinandersetzung wird auch als Voraussetzung für eine authentische Kommunikation erkannt. Letztere wiederum gilt vor allem in der Praxis als förderndes Element der Glaubwürdigkeit. Obschon das Ausmaß der Authentizität kontrovers bewertet wird und in der Auseinandersetzung mit dem Thema „Schwächen“ auch Widerstände interner Anspruchsgruppen genannt werden. Die zentralen Aspekte zu Identität und Glaubwürdigkeit, die aus der Praxis heraus argumentiert werden, finden größtenteils ihre Entsprechung in den diskutierten Konzepten der Literatur. Dass Glaubwürdigkeit unter anderem abhängig ist von der Kommunikation von Stärken und Schwächen bzw. dass Glaubwürdigkeit von wahren und damit auch nachvollziehbaren und erlebbaren Aussagen abhängt, kann dabei analog zu den Verständigungsebenen der verständigungsorientierten Kampagnenarbeit (Kap. 4.3.3) als Ebene der objektiven Welt bzw. der Sachverhalte beschrieben werden.

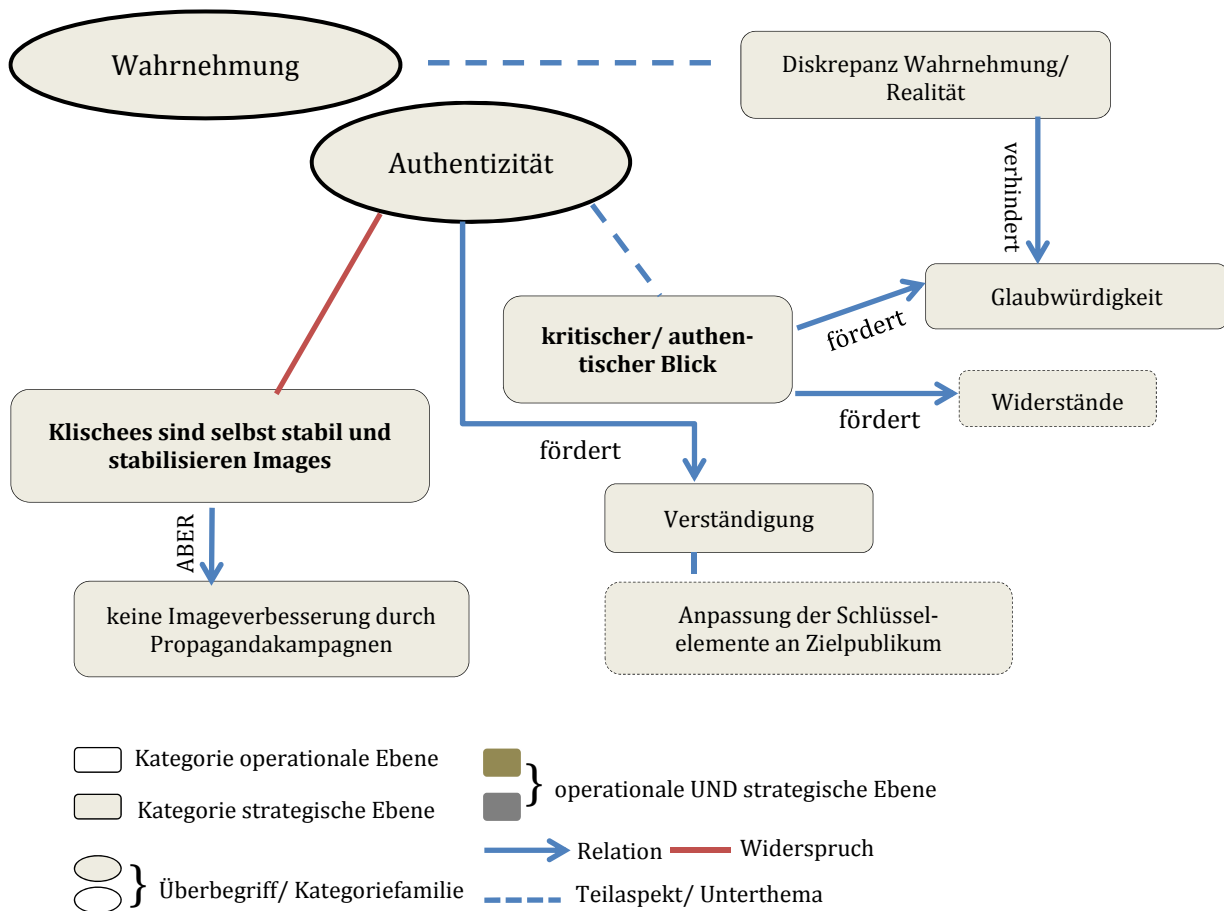


Abbildung 33: Ausschnitt Concept-Map zu Identität und Glaubwürdigkeit /strategische Ebene

Der Ansatz der integrierten Kommunikation (Bruhn 2003, S. 73 ff.) spiegelt sich dabei in der übergeordneten Kategorie der Glaubwürdigkeit als Ergebnis eines ganzheitlichen Ansatzes wider. Der von den Experten der Schweizer Landeskommunikation verwendete Authentizitätsbegriff ist, wie in Abbildung 33 ersichtlich, eng mit der erlebbaren Realität der Schweiz verbunden.

Die Rolle, die die Identität eines Landes in der Literatur spielt, unterscheidet sich innerhalb der unterschiedlichen Konzepte stark. Konzentriert sich der Branding-Ansatz auf die Identität eines Landes als entscheidende Ausgangslage aller weiteren Strategieentwicklungen, liegt der Schwerpunkt der Public Diplomacy eher in der Förderung reibungsarmer internationaler Beziehungen (Melissen 2007, S. 21). Die Identität eines Landes wird aus die-

ser Perspektive nicht als relevantes Leitinstrument verstanden, dem andere Kommunikationsmaßnahmen unterzuordnen sind (Hocking 2007, S. 31). Die Fokussierung des Nation Brandings auf die Identität eines Landes ist zwar, wie das Fallbeispiel der Schweiz veranschaulicht, geeignet, die definierten Hoffnungen und Wünsche hinsichtlich eines Soll-Images zu reflektieren, operationalisierbar zu machen und dieses mit Hilfe einer mehr oder weniger umfassenden Orchestrierung der zur Verfügung stehenden Instrumente am Zielmarkt zu verankern, jedoch stößt die Markenführung an ihre Grenzen, wenn es darum geht, die Realität eines Landes, eine reale und vor allem komplexe nationale Identität zu verändern (vgl. Melissen 2007, S. 21 f.; Kotler et al. 1993, S. 149; Anholt 2010, S. 99).

Für die Reputationskommunikation interessant, ist vielmehr die Rolle der Identität als Katalysator für den Aufbau von Vertrauen. Glaubwürdigkeit gilt dabei als Teilphänomen davon, welches auf die Richtigkeit und Konsistenz von Aussagen und Personen, die Aussagen treffen, bezogen ist. Vertrauen als Überbegriff hingegen beschreibt auch eine technische Dimensionen bzw. die Fähigkeit der Problembewältigung (Bentele, Seeling 1996, S. 157). „Denn alles sozial einsehbares Handeln ist neben seinem unmittelbaren Sinnbezug auf Situation und Zweck zugleich Selbstdarstellung des Handelnden unter dem Gesichtspunkt seiner Vertrauenswürdigkeit [...] die Vertrauensfrage schwebt über jeder Interaktion, und die Selbstdarstellung ist das Medium ihrer Entscheidung“ (Luhmann 2009, S. 48). Auch die identitätsbasierte Markenführung stützt sich auf diesen direkten Zusammenhang zwischen Identität und Vertrauen (Meffert et al. 2002, S. 42 f.). Schließlich – im Sinne eines adäquaten Selbstbildes, das die Basis einer verständigungsorientierten Kommunikation bildet – weist die Public Relations auf die Brückenfunktion der Identität innerhalb der konkurrierenden Lösungsansätze hin. So lässt sich die Vorstellung einer verdichteten „Markenidentität“ und des „in-Beziehung-Tretens“ als zwei aufeinander aufbauende Konzepte für die Reputationskommunikation nutzbar machen. Zunächst ist eine verkürzte, prägnante „Ländermarkenidentität“ als Grundlagenarbeit zu verstehen, die als Teil eines komplexen Diskurses in Expertenrunden – aber auch

in einer breiten inländischen Öffentlichkeit – als Instrument dienen kann, das die Herausforderung der Reputationskommunikation zunächst einmal sichtbar macht. Das Ziel muss dabei der Diskurs sein – nicht der Slogan. Wird dieser Diskurs, wie in 4.3.3 beschrieben, mit der notwendigen Wahrheit, Vertrauenswürdigkeit und Legitimation geführt, beschreibt er bereits eine echte Kommunikationsbeziehung mit der inländischen Öffentlichkeit. Deren Ergebnis – eine Zusammenfassung nationaler Identitätsvorstellung – wiederum, erfüllt die grundlegenden Voraussetzungen der drei Verständigungsebenen „Wer“, „Was“, „Warum“, die ihrerseits Grundlage für die verständigungsorientierte Kampagnenarbeit sind (Burkhart 1997, S. 285).

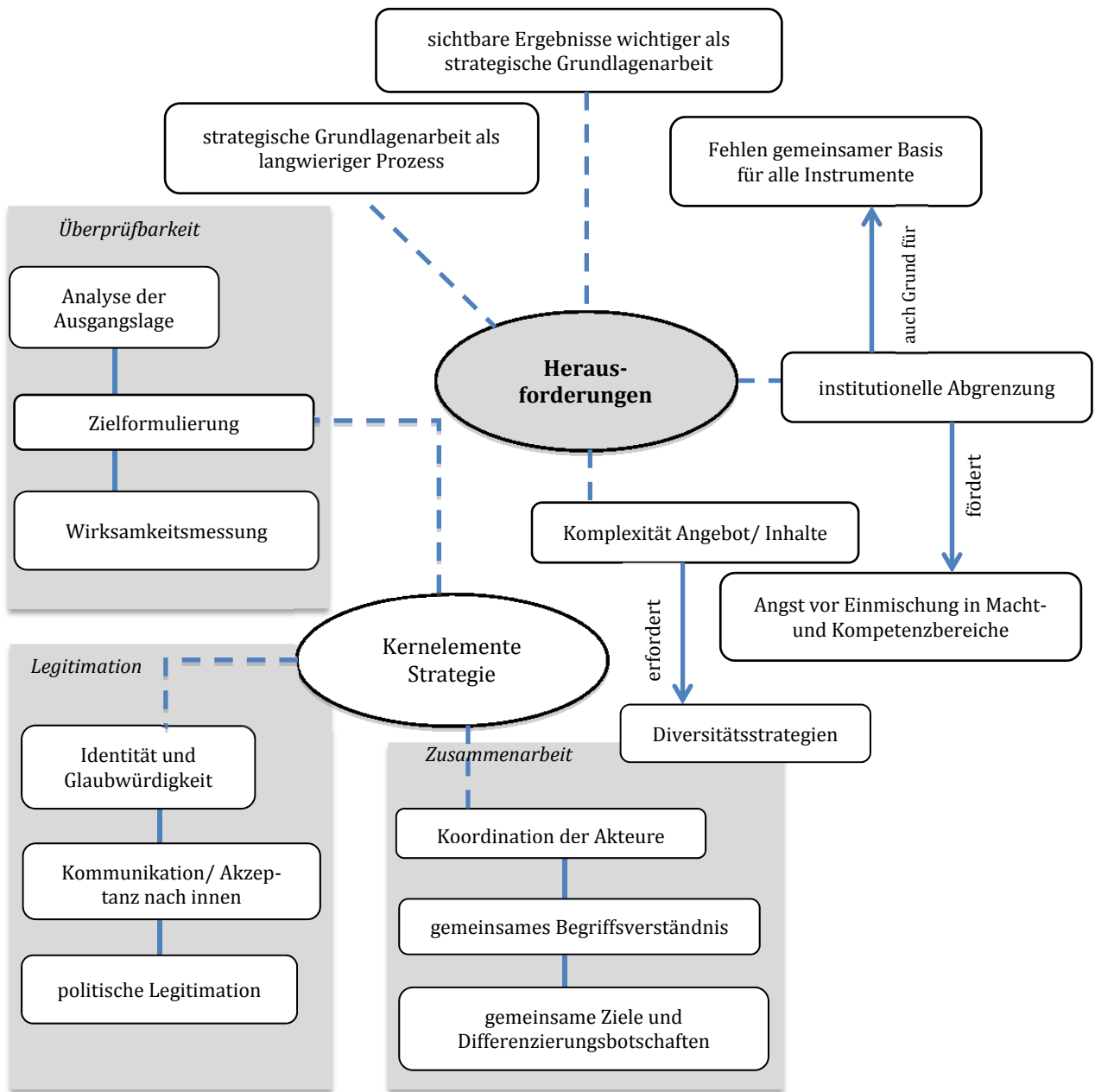
6.2. Handlungsgrundlagen der Reputationskommunikation

Die Umsetzung einzelner Maßnahmen im Rahmen der Reputationskommunikation stellt deren Akteure vor spezifische Herausforderungen. Insbesondere die Reflexion durch die Praxis zeigt eine Reihe Themen auf (Kap. 5.3.2, Tab. 11), die sich ganz konkret mit den Umsetzungs- und Kooperationsprozessen im Umfeld komplexer Kommunikationsaufgaben befassen. Einige dieser Themen haben einen Bezug zur strategischen Ausrichtung der Reputationskommunikation. Denn insbesondere die Rolle des Staates als Initiator und Herausgeber der einzelnen Kommunikationsmaßnahmen, eine Verankerung auf der Führungsebene der impulsgebenden Institution und der Rückhalt durch die Politik, ebenso wie die Frage, welche Rolle privatwirtschaftliche Organisationen als Reputationsträger spielen, beeinflussen die strategische Ausrichtung. Andere Themen sind stark mit den Kooperationsprozessen unterschiedlicher Institutionen verknüpft und fokussieren Faktoren wie die Kompromissfähigkeit, die Rivalität zwischen den Akteuren, aber auch deren Engagement und Widerstände. Auf dieser Ebene der Kommunikationsprozesse führt die Reflexion durch die Praxis zu einigen operationalen Aspekten, die in der Literaturanalyse kaum eine Rolle spielen und an dieser Stelle als Teil der Handlungsgrundlagen der Reputationskommunikation diskutiert werden sollen.

6.2.1. Schnittstellen zwischen Strategie und Management

Die grundsätzliche Notwendigkeit, den Kommunikationsbemühungen eines Landes eine strategische Ausrichtung zu geben, wird in der Literatur in weiten Teilen (z.B. bei Anholt 2007, 2010; Dinnie 2009; Melissen 2007; Mannheim 1994 u.a.) vorausgesetzt, bleibt jedoch vage. Die Reflexion durch die Praxis zeigt aber, dass zu einer strategischen Grundlage auch eine ganze Reihe konkreter Prozess- und Organisationsentscheidungen gehören (Abb. 34), die für eine konsequente strategische Ausrichtung von Bedeutung sind, deren Umsetzung in der Praxis jedoch nicht als selbstverständlich vorausgesetzt werden können (vgl. auch Kap. 5.3.3, Concept-Maps in Abb. 20 und Abb. 21). Die durch die befragten Experten der operationalen Ebene identifizierten Herausforderungen im Rahmen einer Kommunikationsstrategie für Länder sind auf der einen Seite mit den beiden grundsätzlichen und oft in Konflikt stehenden Themen der langfristigen und konsistenten Planung sowie der Nachfrage nach schnellen und sichtbaren Erfolgen verknüpft. Auf der anderen Seite weist das Thema der institutionellen Abgrenzung wiederholt auf die Bedeutung der Integration unterschiedlicher Stakeholder hin. Auch die Komplexität der Inhalte und Botschaften und die Frage nach dem Grad der Verdichtung möglicher Identitätsaussagen stehen zu Recht im Zentrum strategischer Überlegungen.

Auffallend ist, dass die einzelnen Aspekte dieser Themen zwar die strategische Ausrichtung unterstützen, aber auch als Phasen bzw. Faktoren eines Managementprozesses bewertet werden können. In der Reflexion durch die Praxis ist daher eine Überschneidung zwischen Strategie-Themen und Management-Themen festzustellen. So lässt insbesondere die übergeordnete Kategorie „Kernelemente/Strategie“ (Abb. 34) einige Aspekte der Landeskommunikation sichtbar werden, die in drei grundsätzlichen Themen an der Schnittstelle zwischen Management und strategischer Ausrichtung zusammengefasst und aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse als relevant für die Reputationskommunikation bewertet werden können.



- Kategorie operationale Ebene
- Kategorie strategische Ebene
- } Überbegriff/ Kategoriefamilie
- } operationale UND strategische Ebene
- Relation
- Widerspruch
- - - Teilaspekt/ Unterthema

Abbildung 34: Ausschnitt Concept-Map zur strategischen Ausrichtung / operationale Ebene

Überprüfbarkeit: Neben einer sorgfältigen Analyse der Ausgangslage, der Zielgruppen und Märkte, der technischen und finanziellen Möglichkeiten, auch potentieller Partner, ist die Zielformulierung als Teil der strategischen Grundlagenarbeit zu bewerten. Denn nur Ziele, die messbare Indikatoren beinhalten, ermöglichen eine spätere Evaluation. Die Messung der Wirksamkeit wiederum ist genau dort, wo politischer Rückhalt nicht selbstverständlich ist, von strategischer Bedeutung.

Legitimation: Kommunikation und Akzeptanz nach innen sind wesentliche Grundlagen für die Durchführbarkeit einer Strategie. Akzeptanz kann unter anderem auch durch die konsequente Einbeziehung unterschiedlicher Stakeholdergruppen erreicht werden. Eng mit der Akzeptanz einer Landeskommunikationsstrategie verknüpft, ist deren Umgang mit dem Themenkomplex Identität und Glaubwürdigkeit. Auch die politische und gesellschaftliche Legitimation der Akteure, insbesondere bei der Integration privatwirtschaftlicher Kommunikationsträger, steht wiederum in wechselseitiger Beziehung zur Akzeptanz durch interne Anspruchsgruppen.

Zusammenarbeit mit Partnern: Das Thema Kooperation beinhaltet zunächst die schlichte wie wesentliche Erkenntnis, dass die strategische Ausrichtung eine gemeinsame Ausrichtung sein muss. Geteilte Zielformulierungen gehören hier ebenso dazu, wie Differenzierungsbotschaften und ein gemeinsames Begriffsverständnis. Auch die Koordination der Akteure ist auf den ersten Blick ein Thema, das den operationalen Prozessen, nicht aber der strategischen Ausrichtung zuzuordnen ist. Hinter der Frage, wer welche Akteure koordiniert – und mit welchen Weisungsbefugnissen und Kompetenzen – verbergen sich aber durchaus Entscheidungen strategischer Natur. Insbesondere wenn man die Angst vor Einmischung in Macht- und Kompetenzbereiche berücksichtigt, die von befragten Experten als besondere Herausforderung im Umfeld der strategischen Ausrichtung formuliert wurde.

Die Feststellung, dass die Kommunikation von Ländern eine strategische Grundlage sowohl inhaltlich als auch durch ein klares Bekenntnis aller Beteiligten Akteure für die zu leistenden Kommunikationsaufgaben benötigt – durchaus als Rückenwind durch die politisch/organisatorischen Strukturen zu verstehen – ist im Ausschnitt der Concept-Map, Abbildung 35 und insbesondere in Abbildung 36 ablesbar.

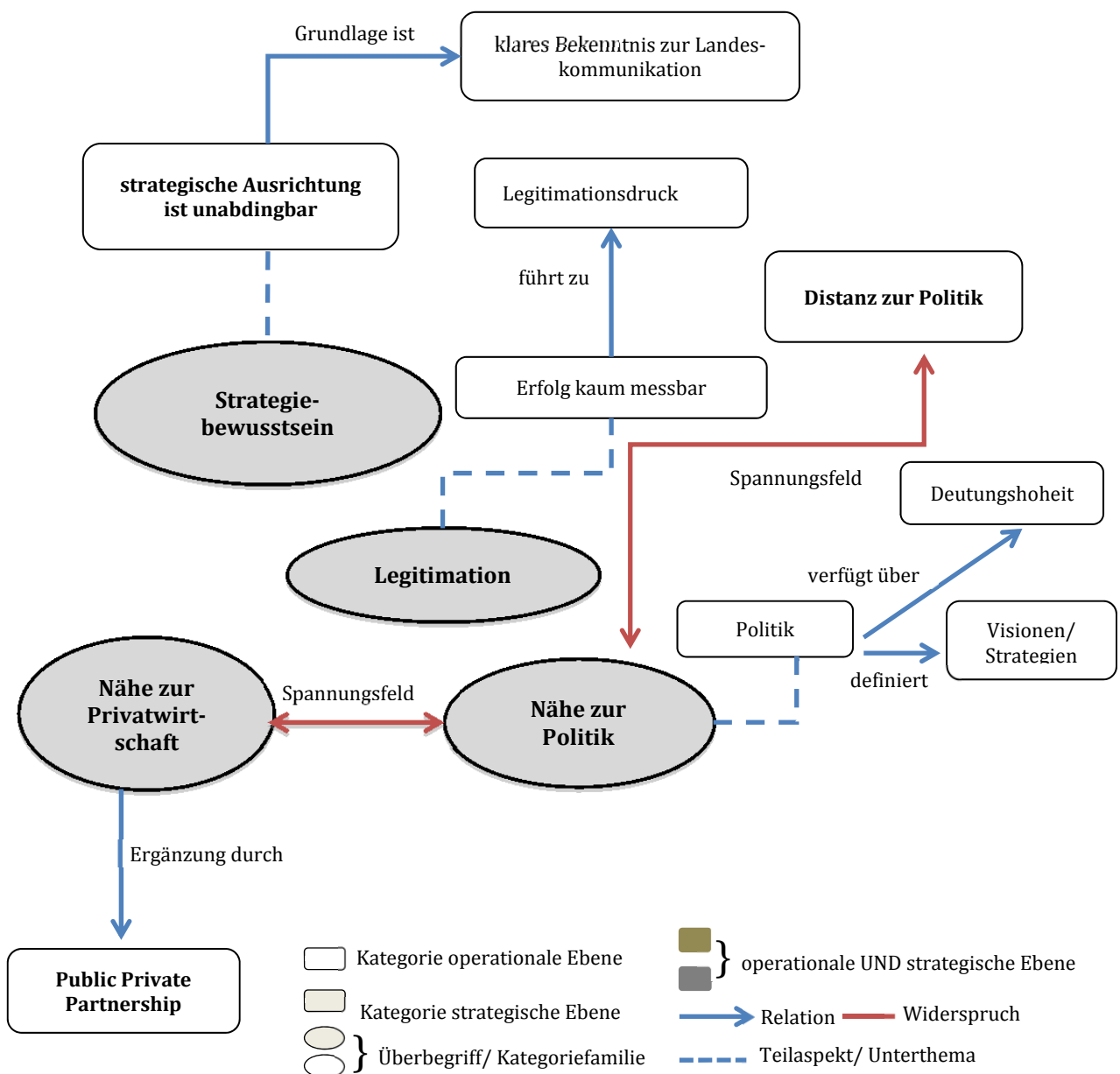


Abbildung 35: Ausschnitt Concept-Map zur strategischen Ausrichtung / operationale Ebene

Die Nähe bzw. Distanz zur Politik wird dabei als Spannungsfeld sichtbar, indem sich die Landeskommunikation ihre „Nische“ suchen muss. Und zwar ohne dabei ihre Eigenständigkeit zu verlieren bzw. als mögliches Anhängsel der Privatwirtschaft ggf. ein Verlust der Deutungshoheit über die Visionen und Kommunikationsstrategien in Kauf zunehmen.

Denn in der Vorstellung, dass in demokratisch/pluralistischen Gesellschaften ein Staat bzw. die gewählten Volksvertreter jene Deutungshoheit besitzen, legen die Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit nahe, dass Reputationskommunikation an Legitimation in der Bevölkerung einbüßt, wenn sie zu nah an der Privatwirtschaft verortet wird. Dabei sind fehlender Rückhalt in der Politik und die wenigen Möglichkeiten, die Wirksamkeit der Kommunikationsbemühungen zu messen bzw. nachzuweisen, als Negativfaktoren für die Legitimation als kommunizierende Instanz zu nennen.

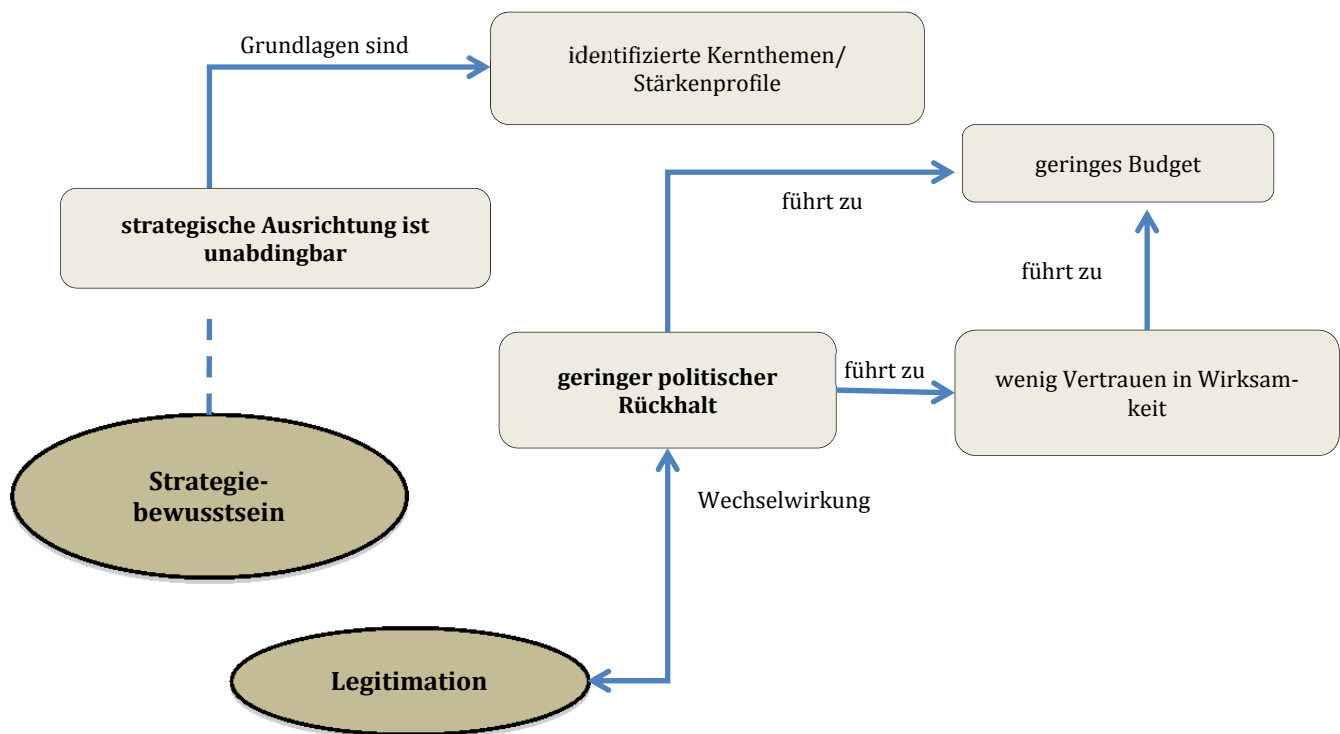


Abbildung 36: Ausschnitt Concept-Map zur strategischen Ausrichtung / strategische Ebene

Gleichzeitig können Kooperationen mit der Privatwirtschaft im Sinne von Private Public Partnerships als strategisch sinnvolle Ergänzungen bewertet werden. Die Vorstellung, Reputationskommunikation auf einer von in- und ausländischen Öffentlichkeiten als legitim empfundenen breiten Basis zu verankern und dabei einen großen und vielfältigen Kreis der Akteure einzu-beziehen, die wiederum einen großen und heterogenen Kreis von Adressa-ten ansprechen, entspricht dem Ansatz der in der Literatur diskutierten, in-tegrierten Kommunikation (Bruhn 2003, S. 73 ff.).

Die Auswertung der Experten-Gespräche zur Fragestellung der Abläufe und Kooperationsprozesse (Kap. 5.3.2, Tab. 11) zeigt auch, dass an der Schnittstelle zwischen Strategie und Management die Geschlossenheit der Projektleitung eine ebenso große Rolle spielt wie die Akzeptanz einer zent-ralen Weisungsstruktur. Denn die Integration unterschiedlicher Akteure zur Durchsetzung einer Kommunikationsstrategie führt zur projektbezogenen Koexistenz autonomer und teilautonomer Organisationen als kommunizie-rende Instanzen. Kooperations-Konstellationen können mitunter aber struk-turelle und kulturelle Unterschiede offen legen, die es zu überwinden gilt. Vor allem aber kann in solchen Konstellationen die Deutungs- und Durch-führungshoheit als Machtfrage konkurrierender Institutionen interpretiert werden. Zudem kann das Bewusstsein aller beteiligten Akteure für Themen der Rivalität und Differenzen innerhalb strategischer Kooperationen als ein kleiner, aber unter Umständen wesentlicher Aspekt der Reputationskom-munikation argumentiert werden.

6.2.2. Diskurs als Merkmal der Reputationskommunikation

Das wiederholte Propagieren bestimmter Botschaften gegenüber einer aus-ländischen Öffentlichkeit allein ist kaum die beste Methode, sie von den Inhalten zu überzeugen. Die Annahme, einem Zielpublikum mangelte es lediglich an Information und sobald dieser Mangel behoben sei, würde das Zielpublikum bestimmte kritische Fragen ebenso bewerten wie der Absen-der, ist problematisch. Denn obwohl Informationen und ein konkretes, fak-tenbasiertes Wissen über ein Land ein wirksames Mittel gegen Vorurteile

und Klischees und ein weiterer Schritt zu gegenseitigem Verständnis sein können, bleibt zu bedenken, dass jede Art der Information zunächst einmal durch einen „kulturellen Filter“ eines jeden Adressaten geht⁵⁰ und damit Sinn und Zweck der Botschaft im Sinne des Senders abschwächt bzw. mangels gemeinsam genutzter Codierung schlicht nicht verstanden wird. Dieser Ansatz ist bereits durch das Fundament der Vermittlungsmodelle als zugrunde liegendem Kommunikationsverständnis der Reputationskommunikation antizipiert. Über das Zuhören hinaus geht daher auch die Interpretation der Kommunikationsbeziehungen von Ländern, die aus einer partizipierenden Öffentlichkeit heraus und weniger in der individuellen Interpretation des Adressaten zu sehen ist. Die veränderten Kommunikationsbedingungen einer nicht staatlichen, aber aktiven Zivilgesellschaft (Hocking 2007, S. 32) können als Katalysatoren dieser diskursiven Kommunikationsbeziehungen bewertet werden.

Der Ansatz des in-Beziehung-Tretens mit der Bevölkerung dominiert dabei die Debatte um Methoden und Ziele (Wang 2005, S. 32; Leonard, Stead, Smewing 2002, S. 8; Sharp 2007, S. 107; Melissen 2007, S. 16 ff., 21). Grundsätzlich gilt, dass die Wahrnehmung, Interpretation und Bewertung von Botschaften immer von den Werten und Normen des Empfängers abhängen – genauso wie die Botschaft selbst; der gewählte Kommunikationskanal und die Ausprägung der Botschaft von den Werten und Normen der Akteure in der Rolle der Sender geprägt sind. Eine dialogorientierte Kommunikation ist also eine praktikable Brücke für signifikant unterschiedliche Kulturen mit einem geringen Anteil geteilter Codierungen wie beispielhaft mit der islamischen Welt⁵¹. Für eine Kommunikation, die vom Gegenüber wirklich verstanden werden will, bedeutet das zuallererst einen Erkenntnisprozess über die „Andersartigkeit“ des Gegenübers in Gang zu setzen. Dia-

⁵⁰ . B. durch kognitive Schemata und transaktionale Wirkungsmodelle (vgl. . B. Fr h 1991, Eichhorn 1995)

⁵¹ Das Ziel einer solchen Kommunikationspolitik kann nur sein, mit einer breiten z. B. islamischen Öffentlichkeit in Verbindung zu treten und die Wahrnehmung des Westens bei jenen ablehnend eingestellten Empfängergruppen zu ändern. Dass dies nicht geschieht indem westliche Werte und Normen als einzig gültige kommuniziert und vorausgesetzt werden, hat die Vergangenheit gezeigt (Riodan 2007, S. 180, vgl. auch Manheim 1994 S. 132, Unger, Fuchs 1999, S. 197).

log bedeutet eben nicht nur wechselseitiges Zuhören, sondern gleichzeitig ein Erkennen der Grenzen innerhalb dieses Dialogs (Riodan 2007, S. 182). Die Erkenntnisse aus der Literaturanalyse und der Reflexion durch die Praxis legen nahe, dass eine dialogische Öffnung in der Reputationskommunikation voraussetzt, Kommunikationsstrategien immer wieder abzustimmen auf das, was der Adressat als Rezipient dem Akteur als Sender mitteilt. Adressaten übernehmen in dieser Interpretation wechselseitiger Kommunikation also auch die Sender Rolle – ebenso wie die Akteure der Reputationskommunikation ein Bewusstsein dafür entwickeln müssen, dass sie wechselseitig zu Adressaten werden. Diese Abstimmung erfolgt nicht im Sinne einer Anpassung der eigenen Werte und Normen, die hinter den Kommunikationsinhalten stehen oder gar der übergeordneten Ziele; durchaus aber im Sinne einer Anpassung der Handlungsziele auf ein im Dialog erkanntes Handlungsumfeld und umso mehr auf spezifische Fragestellungen und Interessen einer ausländischen Öffentlichkeit sowie auf die zur Verfügung stehenden geteilten Codierungen.

Eine einseitige Fokussierung auf intrinsische Wahrnehmungsfaktoren (vgl. Kap. 3.2.2.), wie aus der Branding-Perspektive mitunter argumentiert, führt dabei zu der Vorstellung, die Wahrnehmung eines Landes bzw. die Anpassung der Realität an kommunizierte Versprechen ließen sich durch Regulation dieser intrinsischen Faktoren ändern. Tatsächlich ist der Spielraum einer Markenkommunikation, wie in 4.1.3 diskutiert, eher gering, kann doch davon ausgegangen werden, dass wahrnehmbare Veränderungen an intrinsischen Faktoren primär durch Politik, Gesellschaft und internationaler Wirtschaftslage bestimmt werden. Preispolitik, Landschaft, Zusammensetzung, Einreisebestimmungen, Lebensqualität etc. lassen sich, anders als bei einem Produkt, für ein Land kaum durch markenpolitische Strategien, sondern nur im komplexen Zusammenspiel aller gesellschaftlichen Bereiche verändern. Aber auch die Politik selbst ist zunehmend vom Wettbewerb um Attraktivität, Legitimation und Glaubwürdigkeit geprägt (Nye 2004, S. 30 f.). Und so kann ein wahrnehmbares Auseinanderklaffen von Realität und Versprechen die Position eines Landes schwächen (Burmans, Meffert et al. 2002, S. 91). Denn Abweichungen zwischen postuliertem Selbstbild

und wahrgenommen Fremdbild haben negative Auswirkungen auf die Reputation eines Landes. Dies ist unter anderem darauf zurückzuführen, dass ein Verlust der Glaubwürdigkeit sich negativ auf die Vertrauensbildung auswirkt, denn die Regeln des Wirklichkeitsbezuges (z.B. Wahrheit, Objektivität), die für die PR bzw. die Kommunikation durch Massenmedien gelten, sind auch auf die Reputationskommunikation insgesamt übertragbar. Werden Diskrepanzen zwischen der direkt erfahrbaren und der medialen Wirklichkeit, die ja diese wiedergeben soll, zu groß, entstehen Glaubwürdigkeitsprobleme.

Glaubwürdigkeit, als Teilaspekt von Vertrauen, wird auch in der PR als wichtiger Zielwert (Bentele 1994, S. 136 ff., vgl. auch Bentele 2003, S. 63 ff.) begriffen. Die Bedeutung der Glaubwürdigkeit liegt aber eben auch in den normativen Funktionen von Öffentlichkeit begründet (Neidhardt 1994, S. 8 f.). Mehr noch als bei der Transparenzfunktion, die die Öffentlichkeit offen für alle Themen und Meinungen von kollektiver Bedeutung halten soll, zeigt sich deren Notwendigkeit in der Validierungs- und der Orientierungsfunktion. Bei der Validierungsfunktion steht dabei der Diskurs bzw. der diskursiv-transparente Umgang mit Themen und Meinungen im Vordergrund (ebd. S. 12; Dinnie 2009, S. 153). Ein Umstand, der in der modernen Mediengesellschaft unter Beteiligung vieler Meinungen und Aspekte eines Themas langfristig Scheinargumente zur Vermarktung oder gar bewusste Fehlkommunikation wie z.B. im Rahmen des in 4.3.4 erläuterten „Perception Managements“ entlarvt und im Umkehrschluss vorhandene Glaubwürdigkeit zunichtemacht. Denn: Nur diskursiv betriebene öffentliche Kommunikation erzeugt öffentliche Meinung, die als überzeugend wahrgenommen wird (Neidhardt 1994, S. 9; auch Donges, Imhof 2001, S. 156, vgl. auch Kap. 4.3.3).

6.2.3. Funktionen der Reputationskommunikation

Die bisherigen Erkenntnisse legen nahe, dass die beiden grundlegenden – und scheinbar gegensätzlichen – Funktionen der Reputationskommunikati-

on zum einen mit Integration zum anderen mit Differenzierung beschrieben werden können. Bereits im Rahmen der strategischen Grundlagenarbeit besteht eine Kernaufgabe der Reputationskommunikation in der kontinuierlichen Einbindung unterschiedlicher Stakeholdergruppen. Auf der anderen Seite aber wohnt der Reputationskommunikation eine Differenzierungsfunktion inne, die sich sowohl auf die internen Adressaten und Partner bezieht als auch auf ausländische Öffentlichkeiten als externe Adressaten.

Die Reflexion der Kommunikations- und Kooperationsprozesse durch die befragten Experten veranschaulicht diese beiden Grundfunktionen der Reputationskommunikation im Umfeld der Kategorien „Differenzierung“ und „Involvement“ (Kap. 5.3.3, Abb. 23 und Abb. 24). Was die befragten Experten im Umfeld der Integrationsfunktion mit „Involvement“ beschreiben, kann als ein Ergebnis gelungener Integration bewertet werden. Denn das Ausmaß der Involviertheit, das Engagement mit dem sich unterschiedliche Anspruchsgruppen und Partner in die Reputationskommunikationsstrategien einbinden lassen, hängt ganz wesentlich von der Möglichkeit zur Teilhabe ab.

Neben einem mehrfach festgestellten generellen Kommunikationsbedarf nach innen, der die Integrationsfunktion der Kommunikation unterstreicht, wird gleichzeitig auch die Differenzierungsfunktion ablesbar (Kap. 5.3.3. auch Abb. 27). Hier geht es über die Differenzierung der Adressaten und Themen hinaus auch um die Differenzierung der internen Stakeholdergruppen. Die Integrationsfunktion der Reputationskommunikation kann durch gelungene Zusammenarbeit große Chancen aufzeigen, aber dort, wo Akteure nicht eingebunden werden können bzw. wollen, auch an Grenzen stoßen. Das Ringen um Konsens in der primär an interne Akteure gerichteten Kommunikationsarbeit spiegelt sich in den (Einbindungs-) Prozessen und der erwünschten „Sogwirkung“ wider. Die Literaturanalyse und die Reflexion durch die Praxis legen nahe, dass es einerseits darum geht, solche Botschaften und Themen zu platzieren, die eine Sogwirkung entfalten, andere potentielle Partner begeistern können und die von allen beteiligten Akteuren getragen werden. Andererseits besteht die Notwendigkeit, auch

mögliche Konfliktparteien einzubinden und in Kauf zu nehmen, dass sich dadurch die Prozesse verlängern. Die institutionelle Breite, mit der die Reputationskommunikation aufgestellt ist, kann dabei sowohl als Teilbereich der Qualitätssicherung argumentiert werden, denn auf spezifische Themen spezialisierte Partner liefern valides Wissen für Inhalte im Umfeld dieser Themen; gleichzeitig dient sie aber auch als Voraussetzung einer ganzheitlichen Kommunikation. Denn letztlich führt die Berücksichtigung vielfältiger Themen und Bereiche zu einem größeren Adressatenkreis und einem ausgewogeneren Landesbild. Dabei legen die vorangegangenen Untersuchungen nahe, die beiden Funktionen der Reputationskommunikation als gegenseitige Ergänzung zu betrachten. Denn die Integration wird erst dann sinnvoll, wenn eben nicht wahllos alle mit allen Themen „abgeholt“ werden sollen. Umgekehrt findet eine differenzierte Ansprache dort am glaubwürdigsten statt, wo im Vorfeld unterschiedliche Akteure zu speziellen Themen integriert werden konnten – und Adressaten mit der Nachfrage bestimmter Themen durch inhaltliche Spezialisierung und in der Regel vor allem über autonome bzw. teilautonome Kommunikation genau wissen, wo und wie sich ein Land mit eben solchen Themen positioniert und profiliert.

Ein Zitat aus den Experten-Gesprächen bringt diesen Zusammenhang folgerichtig zum Ausdruck: „Warum wünschen wir uns ein anderes Bild im Ausland? Welchen Effekt hat es auf unseren Wohlstand, wenn Herr und Frau Meier die Schweizer innovativ halten? Diejenigen, die sich für Innovation interessieren, die als Investoren infrage kommen, zum Beispiel wissen wie innovativ die Schweiz ist. Warum muss ein Land in breit angelegten Kampagnen die ganze Welt davon überzeugen?“ (Interview „R“ Leitung Direktion Standortförderung/SECO, S. 10).

6.2.4. Instrumente der Reputationskommunikation

In der Kommunikation von Unternehmen und Produkten gibt es etablierte und funktionierende Lösungsansätze, wie Kommunikation genutzt werden kann, um sich im Wettbewerb am Markt zu behaupten. Die Konzepte für die Kommunikation von Ländern sind insbesondere in den Bereichen Touris-

musmarketing und durch Konzepte aus der PR-Wissenschaft etabliert. Auch die Konzeptualisierung der Reputationskommunikation bedient sich, stets mit Bezug auf konkrete Herausforderungen, die in spezifischen Phasen bestimmte Faktoren in den Vordergrund treten lassen, unterschiedlicher Instrumente und Kommunikationsmittel. Im Vordergrund stehen dabei, Kraft ihrer hohen Reichweite, die Massenmedien. Denn unabhängig von der institutionellen Breite, mit der die Reputationskommunikation eines Landes aufgestellt ist, gewährleistet die Nutzung von Massenmedien die Ansprache eines großen Adressatenkreises, sowohl intern als auch extern. Die Wahrnehmung durch Massenmedien folgt dabei ganz speziellen Wahrnehmungsmustern und Besonderheiten. Einerseits beeinflusst die Berichterstattung der Massenmedien die öffentliche Meinung insbesondere in außenpolitischen Fragen, in denen ein Adressat nicht auf Primärerfahrungen zurückgreifen kann, in hohem Maße (vgl. Manheim 1994, S. 9 f.). Dabei liegt die Aufmerksamkeit verstärkt auf kurz- und mittelfristiger Kommunikation (z.B. in der Krisenkommunikation und Kampagnenarbeit). Andererseits aber legen die Erkenntnisse aus Literaturanalyse und Praxisfall nahe, dass sich nachhaltiger Beziehungsaufbau positiv auf die Bildung von Vertrauen auswirkt (z.B. bei Bentele, Seeling 1996, S. 157; Siegnitzer 1993, S. 74; Burkhart 1997, S. 285 ff.). Dies lässt die Schlussfolgerung zu, dass durch Zusammenspiel von Kommunikationsrichtung und Zeithorizont eine Brücke zwischen dem „can-do“ Ansatz (Melissen 2007, S. 20) der Branding-Strategien und dem kleinteiligen kommunikativen Tagesgeschäft der staatlichen Außenkommunikation (vgl. Ostrowski 2010, S. 42 ff.) geschlagen werden kann. So kann die Vermittlung von Information als Informationsmanagement-Prozess, mit einem Schwerpunkt auf kurzfristiger Kommunikation zum Beispiel bei Events oder Krisen, interpretiert werden. Dagegen findet Einflussnahme eher als langfristige Überzeugungskampagnen statt, die das Ziel haben, Verhaltensänderungen bei einer bestimmten Adressatengruppe herbeizuführen. Letztlich führt der Bogen von der „short-term-communication“ zum Dialog, bei dem der Aufbau langfristiger Beziehungen im Mittelpunkt steht, um Vertrauen und gegenseitiges Verständnis zwischen den Völkern zu kultivieren (ebd. S. 73). Es geht also nicht nur darum, die

Alltagskommunikation mit den definierten Zielen zu verbinden, sondern auch darum, dauerhafte Beziehungen mit Schlüsselpersonen über Stipendien, Austausch, Training, Seminare, Konferenzen und Zugang zu Medienkanälen zu entwickeln. Die abgeleiteten Kommunikationsmittel und -medien lassen sich über die Nutzung von Massenmedien hinaus, als Teil eines im Folgenden dargestellten Instrumentariums betrachten, das sich aus der Vielzahl der in der Literatur diskutierten und von den befragten Experten genannten Möglichkeiten als relevant für die Reputationskommunikation herauskristallisiert. Die Zusammenfassung in Instrumente-Gruppen mit unterschiedlichen Funktionen und Verwendungen liegt dabei in der Auswertung des Instrumentariums sowie etliche geführte Hintergrundgespräche mit Akteuren der Schweizer Landeskommunikation begründet. Die Strukturierung der Instrumente nach Funktion (Tab. 13) – und im Weiteren auch unter Einbeziehung des Involvements der Adressatengruppen (Abb. 37) – dient der Vereinfachung und Übersichtlichkeit.

Werkzeuge der symmetrischen Kommunikation lassen sich dabei als **Dialoginstrumente** zusammenfassen. Die in der nachfolgenden Tabelle (Tab. 13) dargestellten und über verschiedene Medienkanäle transportierten ausführlichen Sachinformationen können als **Informationsinstrumente** zusammengefasst werden. Die auf eine emotional-intuitive Ebene zielenden Instrumente, die auch unter der Prämisse einer zeitlichen Begrenzung verwendet werden, können unter **Fokusinstrumente** subsummiert werden. Neben diesen primär nach außen gerichteten Instrumenten finden sich in der Literatur auch Instrumente, die sich – im Hintergrund verwendet – in der Kategorie Grundlagenarbeit bzw. als strategische **Grundlageninstrumente** zusammenfassen lassen. Als solche Grundlageninstrumente können beispielsweise die Analysearbeiten im Vorfeld (Anholt 2007, S. 43) oder, als Evaluation begleitend (Kotler 1993, S. 20), genannt werden. Aber auch eine Markenentwicklung selbst (Anholt 2004, S. 4 ff.; Olins 2000, S. 23 f.; Moilanen, Rainisto 2009, S. 149) bzw. Teilaspekte, wie die Entwicklung von Identitätsprofilen, IST- und SOLL-Bildern, sind hier zu nennen. Ebenso die Definition einer visuellen Sprache, vergleichbar mit einem Corporate Design, kann als Grundlagenarbeit verstanden werden. Dabei muss das In-

strument des visuellen Images zwingend die anderen Image-Argumente unterstützen (Kotler et al. 1993, S. 153).

Zusammenfassung	Typisierung	Funktion
Fokusinstrumente	verständigungsorientierte Kampagnen	Voraussetzung für Verständigung schaffen
	(Standort-, Tourismus-) Marketing	Unterstützung wirtschaftlicher Anlässe oder touristischer Kampagnen
	(Groß-)Events	Erlebnis, Aufmerksamkeit schwach involvierter Zielgruppen generieren
	Short Term Communication (Pressearbeit, PR z.B. im Rahmen der Krisenkommunikation)	gezielte Kommunikation als Reaktion auf aktuelles Geschehen
Informationsinstrumente	audiovisuelle Medien (z. B. Imagefilm)	Interesse wecken, Information
	Informationsmittel	ausführliche und argumentative Sachinformation
Dialoginstrumente	Ausbildung, Netzwerke	Schulung von Akteuren der Landeskommunikation, Sachinformation, Netzwerkbildung
	Bilaterale Projekte, Schwerpunktthemen und -länder	symmetrische Kommunikation (Dialog); ausführliche und argumentative Sachinformation, Netzwerkbildung
	ausländische Delegationen, Medienreisen	Erzeugen von positiven Einstellungen bei Multiplikatoren durch persönliches Erleben
Grundlageninstrumente	Long Term Communication (Issue Management / Agenda Setting, Pressearbeit)	Beziehungsaufbau, ausführliche und argumentative Sachinformation
	Desk In- und Ausland (Steuerung/Schnittstelle bei Projekten und Anfragen)	Koordination/Kanalieren (internationaler) Anfragen/Projekte
	Datenerhebung (z.B. Evaluation, Monitoring)	Analyse/Qualitätssicherung
	visuelle Kommunikation	Wiedererkennbarkeit, visueller Transport von Botschaften und Inhalten
	Ländermarkenidentität/ Stärkenprofile	verdichtete Identitätsaussagen zur Orientierung, Wiedererkennbarkeit und Unterscheidung vom Wettbewerber

Tabelle 13: Instrumente Cluster. Eigene Darstellung

Beim Einsatz von Fokusingstrumenten geht es in erster Linie darum, Aufmerksamkeit zu erzeugen. Die Gestaltung der Botschaften ist emotional geprägt, eher kurz und einfach gehalten und von dominanten Bildelementen begleitet. Um Rezipienten mit schwach ausgeprägtem Involvement zu einer Verhaltensänderung zu bewegen, muss die Botschaft auf einen Blick verstanden werden können, ohne eine langwierige Auseinandersetzung mit den Inhalten auf kognitiver Ebene. Eine Wiederholung der Botschaften in möglichst unveränderter Form erhöht den Erfolg. Geeignet sind vor allem audio-visuelle Medien, Kampagnen, bildorientierte Zeitschriften aber auch Events, die eine emotionale Sogwirkung entfalten (ebd., Horisberger 2002, S. 128 f.; Kotler et al. 1993, S. 151).

Geeignete Informationsinstrumente sind neben vertiefenden Online-Informationen auch Direct Mailings, persönliche Kontakte, Lehr- und Lernmittel, Filme, Dokumentationen, Literatur, Zeitschriften und Zeitungen (vgl. Trommsdorff 2011, S. 54 f.). Dazu gehört auch die systematische Öffentlichkeitsarbeit, die sich der Instrumente wie das in 4.3.2 beschriebene Issue Management und des Agenda Settings bedient und als unmittelbare Dimension der täglichen Kommunikation eine kontextuelle Erläuterung der Innen- und Außenpolitik umfasst und sich dabei primär an die Zielgruppe nationale und internationale Presse⁵² wendet (Nye 2004, S. 108 f.).

Die in Kapitel 4.3.2 diskutierte Eignung des Agenda Settings als Instrument der Landeskommunikation spiegelt sich insbesondere durch die befragten Experten in der Kategorie der Themenwahl wider. Hier kann festgestellt werden, dass die Selektion der Themen sowohl die Glaubwürdigkeit als auch insgesamt das Landesbild beeinflussen. Was im theoretischen Diskurs weniger im Fokus des Interesses steht, ist ein von den Experten festgestelltes Spannungsfeld zwischen Marketing und ausgewogener Information, in dem sich die Landeskommunikation beständig bewegt. Aber auch

⁵² Eine nachweislich große Wirkung von Medien lässt sich in der Wissensveränderung beobachten; „Medien beeinflussen unsere Vorstellungen über andere Länder, über andere Völker über andere Sitten und Gebräuche“ (Brosius 2003, S. 137, vgl. auch Schenk 1997, S. 156).

dieser Reflexion der Praxis kann der Ansatz der verständigungsorientierten Kampagnenarbeit zugrunde gelegt werden. Denn die äußeren Grenzbereiche dieses Spannungsfeldes sind auf der einen Seite Marketingaussagen, die ganz im Sinne der persuasiven Kommunikation ausschließlich positive Inhaltsausschnitte zum Zwecke der Vermarktung transportieren und die oft nur dort, wo sie keiner unmittelbaren Überprüfung durch die Adressaten ausgesetzt sind, Bestand haben. Auf der anderen Seite steht die Vorstellung der transparenten Darstellung objektiver Sachverhalte, im Sinne einer realen nationalen Identität, die nicht nur alle drei Verständigungsebenen beinhaltet, sondern auch in den einzelnen Phasen des Kommunikationsprozesses, der Information, der Diskussion, dem Diskurs und der Situationsdefinition (Kap. 4.3.3) die Voraussetzung für Einverständnis bilden können.

Als Dialoginstrumente schließlich können jene Maßnahmen zusammengefasst werden, die der Entwicklung langfristiger Beziehungen dienen und die sich im persönlichen Austausch in der Einbindung von Schlüsselpersonen manifestieren (Nye 2004, S. 108 f.; Unger, Fuchs 1999, S. 197). Die persönliche Kommunikation bleibt die fruchtbarste und wirkungsvollste Art mit einem Gegenüber in Beziehung zu treten. Das Internet ist dabei ein Werkzeug, das eine gewisse Interaktivität massenhaft und kostengünstig anwendbar macht (ebd. 2004, S. 112). Vor allem aber sind hier Maßnahmen der Begegnung zu nennen wie Austausch- und Sprachprogramme, Bi- oder multilaterale Kultureinrichtungen, Austausch von Ministern und Parlamentariern und offizielle Anlässe wie Programme und Veranstaltungen der Botschaften.

Reputationskommunikation inkludiert nicht die Handlungsimpulse im politischen und gesellschaftlichen Sinne wie es z.B. die jüngste Interpretation von Anholt mit der Bezeichnung „Statecraft“ (Anholt 2010, S. 8, vgl. Kap. 4.2.6) argumentiert. Der Handlungsraum der Reputationskommunikation beschränkt sich auf Kommunikationsprojekte, die für den Rezipienten wahrnehmbar machen, was auch in der Realität erfahrbar ist.

Auf einer konkreten Handlungsebene kann für das hier argumentierte Konzept der Reputationskommunikation ein Instrumentarium herausgearbeitet werden, das sich mit den unterschiedlich involvierten Öffentlichkeiten bzw. Teil-Öffentlichkeiten verknüpfen lässt. Werden die Erfahrungen der Praxis und die in der Theorie beschriebenen Instrumente mit der These des unterschiedlichen Involvements der Adressatengruppen als Zielöffentlichkeiten (vgl. Kap. 4.3.2, Tab. 7) verknüpft, ergeben sich die unten dargestellten Instrumente/Adressatengruppen Konstellationen (Abb. 37).

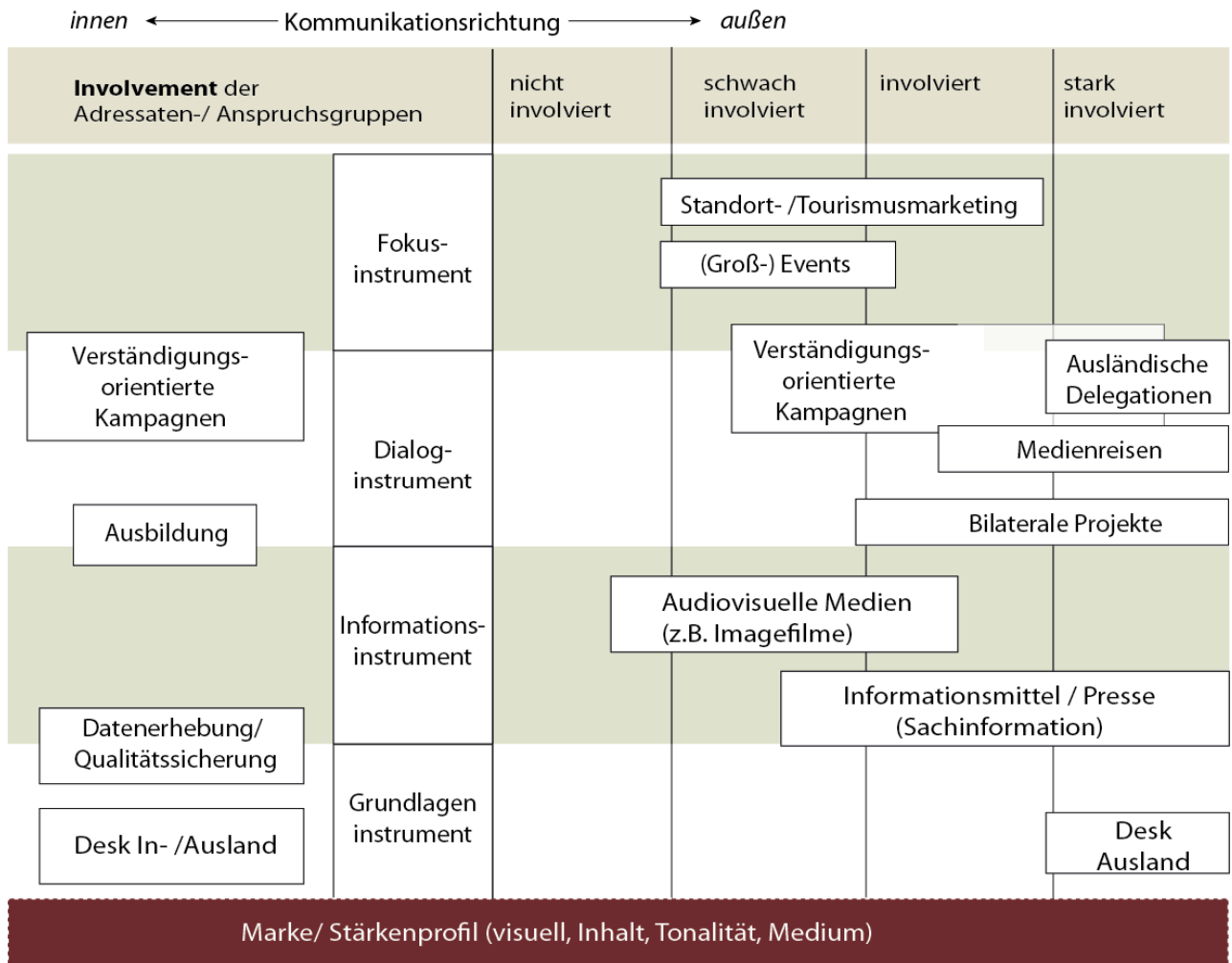


Abbildung 37: Instrumente und Involvement. Eigene Darstellung

6.3. Reputationsfaktoren und -funktionen

Die Themen der Kommunikationspraxis, die sich aus der Analyse des Fallbeispiels der Schweiz und der geführten Expertengespräche ableiten lassen, sowie die Bewertung der zentralen Aspekte der untersuchten Konzepte, führen zur Identifikation zweier grundlegender Funktionen. Die erfolgreiche Erfüllung der Aufgaben der Reputationskommunikation aber hängt darüber hinaus auch von zwei Faktoren ab, die für die Durchführung aller Kommunikationsmaßnahmen sowie aus der Perspektive der organisatorischen Prozesse eine entscheidende Rolle spielen.

Die zentralen Funktionen des hier argumentierten Konzeptes einer Reputationskommunikation für Länder können mit der Integration von Anspruchsgruppen und der Differenzierung von Inhalten und Adressaten beschrieben werden, die entlang einer konsequenten strategischen Ausrichtung alle Kommunikationsmaßnahmen und Imageoperationen flankieren. Dabei ist die Festigung bzw. Erweiterung der landeseigenen Reputation bei ausländischen Öffentlichkeiten die Motivation kommunikativen Handelns. Als „Ruf der Vertrauenswürdigkeit“ (Eisenegger 2005, S. 29) argumentiert, kommt der Reputation zugute, wenn kommunikatives Handeln in der Lage ist, beim Adressaten ein Gefühl der „Verlässlichkeit“, der „Wahrhaftigkeit“, der „guten Absicht“ zu erzeugen, kurz, Vertrauen aufzubauen.

Ob und in welchem Ausmaß die Maßnahmen der Reputationskommunikation schlussendlich in der Lage sind, bei ihren Adressatengruppen Vertrauen zu bilden bzw. zu erhalten oder ob die Kommunikationsmaßnahmen im Sinne des „Perception Managements“ (Kap. 4.3.4) oder der Propaganda (Kap. 4.2.2) als unwahr, manipulativ oder unangemessen wahrgenommen werden, ist, neben der strategischen Ausrichtung, der zweite entscheidende Faktor für den Erfolg der Reputationskommunikation. Im Folgenden werden die Funktionen und Erfolgsfaktoren der Reputationskommunikation nochmals zusammenfassend erläutert und visualisiert.

6.3.1. **Ausrichtung**

Das hier argumentierte Konzept der Reputationskommunikation muss aus einer klaren Strategie hervor gehen und in daraus abgeleiteten Richtlinien, in einem diskursiven Rahmen stattfinden. Dabei führen die vorangegangenen Überlegungen zu der Feststellung, dass eine wesentliche Voraussetzung die Verankerung der Reputationskommunikation auf einer institutionellen Führungsebene ist. Dies muss nicht zwingend eine politische Führungsebene sein, jedoch ist ein institutionalisiertes Mandat aus Gründen der Legitimation unumgänglich. Ebenso ausschlaggebend sind die Bündelung der Kommunikationsmaßnahmen und die Koordination der Zusammenarbeit an zentraler Stelle. Dabei kann die Deutungs- bzw. Durchführungshoheit der strategischen Ausrichtung auch als Machtfrage interpretiert werden, denn: Nähe zur Politik bzw. die Unabhängigkeit von jener, ist ein zentrales Thema der strategischen Ausrichtung. So ist die Frage der Legitimation – die sich immer dann stellt, wenn öffentliche Gelder ausgegeben werden, oder aber über die Köpfe der Anspruchsgruppen hinweg z.B. Definitionen über eine Landesidentität verfasst werden – nicht allein dadurch zu lösen, dass Reputationskommunikation ausschließlich staatlich oder institutionell betrieben wird. Andererseits kann es nicht im Interesse einer integrierenden Reputationskommunikation sein, dass ausschließlich Akteure der Privatwirtschaft über Deutungshoheit der Landeskommunikation verfügen. Reputationskommunikation bewegt sich im Spannungsfeld zwischen Identitätsorientierung und dem, was internationale Märkte nachfragen; zwischen staatlichen, zivil-gesellschaftlichen und privatwirtschaftlichen Interessen.

Entscheidend ist, wie in Abbildung 38 dargestellt, die Bezugnahme auf die formulierten Ziele der Außenpolitik einerseits und andererseits auf eine diskursiv entwickelte und verdichtete Identitätsaussage als „Vermarktungsidentität“. Aufgabe der Politik ist es, Rahmenbedingungen sicherzustellen, die Innovationen, herausragende Produkte, Dienstleistungen, Initiativen etc. in jedem einzelnen Sektor fördern und dazu ermutigt, die Narration der verdichteten Identitätsaussage zu bestätigen, um damit der Validierungsfunktion der Öffentlichkeit gerecht zu werden. Es geht darum, zu beweisen,

dass dieses Land die Reputation, die es sich wünscht, auch verdient (Anholt 2010, S. 20 ff.).



Abbildung 38: Reputationsfaktor Strategische Ausrichtung. Eigene Darstellung

Eine konstante Begleitung der Reputationskommunikation durch Kommunikationsmaßnahmen, die um Akzeptanz und Unterstützung bei der einheimischen Bevölkerung werben, vermindert dabei das Risiko, Reputationskommunikation unter größerem Legitimationsdruck betreiben zu müssen. Von vergleichbarer Bedeutung für Akzeptanz und Unterstützung aus der Bevölkerung ist die konsequente Verwendung von Steuerungs- und Evaluierungsinstrumenten, die bereits in der Entwicklung der Strategie mit angedacht werden und als ex-ante wie als ex-post Evaluation die unterschiedlichen Aktivitäten flankieren.

Ebenso wie die kommunikative Ausrichtung nach innen, sind also auch Transparenz und Überprüfbarkeit wesentliche Aspekte des strategischen Fundaments. „Der Sinn einer kommunikativen Zielsetzung liegt in der Auf-

stellung von Vorgaben, anhand derer einerseits die Aktivitäten auf die gewünschten Konsequenzen hin ausgerichtet werden können und die andererseits einen Bewertungsmaßstab darstellen mit dessen Hilfe der spätere Erfolg konkreter Maßnahmen evaluiert werden kann“ (Bruhn 2003, S. 131). Zielformulierungen aber müssen eine messbare Komponente haben, um verbindlich zu sein. Hilfreich dabei scheint zu sein, ein Bewusstsein dafür zu entwickeln, dass überprüfbare Zieldefinitionen in der Praxis mitunter von Widerständen begleitet werden. Dennoch ist die Zielformulierung (Abb. 38) als wesentlich für die Überprüfbarkeit der Reputationskommunikation zu nennen.

6.3.2. **Integration**

Reputationskommunikation hat eine grundsätzlich integrative Funktion. Schon in der Strategieentwicklung spielt die Narration, die „Geschichte“, die erzählt werden soll, eine Rolle: für die Begründung strategischer Partnerschaften und die Sicherung breiter Unterstützung. Ihr obliegt die Aufgabe, Zustimmung, idealerweise Begeisterung, zu wecken. Denn die zentralen Botschaften müssen von allen Beteiligten getragen werden. Um langfristig solide Zusammenarbeit in allen gesellschaftlichen Teilbereichen zu gewährleisten, muss Reputationskommunikation eine gewisse Sogwirkung entfalten, Zusammenarbeit auf Augenhöhe ermöglichen und sicherstellen, dass auch auf der Ebene der Begrifflichkeiten ein gemeinsames Verständnis zu Grunde liegt.

Ein umfassendes, möglichst viele Lebensbereiche einschließendes Netzwerk der Akteure, als Ergebnis eines ganzheitlichen Verständnisses der Reputationskommunikation, gewährleistet dabei valide Inhalte (vgl. Abb. 39). Denn vielfältige, jeweils spezialisierte Akteure füllen vielfältige Themen präzise und kompetent aus.

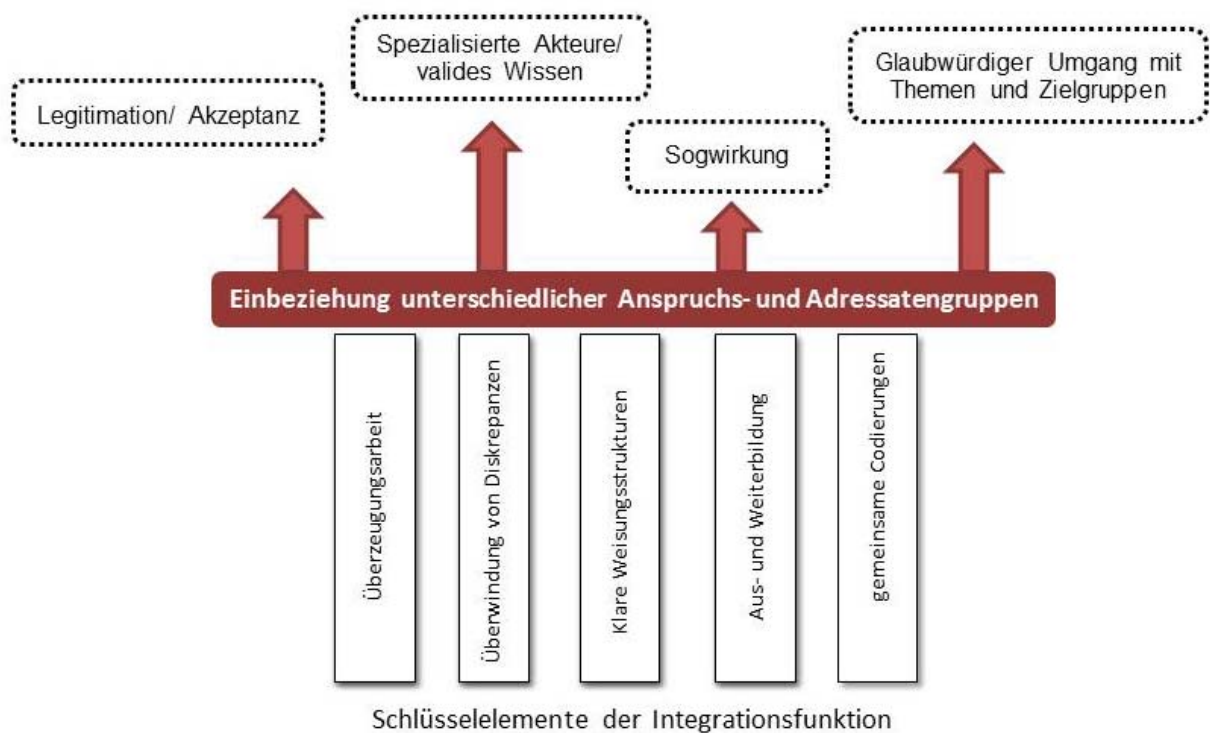


Abbildung 39: Reputationsfunktion Integration. Eigene Darstellung

Dabei geht es nicht um Verzicht auf eine klare Weisungsstruktur. Im Gegenteil, neben der Aus- und Weiterbildung beteiligter Akteure aus unterschiedlichen Anspruchsgruppen und der zu leistenden Überzeugungsarbeit bzw. der Überwindung von Differenzen gehören klare Weisungsstrukturen zu den begünstigenden Faktoren der Integrationsfunktion (Abb. 39).

Eine legitimierte zentrale Stelle der Reputationskommunikation, die sich für deren Bündelung und die Koordination der Zusammenarbeit verantwortlich zeichnet, ist sinnvoll. Auch und gerade weil es immer wieder strukturelle und kulturelle Unterschiede der Projektpartner auszugleichen gilt.

6.3.3. Differenzierung

Die Differenzierungsfunktion beschreibt einerseits die Aufgabe der Reputationskommunikation, auf die inländischen Anspruchsgruppen einzugehen und andererseits die Besonderheiten der ausländischen Zielgesellschaften zu berücksichtigen und ein Bewusstsein für gemeinsame Codierungen –

ziellandspezifisch – zu entwickeln (Abb. 40). Die entscheidenden Merkmale, die die Reputationsfunktion *Differenzierung* beschreiben, können mit „Sorgfalt“, „Zuhören“ und „Abwägen“ zusammengefasst werden. Polyzentrische Kommunikationsstrategien (Unger, Fuchs 1999, S. 598, vgl. auch Kap. 4.3.2) sind dabei in der Lage, entsprechend auf kulturelle Eigenheiten ausländischer Zielöffentlichkeiten einzugehen.

Die Reputationsfunktion Differenzierung ist aber auch als Sensibilisierung einem marktorientierten Machbarkeitsdenken gegenüber zu verstehen, die eine Balance einfordert, zwischen größtmöglicher Visibilität und Ganzheitlichkeit im Sinne eines konsequent „gebrandeten“ Umfelds einerseits und der Integration autonomer Öffentlichkeiten bzw. Multiplikatoren andererseits. Denn in demokratischen Gesellschaften mit offenen Informationssystemen konkurriert staatliche Kommunikation immer mit einer Vielzahl anderer Kommunikationsquellen. Sekundär-Erfahrungen, die die Einstellungen eines Adressaten einem Land gegenüber prägen, erfolgen nicht nur über den Weg der Massenmedien, sondern auch über unzählige Multiplikatoren wie Freunde, Familie, Kollegen, Meinungsführer etc. in Form von autonomer Kommunikation zwischen den unterschiedlichen Anspruchs- und Adressatengruppen. Und zwar sowohl von innen nach außen bzw. umgekehrt, als auch zwischen den unterschiedlichen Anspruchsgruppen intern und Adressatengruppen extern (vgl. Horisberger 2002, S. 100 ff.). Gleichzeitig beschreibt die autonome und damit durch Maßnahmen der Reputationskommunikation nicht direkt beeinflussbare Kommunikation zwischen den Anspruchs- und Adressatengruppen auch die Grenzen der Einflussmöglichkeiten, wie in Abbildung 40 dargestellt.

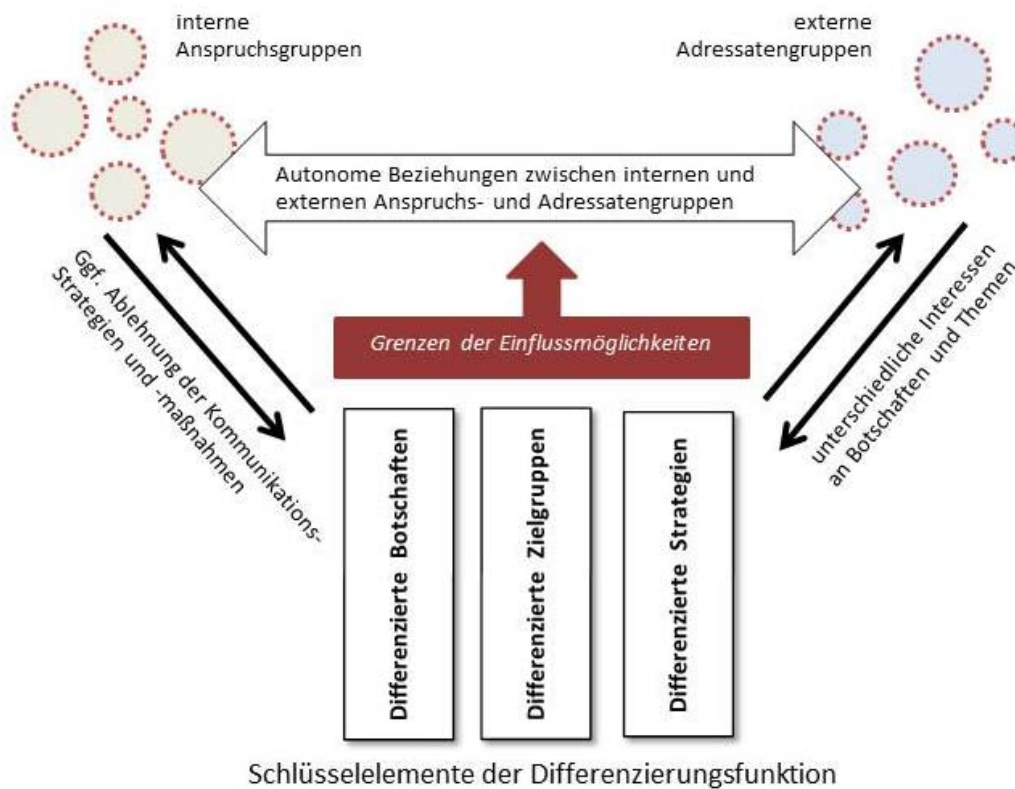


Abbildung 40: Reputationsfunktion Differenzierung. Eigene Darstellung

Eine in- wie ausländischen Adressaten zugewandte Differenzierung ist nicht nur grundlegende Funktion der Reputationskommunikation, sondern als Voraussetzung für dialogische Strategien auch entscheidendes Kriterium für die Schaffung von Vertrauen.

Die Wechselwirkung zwischen Differenzierungsfunktion und Intergationsfunktion ist es, die konsequent zu Ende gedacht, die Rolle der Initiatoren der Reputationskommunikation verändert. Nicht strategisches Know-how, Kreativität oder Führungsstärke allein sind die Aufgaben, die Initiativträger der Reputationskommunikation ausfüllen müssen, sondern insbesondere auch eine konstante Mediationsfunktion. Als (Ver-)Mittler zwischen den unterschiedlichen – auch autonomen – Anspruchsgruppen und als Brückenbauer, dort wo es um Zusammenarbeit und Überwindung von Differenzen geht. Dabei ist die Verwendung verstehbarer Botschaften wesentlich. Denn ein Kommunikationsmodell der Reputationskommunikation muss allen vor-

liegenden Überlegungen zufolge, ein Vermittlungsmodell sein. Reputationskommunikation benötigt geteilte Codierungen und Programmierungen (gemeinsame Zeichen/Verständnis), um *erfolgreich* zu sein (Lange 2007, S. 29). Denn: Obwohl nicht kontrolliert werden kann, wie Informationen in anderen Systemen verarbeitet und ebenso wenig beeinflusst werden, wie genau welche Art der Kommunikation zwischen Überbringer- und Zielsystem abläuft, erhöhen Medien, insbesondere Massenmedien, die Erfolgsaussichten von Kommunikation unter Verwendung von Schemata und Stereotypen (ebd.). Hier liegt auch die Bedeutung der Schnittmenge der geteilten Codierungen des Senders mit unterschiedlichen Empfängergruppen begründet (vgl. Kap. 6.1.1, Abb. 28): Die Verwendung geteilter Codierungen erhöht auch in der Landeskommunikation die Erfolgswahrscheinlichkeit des Transfers verstehbarer Informationen.

6.3.4. **Vertrauen**

Vertrauen und Glaubwürdigkeit können den vorliegenden Untersuchungen zufolge als Schlüsselbegriffe der Reputationskommunikation bewertet werden: „Die Selbstdarstellung, die Beobachtung von Images und Reputation sowie die Vertrauenswürdigkeit allgemein werden zentral für die Stabilisierung fiktionaler Wahrnehmungsprozesse“ (Herger 2006, S. 25, vgl. auch Mast 1997, S. 218 ff.). Dabei gilt: Identität ist die Basis von Vertrauen. Glaubwürdigkeit gilt dabei als Teilkonzept des Vertrauens, das besonders innerhalb des Aussage-Akzeptanz-Konzeptes zum Tragen kommt. Denn Glaubwürdigkeit steht und fällt mit der Richtigkeit und Konsistenz der Aussagen und derjenigen, die diese Aussagen treffen (Bentele, Seeling 1996, S. 157, vgl. auch Luhmann 2009, S. 80 f.).

Vertrauen ist wiederum die Grundlage für eine nachhaltige positive Beziehung, die neben Glaubwürdigkeit auch von der Verlässlichkeit bzw. grundsätzlichen Fähigkeit der Problemlösung bzw. wahrgenommenen Kompetenz gespeist wird. Konsistenz und Sichtbarkeit sind, wie in Abbildung 41 visualisiert, solche „Verlässlichkeitskriterien“, die natürlich an der Oberfläche, insbesondere durch den visuellen Auftritt, eine wichtige Orientierungsfunk-

tion erfüllen. Konsistenz betrifft jedoch mehr als nur Auftritt und Tonalität. Ein besonderes Maß an Wiedererkennbarkeit und Verlässlichkeit liegt in konstanter Ernsthaftigkeit und Aufrichtigkeit begründet, mit der Reputationskommunikation betrieben wird und Leistungsversprechen erfüllt werden.

Vertrauen kann durchaus als derjenige Reputationsfaktor bezeichnet werden, der bereits in den strategischen Grundlagen bedacht und angelegt sein muss, wenn es darum geht, Identitätskonzepte zu diskutieren, zu entscheiden, wer in welchem Maße mit einbezogen wird und wie viel „Mut zu Mittelmaß“ und Schwächen sich ein Land in seiner Kommunikation zugesteht. Gleichzeitig ist Vertrauen aber auch derjenige Faktor, der über den langfristigen Erfolg einzelner Maßnahmen entscheidet und der tagtäglich, in jeder Pressemeldung, jeder Planung eines Austauschprogramms, jeder Kampagnenidee auf dem Prüfstand steht. Ist eine Maßnahme geeignet, Vertrauen herzustellen bzw. zu wahren? Gibt es genug gemeinsame Codierungen mit den Adressaten, die ein Verstehen der Botschaft zumindest wahrscheinlicher machen? Diese zentralen Fragen flankiert eine Reputationskommunikation, die an Nachhaltigkeit interessiert ist. Vertrauen als grundlegender Reputationsfaktor liegt dabei vor allem in der Haltung und Überzeugung der Akteure begründet bzw. in deren Bereitschaft, breite Unterstützung zu generieren, Entscheidungen diskursiv zu treffen und zuzuhören.

Dabei kristallisieren sich vor allem solche Kriterien als unterstützend heraus, die in kleinen Schritten und über einen längeren Zeitraum hinweg erfüllt sein wollen, um ihre Wirkung entfalten zu können. Dieser „mühselige“ und „langwierige“ Aspekt der Reputationskommunikation steht im Kontrast zum Wunsch, insbesondere seitens der politischen Akteure, nach schnellen Erfolgen. Vor allem die Glaubwürdigkeit als wichtiger Teilaspekt des Vertrauens steht schnellen Erfolgen insofern im Wege, als dass hier wahre, realistische Inhalte, die Kommunikation von Stärken *und* Schwächen, aber auch persönliches Erleben zentral zu betrachten sind und die die kommunizierten Inhalte überprüfbar machen.



Abbildung 41: Reputationsfaktor Vertrauen. Eigene Darstellung

So wird die Notwendigkeit im Ringen um Vertrauen stets auch flankiert von einer Realität, die nicht immer dem formulierten Selbstbild entspricht und die sich in Veränderungsprozessen und Spannungsfeldern bewegt. Die Herausforderung der Reputationskommunikation ist es, Realität positiv, aber dort wo Öffentlichkeit über die Validierungsfunktion getroffene Aussagen überprüft, vor allem wahr abzubilden.

Es geht in der Reputationskommunikation immer auch darum, Diskurs als wünschenswerte Teilhabe in- wie ausländischer Öffentlichkeiten zu kommunizieren und dabei ein Bewusstsein für die Spannungsfelder zu entwickeln, in denen sich Gewinn oder Verlust von Vertrauen abspielt. Insbesondere zu nennen sind hier die Spannungsfelder zwischen Realität und Marketing und zwischen Legitimation und Kommerzialisierung.

7. Fazit

Die Kongruenzen – was Zielsetzung, Dialog und Beziehung, ja sogar Instrumente und die Rolle der Identität betrifft – und Widersprüche – bei der Frage nach dem Grad der Einbeziehung unterschiedlicher Anspruchsgruppen bzw. den Akteuren und Zielgruppen etwa oder der fokussierten Kommunikationsrichtung und der Vorstellung von Machbarkeit solcher Konzepte – in den untersuchten theoretischen Ansätzen spiegeln schlussendlich die ganze Bandbreite kommunikativen Handelns wider.

Die verführerische Vorstellung mit Konzepten – wie das der Marke – aus der Unternehmenskommunikation schnelle und einfache Verbesserungen der Reputation eines Landes herbeiführen zu können, wird zunehmend mit einer Realität konfrontiert werden, die die Bedeutung einer Akzeptanz nach innen offenbart.

Das zeigt auch das Beispiel der Marke Liechtenstein, eine jener Markenentwicklungen, die in kurzer Zeit konsequent und umfassend durchdekliniert wurden. Was für einen Kleinst-Staat zunächst funktionierte, scheiterte bereits Ende der 1990er-Jahre in Großbritannien mit der Marke Cool Britannia (vgl. Jaffe, Nebenzahl 2006, S. 145; Medosch 1998): nämlich an der in der vorliegenden Arbeit beschriebenen „Machbarkeits-Vorstellung“ eines übergestülpten Markenprozesses. Auch Liechtenstein hat sich nun, zwölf Jahre nach Veröffentlichung, durch wütende Proteste⁵³ veranlasst gesehen, zurück zu den alten Landesfarben zu gehen: „Die aktuelle Marke Liechtenstein wird in diesem Zusammenhang nicht weiter fortgeführt, da sie die identifizierten Prinzipien und Werte des Landes nicht reflektiert und in der Bevölkerung zu wenig Akzeptanz besitzt. Dies wurde auch in den durchgeführten Workshops deutlich. In der Regierungssitzung am 29. November wurde daher beschlossen, die Entwicklung eines neuen Signets für das Fürstentum Liechtenstein im Januar 2012 öffentlich auszuschreiben.“ (o. V. Volksblatt Liechtenstein 2012).

⁵³ Protest äußerte sich z.B. in einer Facebookgruppe „Marke Liechtenstein? Scheiss drauf! Rot/ Blau sind die Landesfarben! „ (Risch, B. Facebookgroup 2012), kam aber auch in verschiedenen Workshops zum Thema Landeskommunikation zum Ausdruck (o. V. Fürstentum Liechtenstein 2012)

Trotzdem wird die Notwendigkeit für Länder bestehen bleiben, in der in dieser Arbeit beschriebenen Konkurrenzsituation im Austausch mit anderen Ländern für mehr Sichtbarkeit zu sorgen und Einfluss zu nehmen auf die eigene Reputation. Es lässt sich aber, wie am obigen Beispiel, im Glauben an einfache Kommunikationslösungen eine gewisse Ernüchterung beobachten. Perspektivisch wird die Hoffnung, mit großangelegten Branding-Prozessen schnelle Ergebnisse zu erzielen, einem zunehmend differenzierteren Bewusstsein für die „Kleinteiligkeit“ einer langfristigen Reputationskommunikation weichen. *Kleine Schritte statt großer Visionen*. Denn: Ein auf Identität fokussierter Branding-Ansatz „schleppt“ immer auch Ich-Identität und nationale Identität mit. In der Praxis scheint weder eine Neuerfindung einer kommerziell erfolgsversprechenden – und damit vereinfachten und einseitig auf Fremdwahrnehmung fokussierten – Identität durchsetzbar noch die von „Oben“ verordnete definitorische Reduktion auf einen solchen einseitigen Identitätsausschnitt.

Markenidentität ist dennoch hilfreich und nützlich. Sie bietet gerade durch ihre Tendenz zur Simplifizierung einen praktischen Ansatz, komplexe Zusammenhänge sichtbar und damit operationalisierbar zu machen. Die in der Reflexion durch die Praxis, anhand des Fallbeispiels der Schweiz, geführten Experten-Gespräche weisen darauf hin, dass ein entscheidender Faktor ist, den Markenansatz nicht als Deutungshoheit zu verstehen, sondern das Selbstverständnis eines Mediators zu entwickeln. Das bedeutet in anderen Worten, mit Hilfe der Instrumente aus der Markenführung werden nicht primär Ländermarken definiert und erfunden, sondern einerseits erste einfach verständliche Zugänge zum Thema geschaffen – andererseits Verständnis zwischen den heterogenen Anspruchsgruppen, ihrer unterschiedlichen Vorstellungen und Zielsetzungen hergestellt. Ziel der Reputationskommunikation ist also vielmehr nach innen ein Klima der Begeisterung zu wecken und aufrechtzuerhalten und dabei immer wieder, den gesamten Prozess begleitend, verständliche visuelle, verbale und/oder symbolische Formeln zu finden, die die einzelnen Prozessabschnitte, Ziele, Ergebnisse bzw. Teilergebnisse, kurz, das Ringen um „Echtheit“ vor einem komplexen Hintergrund

auch nach innen vermitteln können. Denn aus der reinen Wahrnehmung – der kognitiven Dimension – muss auch dem internen Rezipienten in der affektiven Dimension das Gefühl der Identifikation erwachsen, um sich in einer konativen Dimension als „Bürgerbotschafter“ zu engagieren.

Die zwiespältigste Erkenntnis der vorliegenden Untersuchung ist aber weniger die Neu-Interpretation von Markenführungsansätzen innerhalb der Reputationskommunikation als Mediator und Vermittler der landeseigenen „Kommunikationsidee“ an interne Stakeholder, sondern die Bedeutung des differenzierten Umgangs mit dem Spannungsfeld zwischen Stereotypen als kleinster gemeinsamer Nenner geteilter Codierungen und einer authentischen Kommunikation über Stärken und Schwächen:

In allen untersuchten Konzepten der Theorie sind Hinweise auf die Bedeutung von Glaubwürdigkeit zu finden; und auch die befragten Experten argumentieren mit der Bedeutung der Authentizität, die Notwendigkeit Klischees und Stereotypen zu entkräften. Es ist sogar erklärtes Ziel der Schweizer Landeskommunikation, ein differenzierteres Bild der Schweiz zu kommunizieren und dadurch die Stereotypen durch ein realistischeres Schweiz-Bild abzulösen. Dabei wird – auch kontrovers – über die Kommunikation von Stärken und Schwächen diskutiert, um ein Maximum an Authentizität zu erreichen. Aber: Die Auswertung der Imagestudien zeigt, dass die Wahrnehmung dort, wo Klischees dominieren, am positivsten ist bzw. die Sympathie-Werte höher waren als bei einem differenzierteren Kenntnisstand über die Schweiz.

Das Kommunikationsmodell, das in dieser Arbeit der Reputationskommunikation zugrunde gelegt wurde, geht in ähnlicher Weise davon aus, dass Stereotypen, insbesondere medial verbreitete Stereotypen, als in der Regel global geteilte Codierungen tatsächlich dort, wo Sender und Empfänger über wenige gemeinsam genutzte differenzierte Codierungen verfügen, helfen können, Kommunikation – im Sinne von verstehbarer Kommunikation – „erfolgreich“ zu machen.

Für die Reputationsfunktion Differenzierung bedeutet das im Umkehrschluss: Auch der Umgang mit Stereotypen muss nach Differenzierungskriterien erfolgen. Dort nämlich, wo nur ein Minimum gemeinsamer Codierungen zur Verfügung steht, ist es sinnvoller, auf positiv-bewertete Stereotypen zurückzugreifen, als eine breite ausländische Öffentlichkeit mit differenzierten Informationen zu überfordern. Gleichzeitig kann durch gezielte Vermittlung differenzierter, vor allem aber spezifischer Informationen an interessierte Zielgruppen, idealerweise Multiplikatoren und Meinungsführer (z.B. Akademiker, Wirtschaftselite), in langfristigen Kommunikationsbeziehungen das „Repertoire“ geteilter Codierungen erhöht werden. Die Abstimmung der Kommunikationsinhalte auf die antizipierten gemeinsamen Codierungen wiederum bedeutet für den Reputationsfaktor Vertrauen, dass die Konzentration auf (im Zielland positiv bewertete) Stereotypen als minimale Basis für „erfolgreiche“ Kommunikation trotz fehlender Authentizität der einzige Zugang zu einer Zielöffentlichkeit sein kann. Denn Vertrauen entsteht nur, wo Kommunikation verstanden wird. Vertrauen aber ist wiederum die Grundlage für den Aufbau einer Kommunikationsbeziehung, der es langfristig über spezifische Wissensvermittlung gelingen kann, den Bereich der gemeinsamen Codierungen zu erweitern. Differenzierung kann also im Einzelfall auch eine „beherzte Vereinfachung“ bedeuten, im Sinne einer bewussten Verwendung positiv besetzter Stereotypen.

Literaturverzeichnis

- AAKER, D. (1996): Building Strong Brands. New York, 1996
- ANHOLT, S. (2003): Brand New Justice – The Upside of Global Branding, Oxford: 2003
- ANHOLT, S. (2007): Competitive Identity. The New Brand - Management for Nations, Cities and Regions. London: 2006
- ANHOLT, S. (2010): Places. Identity, Image and Reputation. Basingstoke 2010
- BALDERJAHN, I. (2000): Standortmarketing. Stuttgart 2000
- BALDERJAHN, I. (2007): Konsumentenverhalten und Marketing. Stuttgart 2007
- BAUMGARTH, C. (2004): Markenpolitik. Markenwirkungen - Markenführung – Markencontrolling. 2. Auflage, Wiesbaden 2004
- BENTELE, G. (1992): Images und Medien Images. In Faulstich Werner (Hrsg.) Image, Imageanalyse, Imagegestaltung. Bardowick, 1992
- BENTELE, G. (1994): Öffentliches Vertrauen- normative und soziale Grundlage für Public Relations. In: Armbrrecht, W., Zabel, U. Normative Aspekte der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven. Eine Einführung. Opladen 1994 S. 131-158.
- BENTELE, G., BROSIUS, H-B., JARREN, O. (2003): Öffentliche Kommunikation. Wiesbaden 2003
- BENTELE, G., BROSIUS, H-B., JARREN, O. (2006): Lexikon Kommunikations- und Medienwissenschaft. Wiesbaden, 2006
- BENTELE, G.; SEELIG, S. (1996): Öffentliches Vertrauen als Faktor politischer Öffentlichkeitsarbeit und politischer PR. Zur Bedeutung von Diskrepanzen als Ursache von Vertrauensverlust. Wessler, Hartmut (Hrsg.) Medien und politischer Prozess. Opladen, 1996
- BICKMANN, R. (1999): Chance Identität – Impulse für das Management von Komplexität. Berlin, 1999
- BIRKIGT, K., STADLER, M., FUNCK, J. (2000): Corporate Identity. Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele. 10. Auflage, Landsberg/ Lech 2000
- BLOTEVOGEL, H. H., HEINRITZ, G., POPP, H. (1986): Regionalbewußtsein – Überlegungen zu einer geografischen-landeskundlichen Forschungsinitiative in Informationen zur Raumordnung,(1986) Band 60, Heft 7/ 8, S. 103-114.
- BLUM, R. (2003): Medienstrukturen der Schweiz Jarren, Ottfried (Hrsg.) Öffentliche Kommunikation. Handbuch Kommunikations- und Medienwissenschaft. Wiesbaden, 2003
- BOGNER, A., LITTIG, B. MENZ, W. (Hrsg.) (2005): Das Experten Interview. Theorie, Methode, Anwendung 2. Auflage. Wiesbaden, 2005
- BREU, C. (2002): Der Country-of-Origin-Effekt: Determinanten und Management. Arbeitspapier zur Schriftreihe Schwerpunkt Marketing, Bd. 132; FGM Fördergesellschaft Marketing e. V. an der Ludwig-Maximilians-Universität, München: FGM Verlag 2002.
- BROCKDORF, B., FEIGE, S. , FISCHER, P., REINECKE, S. et al.(2008): Swissness Worldwide. Internationale Studie zur Wahrnehmung der Marke Schweiz. St. Gallen 2008
- BROSIUS, H-B., BENTELE, G., JARREN, O. (2003): Öffentliche Kommunikation. Wiesbaden 2003
- BRUHN, M. (2003): Kommunikationspolitik. 2. Auflage, München 2003
- BURKHART, R. (1983): Böhlau Studienbücher. Kommunikationswissenschaft. Köln 1983
- BURKHART, R. (1997): Verständigungsorientierte Public Relations-Kampagnen. Eine kommunikationswissenschaftliche Strategie für Kampagnenarbeit. In: Röttger, U. (Hrsg.). PR-Kampagnen. Opladen, 1997

- BUSSEMER, T. (2005): Propaganda. Konzepte und Theorien. Wiesbaden, 2005
- COWAN, G./ ARSENAULT, A. (2008): Moving from monologue to dialogue to collaboration: The three layers of public diplomacy. In: In: The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science, Vol. 616, No. 1, 10-30.
- CRANE, A., MATTEN, D. (2007) Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization, Oxford 2007
- CULL, N., CULBERT, D., WELCH, D.: Propaganda and Mass Persuasion: A Historical Encyclopedia, 1500 to present, Oxford 2003, S. xv-xxi.
- DINNIE, K. (2008): Nation branding: Concepts, issues, practice Oxford, 2008
- DONALDSON, T., PRESTON, L. E. (1995): The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, Implications, Academy of Management Review, 20(1): 65-91
- DONGES P, IMHOF K.(2010): Öffentlichkeit im Wandel. In: Bonfadelli, H. Jarren, O., Siegert, G. (Hrsg.) Einführung in die Publizistikwissenschaft.. 3. Aufl., Bern: 2010
- DORAN, G. T. (1981). There's a S. M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. Management Review, Volume 70, Issue 11(AMA FORUM), S. 35-36
- EICHHORN, W. (1995): Agenda-Setting-Prozesse: eine theoretische Analyse individueller und gesellschaftlicher Themenstrukturierung. München, 1995
- EISENEGGER, M. (2005): Reputation in der Mediengesellschaft Wiesbaden, 2005
- EISENEGGER, M.; IMHOF, K. (2004): Reputationsrisiken moderner Organisationen: Röttger, U. (Hrsg.) Theorien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der Pr-Forschung. Wiesbaden, 2004
- ESCH, F. (Hrsg.), (2004): Strategie und Technik der Markenführung. München,2004
- FAN, Y. (2006): Branding the nation: What is being branded?, in: Journal of Vacation Marketing, Vol.12 (2006), No.1, S. 6-14
- FEICHT, TH., GUTBERLET, M.(1997): IC oder CI. Identity Communication oder Corporate Identity. In: Röttger, U. (Hrsg.) PR-Kampagnen. Opladen 1997
- FOMBRUN, CH. J., VAN RIEL, C.B.M. (2007): Essentials of Corporate Communication. Implementing practices for effective reputation management. New York, 2007
- FREEMAN, R. E. (1984). Strategic Management: A stakeholder approach. Boston 1984
- FROSCHAUER,U. LUEGER, M. (2003): Das qualitative Interview Wien, 2003
- FRÜH, W.(2004): Inhaltsanalyse, Nachdruck der 5. Auflage 2001. Stuttgart 2004
- FUCHS, W: , UNGER, F. (1999): Management der Markenkommunikation. 2. Auflage, Heidelberg 1999
- GERTNER, D., KOTLER, P.(2002): Country as Brand, Product and Beyond: A Place Marketing and Brand Management Perspective. In: *Journal of Brand Management*. 9(4): 249-261.
- GERTNER, D.; KOTLER, P.(2004): How can a place correct a negative image? in: Place Branding, Vol.1 (2004), No. 1, S. 51
- GILBOA, E. (2008): Searching for a theory of public diplomacy. In: The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science, Vol. 616, No. 1, 55-77.
- GILMORE, F. (2002): A country-can it be repositioned? Spain-the success story of country branding. The Journal of Brand Management. (2002) Vol. 9, No. 4-5, Page 281-293

- GONESH, A.; MELISSEN, J.(2005): Public Diplomacy: Improving Practice, Clingendael: 2005
- GREENFIELD, L. (1999): Is Nation Unavoidable? Is Nation Unavoidable today? In: Armington, K., Kriesi, H. et.al (Hrsg.) Nation and National Identity. Zürich 1999
- HALL, R.B. (1999): National Collective Identity. Social Constructs and International Systems. Columbia 1999
- HAN, M. C. (1989) : Country Image: Halo or Summary Construct? In: Journal of Marketing Research, 26. Jg., Nr. 2 (Mai 1989), S. 222 – 229
- HANNA, S. ; ROWLEY, J.(2007) An analysis of terminology use in place branding. In: Place Branding and Public Diplomacy, Vol. 4, (2007) No.1, S. 61-75
- HENDRIKSON, A.(2006): What Can Public Diplomacy Achieve?, Basingstoke: 2006, S. 8
- HERGER, N. (2006) Vertrauen und Organisationskommunikation: Identität - Marke - Image – Reputation. Wiesbaden, 2006
- HOCKING, B. (2007): Re-thinking the „New“ Public Diplomacy. In: Melissen, J. (Hrsg.): The New Public Diplomacy. Soft Power in International Relationship Den Haag Netherlands Institute of International Relations Clingendael, London, 2007
- HORISBERGER, M. (2002): Entstehung und Gestaltung von Nationen Images. Eine theoretische und empirische Analyse staatlicher Imagepflege im Ausland aus kommunikationswissenschaftlicher Perspektive. Diss. , Univ. Freiburg (Schweiz). Freiburg, Schweiz, 2002
- IMHOF, K. (2000): Strukturwandel der Politik durch den Strukturwandel der Öffentlichkeit Vom Service Public zum Service au Public. Regierung und Verwaltung auf dem Weg in die Zukunft
- JÄCKEL, M. (1999): Medienwirkungen. Studienbücher der Kommunikations- und Medienwissenschaft. 1. Auflage, Wiesbaden 1999
- JAFFE, E. , NEBENZAHL, I. (2006): National Image and Competitive Advantage, Kopenhagen 2006
- JARREN, O. (2003): Medienstrukturen in der Schweiz. In: Bentele, G., Brosius, H-B., Jarren, O. (Hrsg.) Öffentliche Kommunikation. Wiesbaden 2003
- JOHNSON, G., SCHOLE, K. (2002): Exploring Corporate Strategy. 6. Auflage, Prentice Hall, Harlow et al. 2002
- KELLER, I.(1993): Das CI-Dilemma. Abschied von falschen Illusionen.2. Auflage, Wiesbaden 1993
- KELLER, K.L.(1993) Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. In: *Journal of Marketing*, Vol. 57 (1993), No.1, S. 1-22.
- KELLEY, J.R. (2009): Between „Take– offs“ and „Crash-Landings“, Situational Aspects of Public Diplomacy. In: Snow, N. (Hrsg.); Routledge Handbook of Public Diplomacy London, 2009
- KEOHANE, R. O., NYE, J. (2001): Power and Interdependence. New York, 2001
- KIRCHGEORG, M. (2002) Aufbau und Gestaltung von Regionenmarken. In: Meffert, H., Burmann, Ch., Koers, M. (Hrsg.) Markenmanagement Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung. Wiesbaden 2002
- KONECNIK RUZZIER, M.; PETEK, N. (2012): Country Brand I Feel Slovenia: First Response From Locals. In: Economic Research, Vol. 25, (2012) No. 2, S. 465-484
- KÖRBER, S. (2009): Image, Marke, Branding – Die veränderte Arbeit am Deutschlandbild. In: Maaß, K. J. (Hrsg.) (2009): Kultur und Außenpolitik. Handbuch für Studium und

Praxis. Baden Baden, 2. Auflage 2009

KOTLER, P. (2004): Opinion pieces: Where is place branding heading In: Place Branding, Vol.1 (2004), No.1, S: .12- 35

KOTLER, P., KELLER K.L., BLIEMEL, F. (2007): Marketing-Management. Strategien für wertschaffendes Handeln. 12. aktualisierte Auflage, München 2007

KOTLER, P.: HEIDER; D.H., REIN; I.(1993): Marketing Places. New York, 1993

KRIPPENDORF, K. (2004) Content Analysis- An Introduction to its Methodology. 2. Auflage ,Thousand Oaks 2004

KROEBER-RIEL, W.; WEINBERG, P. (2008): Konsumentenverhalten. 8. Auflage, München, 2008

LANGE, S. (2007): Der Erfolg von „Public Diplomacy“ Eine theoretische Analyse am Fallbeispiel Deutschland Saarbrücken,2007

LEISINGER, K. 1997 Unternehmensethik. Globale Verantwortung und Modernes Management, C.H.Beck, München 1997

LEONARD, M.; STEAD, C.; SMEWING, C.(2002): Public Diplomacy, London 2002

LUHMANN, N. (2009): Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. 4. Auflage. Stuttgart 2009

MAASS, K. J. (Hrsg.) (2009): Kultur und Außenpolitik. Handbuch für Studium und Praxis. Baden Baden, 2. Auflage 2009

MAASS, K.J. (2009): Ziele und Instrumente der Auswärtigen Kulturpolitik. In: Maaß, K.J.(Hrsg.) Kultur und Außenpolitik. 2. Auflage, Baden Baden, 2009

MANHEIM, J.B. (1994): Strategic Public Diplomacy and American Foreign Policy: The Evolution of Influence. New York, 1994.

MARTIAL, P., WEISS, R., YERSIN, N. (2009): Das Image der Schweiz im Ausland. Bern 2009

MAST, C. (1997): Massenkommunikation-Quo vadiS. In: Fünfgeld, H., Mast, C. (Hrsg.) Massenkommunikation.Opladen, 1997

MAYRING, P. (2007): Qualitative Inhaltsanalyse 9. Auflage, Weinheim und Basel, 2007

MEFFERT, H., BURMANN, CH., KOERS, M. (Hrsg.) Markenmanagement. Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung. Wiesbaden 2002

MELISSEN, J. (2007): The New Public Diplomacy. Soft Power in International Relationship Den Haag Netherlands Institute of International Relations Clingendael, London, 2007

MEUSER, M., NAGEL, U., (2002): ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig beachtet. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion, in: *Bogner, Alexander/ Littig, Beate/ Menz, Wolfgang (Hg.)*, Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. Opladen 2002, 71-93.

MEYEN, M. (2009): Medialisierung. Hans-Bredow-Institut (Hrsg.): Medien & Kommunikationswissenschaft, 57. Jahrgang, Heft 1. Hamburg 2009, S. 23-38.

MORGAN, N.; PRITCHARD, A.; PRIDE, R. (2004): Destination Branding. Creating the Unique Destination Proposition. 2. Auflage, London, 2004

NAGEL, J. (1999): Gender, Sexuality and the Construction of National Identity. In: : Armingeon,K., Kriesi, H. et.al (Hrsg.) Nation and National Identity. Zürich 1999

NEIDHARDT, F. (1994) Öffentlichkeit, öffentliche Meinung, soziale Bewegungen. Kölner

- Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Sonderheft 34/ 1994. Köln 1994
 NÜCKLES, M.; GURLITT, J.; PABST, T. et al. (2004): Mind Maps und Concepts Maps. München, 2004
- NYE, J. S. (2004): Soft Power. The Means of Success in World Politics. New York, 2004
- o. V. (2007): Switzerland and its Diversity. Präsenz Schweiz (Hrsg.).Bern 2007
- o. V. (2008): Der Bund kurz erklärt. Schweizerische Eidgenossenschaft, Bundeskanzlei, BK (Hrsg.) Bern 2008
- o. V. (2008): Schweiz in Sicht. Präsenz Schweiz (Hrsg.) 2. Auflage, Bern 2008
- OLINS, W (1999): Trading Identities – Why countries and companies are taking on each other's roleS. London, 1999
- OLINS, W. (2007): Making a national Brand. In Melissen, J. (Hrsg.): The New Public Diplomacy. Soft Power in Internation Relationship Den Haag Netherlands Institute of International Relations Clingendael, London, 2007
- OSTROWSKI, D. (2010): Die Public Diplomacy der deutschen Auslandsvertretungen weltweit. Theorie und Praxis der deutschen Auslandsöffentlichkeitsarbeit. Wiesbaden 2010
- PAPADOPOULOS, N. (2004): Place branding: Evolution, meaning and implicationS. In: Place Branding (2004) 1, S. 36–49
- PICKEL, G., PICKEL, S. (2009) Qualitative Interviews als Verfahren des LändervergleichS. In Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft. Neue Entwicklungen und Anwendungen. 1. Auflage, Wiesbaden, 2009
- PORTER, M. E. (1991) Nationale Wettbewerbsvorteile. München 1991
- RAINISTO, S. K. Moilanen, T. (2009): How to brand Nations, Cities and Destinations, Basingstoke, 2009
- RIODAN, S. (2007): Dialogue-based Public Diplomacy: a New Foreign Policy Paradigm. In: Melissen, J. (Hrsg.): The New Public Diplomacy. Soft Power in Internation Relationship Den Haag Netherlands Institute of International Relations Clingendael, London, 2007
- ROTH, M. S. ; ROMEO, J. B. (1992): Matching Product Category and Country Image Perceptions: A Framework for Managing Country-of-Origin Effects, in: Journal of International Business Studies, 23. Jg.; Nr. 3 (1992), S. 477 – 497.
- ROTH; K.(19989: Bilder in den Köpfen, in: V. Heuberger u.a. (Hg.): Das Bild vom Anderen, Identitäten, Mentalitäten, Mythen und stereotypen in multiethnischen europäischen Regionen, Frankfurt/ M. 1998, S. 23.)
- RÖTTGER, U. (1997): Campaigns (f)or a better world? In: Röttger, U. (Hrsg.) PR-Kampagnen, S. 13-54. Opladen 1997
- SARCINELLI, U. (1987): Symbolische Politik, Opladen: 1987
- SAXER, U.(1993): Public Relations und Symbolpolitik, in: Ambrecht, W.; Avenarius, H.; Zabel, U. (Hrsg.): Image und PR, Opladen: 1993
- SCHADE, E. (2005): Kommunikations- und Mediengeschichte. In: Einführung in die Publizistikwissenschaft. Bonfadelli, H., Jarren, O., Siegert, G. (Hrsg.) 2. Auflage, Bern 2005
- SCHENK, M. (1997): Massenkommunikation und ihre Wirkungen. In: Fünfgeld, H., Mast, C. (Hrsg.) Massenkommunikation.Opladen, 1997
- SHARP, P. (2007): Revolutionary States, Outlaw Regimes and the Techniques of Public Diplomacy. In: Melissen, J. (Hrsg.): The New Public Diplomacy. Soft Power in Internation Relationship Den Haag Netherlands Institute of International Relations Clingendael, Lon-

don, 2007

SIEGNITZER, B.. (1993): Anmerkungen zur Begriffs und Funktionswelt von Public Diplomacy. In: Armbrecht, W., Avenarius, H., Zabel, U. (Hrsg.). Image und PR. Kann Image Gegenstand einer Public Relation Wissenschaft sein? Opladen 1993 S. 199-211

SNOW, N., TAYLOR, P (Hrsg.) (2009): Routledge Handbook of Public Diplomacy London, 2009

STETTEN VON, F. (2006) Imageänderung Deutschlands durch die FIFA WM 2006. Stereotypen Interkulturelle Kommunikation, Erwartungs- und Wahrnehmungsabgleich, Einflussfaktoren. Bochum 2009

STÖBER, B. (2006): Von "brandneuen" Städten und Regionen– Place Branding und die Rolle der visuellen Medien. In: Social Geografik Discussion, 2 . S. 215–251, 2006

SZONDI, G. (2009). Central and Eastern European public diplomacy: A transitional perspective on national reputation management. In: Snow, N., Taylor, P. (Hrsg) Routledge Handbook of Public Diplomacy London, 2009.

THOMAS, G., ZERILLO, P. (2007): Developing brands and emerging markets: An empirical application. In: Place Branding & Public Diplomacy Vol. 3, 1 S. 86-99. London 2007

TROMMSDORFF, V. (2011): Konsumentenverhalten. 8. Auflage. Stuttgart: 2002

VAN HAM, P. (2007): Power, Public Diplomacy, and the Pax Americana. In: Melissen, J. (Hrsg.): The New Public Diplomacy. Soft Power in International Relationship Den Haag Netherlands Institute of International Relations Clingendael, London, 2007

VERLAGE, H. (2009) Qualitative Inhaltsanalyse und quantitative Auswertungsmöglichkeiten. Leitfaden zur praktischen Anwendung. Norderstedt 2009

VOSWINKEL, S. (2001) Anerkennung und Reputation. Die Dramaturgie industrieller Beziehungen. Konstanz 2001

WANG, J. (2005): Localising public diplomacy: The role of sub-national actors in nation branding in: Place Branding Vol.2 (2005), No.1, S. 32

WEIDEMANN, B., KRAPP, A. (Hrsg.) (2001): Concept Map als kognitive Landkarten. Pädagogische Psychologie. Weinheim 2001

WOLFERS, A. (1962) Discord and Collaboration. Essays on International PoliticS. Baltimore 1962

Elektronische Quellen

BUCHSER, C. (2009). Verzerrte Wahrnehmung der Schweiz. Swissinfo.ch vom 25. August 2009. Elektronisch veröffentlicht unter http://www.swissinfo.ch/ger/Politik/Fuenfte_Schweiz/Verzerrte_Wahrnehmung_der_Schweiz.html?cid=163102 am 16.11.2010 um 10:45 Uhr

EISENEGGER, M. (2008) Interview zur Reputation Liechtensteins im Liechtensteiner Volksblatt vom 24.05.2008. Elektronisch veröffentlicht unter: http://www.reputation-centre.org/images/Interview_Dr._Eisenegger_Volksblatt_24.05.08.pdf?PHPSESSID=86dqko7dqvco0ee6m1ie8kvr4 am 27.07.2010 um 9:04 Uhr

EISENEGGER, M.; LANGEN, R. (2004): Reputation und Vertrauen. Elektronisch veröffentlicht unter: www.pleon-kohtes-klewes.de/wissenschaft.php 16.07.2010 um 13:20 Uhr

FERGUSON 2003, Think again- Power. In Foreign Policy, online Artikel: http://www.foreignpolicy.com/articles/2003/01/01/think_again_power am 17.02.2010, um 12:18 Uhr

FLURY, S. PRS (o.J.): Theoretischer Ansatz der schweizer Landeskommunikation . Elektronisch veröffentlicht unter: <http://www.image-schweiz.ch/index.php?id=569> am 22.11.2010 um 16:17 Uhr

HOLBROOKE, R. (2001) Get the Message Out, Washington Post, 28.10.2001 elektronisch veröffentlicht unter: <http://ics-www.leeds.ac.uk/papers/vp01.cfm?outfit=pmt&folder=7&paper=1005> am 13.02.2012 um 15:30 Uhr

KÜNZLE, A. (2009) Präsenz Schweiz reagiert auf Kritiken. Swissinfo.ch vom 27.03.2009. Elektronisch veröffentlicht unter: http://www.swissinfo.ch/ger/Home/Archiv/Praesenz_Schweiz_reagiert_auf_Kritiken.html?cid=569642 am 16.11.2010 um 11:07 Uhr

LEONARD, M. (2002): Diplomacy by Other Means. In Foreign Policy. Elektronisch veröffentlicht unter: http://www.foreignpolicy.com/articles/2002/09/01/diplomacy_by_other_means?page=full um 12:42 Uhr

MARXER, W., PÄLLINGER, Z. (2006) Direkte Demokratie in der Schweiz und in Liechtenstein –Systemkontexte und Effekte. Liechtenstein Institut- Forschung und Lehre. BERN 2006. Elektronisch veröffentlicht unter www.liechtenstein-institut.li/Portals/11/pdf/.../Beitrag_36.pdf am 17.11.2010 um 14:47 Uhr

MEDOSCH, A. (1998): TP Cool Britannia. Elektronisch veröffentlicht unter: <http://www.heise.de/tp/r4/artikel/3/3237/1.html> am 16.07.2010 um 13:35 Uhr

MIAUTON, M.-H.(2010): Etude Sophia 2010. Zustand der Schweiz- eine Umfrage. Die Lehren aus der Finanzkrise. elektronisch veröffentlicht unter <http://www.mistrend.ch> am 19.11.2010 um 16:46

NYE, J. (2003) Propaganda Isn't the Way: Soft Power, in: The International Herald Tribune, 10.1.2003. Elektronisch veröffentlicht unter: http://www.nytimes.com/2003/01/10/opinion/10iht-ednye_education/nye/ am 29.12.2010 um 11:21 Uhr

NYE, J. (2010): Soft Power Explained - A Video Lecture By Harvard University Professor Joseph S. Nye Jr. : <http://www.eda.admin.ch/eda/de/home/dfa/orgcha/gensec/prs/colpho.html> am 10.07.2010, um 20:54 Uhr

o. V. Bundesbehörde Schweizreise Eidgenossenschaft (o.J.): Kommission Präsenz Schweiz. Elektronisch veröffentlicht unter: http://www.admin.ch/ch/d/cf/ko/index_10052.html am 26.11.2010 um 19:25 Uhr

o. V. Bundesbehörden der schweizerischen Eidgenossenschaft. (2000): Bundesgesetz vom 24. März 2000 über die Pflege des schweizerischen Erscheinungsbildes im Ausland. Elektronisch veröffentlicht unter: http://www.admin.ch/ch/d/sr/c194_1.html am 16.11.2010 um 10:29 Uhr

o. V. Bundesbehörden der schweizerischen Eidgenossenschaft. (2008): Verordnung vom

12. Dezember 2008 über die Pflege des schweizerischen Erscheinungsbildes im Ausland (Landeskommunikation sverordnung). Elektronisch veröffentlicht unter: http://www.admin.ch/ch/d/sr/c194_11.html am 16.11.2010 um 9: 45 Uhr

o. V. Destatis (o.J.): Bestand an ausländischen Direktinvestitionen Elektronisch veröffentlicht unter: <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Statistiken/Internationales/InternationaleStatistik/Thema/WirtschaftFinanzen/TabJahrbuch2501.psml> 13.07.2010 10: 52 Uhr

o. V. EDA (2010) : Ziele und Aufgaben. Elektronisch veröffentlicht unter <http://www.eda.admin.ch/eda/de/home/dfa/policy.html> am 17.11.2010 um 16: 35

o. V. EDA (o..J.): Organigramm des eidgenössischen Departement für ausländische Angelegenheiten. Elektronisch veröffentlicht unter <http://www.eda.admin.ch/eda/de/home/dfa/orgcha.html> am 19.11. 2010 um 19: 48 Uhr

o. V. Fürstentum Liechtenstein (2012): Identitäts- und Markenprozess Liechtenstein, elektronisch veröffentlicht unter: <http://www.regierung.li/index.php?id=880> am 12.02.2012, um 9: 30 Uhr

o. V. Fürstentum Liechtenstein (o.J.a): Digitales Fürstentum Liechtenstein. Elektronisch veröffentlicht unter: http://www.liechtenstein.li/eliiechtenstein_main_sites/portal_fuerstentum_liechtenstein/home.htm am 02.08.2010, 14: 03 Uhr

o. V. Generalsekretariat GS- EDA PRS (o. J.a) Stärkenprofil Selbstbestimmung. Elektronisch veröffentlicht unter: http://www.imageschweiz.ch/fileadmin/user_upload/pdf/d/Formulare_und_Dokumente/Staerkenprofil_Selbstbestimmung.pdf am 19.11.2010 18: 13 Uhr

o. V. Generalsekretariat GS- EDA PRS (o. J.b) Stärkenprofil Zukunftssicherheit. Elektronisch veröffentlicht unter: http://www.image-schweiz.ch/fileadmin/user_upload/pdf/d/Formulare_und_Dokumente/Staerkenprofil_Zukunftssicherheit.pdf 19.11.2010 18: 14 Uhr

o. V. Generalsekretariat GS- EDA PRS (o. J.c) Stärkenprofil Kultur. Elektronisch veröffentlicht unter: http://www.image-schweiz.ch/fileadmin/user_upload/pdf/d/Formulare_und_Dokumente/Staerkenprofil_Kultur.pdf 25.11.2010 13: 58 Uhr

o. V. Generalsekretariat GS- EDA PRS (o. J.d) Stärkenprofil Land & Leute. Elektronisch veröffentlicht unter: http://www.image-schweiz.ch/fileadmin/user_upload/pdf/d/Formulare_und_Dokumente/Staerkenprofil_LuL.pdf 19.11.2010 18: 14 Uhr

o. V. Generalsekretariat GS- EDA PRS (o. J.e) Stärkenprofil Wirtschaft. Elektronisch veröffentlicht unter: http://www.image-schweiz.ch/fileadmin/user_upload/pdf/d/Formulare_und_Dokumente/Staerkenprofil_Wirtschaft.pdf 19.11.2010 18: 14

o. V. Generalsekretariat GS- EDA PRS (o. J.f) Stärkenprofil Wissenschaft. Elektronisch veröffentlicht unter: http://www.image-schweiz.ch/fileadmin/user_upload/pdf/d/Formulare_und_Dokumente/Staerkenprofil_Wissenschaft.pdf 19.11.2010 18: 14

o. V. PRS (2008a). Zusammenfassung Vergleichstudie 2008. Elektronisch veröffentlicht unter: http://www.image-schweiz.ch/fileadmin/user_upload/pdf/d/Image_der_Schweiz/vergleichende_analyse_2008.pdf am 25.11.2010 um 09: 06 Uhr

o. V. PRS (2008b): Handbuch Marke Schweiz. Elektronisch veröffentlicht unter: http://www.image-schweiz.ch/fileadmin/user_upload/pdf/d/Manual_CI_Schweiz_Web_Links.pdf am 23.11.2010 um 13: 10

o. V. PRS (2010a): Das Image der Schweiz. Elektronisch veröffentlicht unter: <http://www.image-schweiz.ch/index.php?id=494> am 19.11.2010 um 15: 28

o. V. PRS (2010b): Das Image der Schweiz in der VRC. Elektronisch veröffentlicht unter <http://www.image-schweiz.ch/index.php?id=220&type=98>. 19.11.2010

o. V. PRS (2010c): Das Eigenbild der Schweiz. Elektronisch veröffentlicht unter <http://www.presence.ch/index.php?id=494>. am 19.11.2010 um 16: 51 Uhr

o. V. PRS (2010d): Zusammenfassung der Ziele der Landeskommunikation . Elektronisch

veröffentlicht unter: <http://www.image-schweiz.ch/index.php?id=481> am 22.11.2010 um 12: 55 Uhr

o. V. PRS (2010e): Strategie der Landeskommunikation . Elektronisch veröffentlicht unter: http://www.presence.ch/fileadmin/user_upload/pdf/d/Landeskommunikation/Strategie_Landeskommunikation_2010-2011_Kurzversion.pdf am 22.11.2010, um 22: 48 Uhr

o. V. PRS (2010f): Linkliste der Akteure der Landeskommunikation . Elektronisch veröffentlicht unter http://www.imageschweiz.ch/fileadmin/user_upload/pdf/d/Aktivitaeten/Aktivitaetenliste_2010_2.pdf am 22.11.2010 um 09: 36 Uhr

o. V. PRS (2010g): Aktivitäten- und Projektpartnerliste 2010. Elektronisch veröffentlicht unter: <http://www.image-schweiz.ch/index.php?id=538> am 22.11. 2010 um 09.11 Uhr

o. V. PRS (2010h): Instrumente der Landeskommunikation. <http://www.presence.ch/index.php?id=504>, 24.11.2010 um 08: 44

o. V. PRS (2010i)Geschichten aus der Schweiz- die inhaltliche Substanz der Marke Schweiz. Elektronisch veröffentlicht unter: <http://www.presence.ch/index.php?id=22> am 23.11.2010 um 15: 07

o. V. PRS (2010k): Medienberichterstattung April 2010 bis Juni 2010. Elektronisch veröffentlicht unter: http://www.image-schweiz.ch/fileadmin/user_upload/pdf/d/Image_der_Schweiz/2010-2-Q-Analyse_Issues_Monitoring__short_.pdf am 25.11.2010 um 09: 00 Uhr

o. V. PRS (2010l) Handbuch Marke Schweiz- Downloadbereich und Anwendung der Marke. Elektronisch veröffentlicht unter: <http://www.presence.ch/index.php?id=284> am 23.11.2010 um 15: 23 Uhr

o. V. PRS (2010m): Ausschreibung Seminar Landeskommunikation 2010. Elektronisch veröffentlicht unter: http://www.presence.ch/fileadmin/user_upload/pdf/d/Instrumente/Seminar_Landeskommunikation_Ausschreibung_2010.pdf am 24.11.2010 um 13: 18

o. V. PRS (2010n) Projekte im Ausland. Elektronisch veröffentlicht unter: http://www.presence.ch/fileadmin/user_upload/pdf/d/Instrumente/Seminar_Landeskommunikation_Ausschreibung_2010.pdf am 24.11.2010 um 15: 55

o. V. PRS (2010o): Leitfaden ausländische Delegationen. Elektronisch veröffentlicht unter: http://www.presence.ch/fileadmin/user_upload/pdf/d/Formulare_und_Dokumente/NEU_2010_d_Leitfaden_fuer_Gesuchsteller_Auslaendische_Delega_.pdf am 24.11.2010 um 19: 46 Uhr

o. V. PRS (2010p): Internationale Großveranstaltungen. Elektronisch veröffentlicht unter: <http://www.presence.ch/index.php?id=589> am 25.11.2010 um 15: 15 Uhr

o. V. PRS (2010q): Issues Monitoring. Elektronisch veröffentlicht unter: <http://www.presence.ch/index.php?id=501> am 26.11.2010 um 20: 01 Uhr

o. V. PRS (2010r): Medienberichterstattung Januar 2010-März 2010. Elektronisch veröffentlicht unter: http://www.presence.ch/fileadmin/user_upload/pdf/d/Image_der_Schweiz/2010-1-Q_Analyse_Issues_Monitoring_News_.pdf am 26.11.2010 um 20: 02 Uhr

o. V. PRS (o.J. a): Beispiele für die Anwendung der Marke Schweiz. Elektronisch veröffentlicht unter: http://www.presence.ch/fileadmin/user_upload/pdf/d/Marke_Schweiz/Best_Practice_CD_Switzerland.pdf am 23.11.2010 um 13: 25 Uhr

o. V. PRS (o.J.b): Arbeiten mit der Marke Schweiz. Elektronisch veröffentlicht unter: http://www.presence.ch/fileadmin/user_upload/pdf/d/Formulare_und_Dokumente/Broschuere_Marke_Schweiz_de_klein.pdf am 23.11.2010 um 14: 59 Uhr

o. V. PRS (o.J. c) Corporate Design Elements Brand Switzerland. Elektronisch veröffentlicht unter: http://www.imageschweiz.ch/fileadmin/user_upload/pdf/e/Ch2_Manual_CI_Schweiz_CD_Elements_Brand_Switzerland.pdf am 23.11.2010 um 13: 13 Uhr

o. V. PRS (o.J.d): Fact Sheet - Guidebook to direct Democracy
Elektronisch veröffentlicht unter: http://www.presence.ch/fileadmin/user_upload/img/

Formulare_und_Dokumente/ Infomittel_Factsheets/ Guidebook_to_Direct_Democracy.pdf
am 02.12.2010 um 10: 28 Uhr

o. V. PRS (o.J.e): Factsheet - Schweiz in Kürze
Elektronisch veröffentlicht unter: [http:// www.presence.ch/ fileadmin/ user_upload/ img/ Formulare_und_Dokumente/ Infomittel_Factsheets/ FALTBROSCHUERE.pdf](http://www.presence.ch/fileadmin/user_upload/img/Formulare_und_Dokumente/Infomittel_Factsheets/FALTBROSCHUERE.pdf) am
02.12.2010 um 10: 39 Uhr

o. V. PRS (o.J.f): Factsheet - Schweiz in Sicht
Elektronisch veröffentlicht unter: [http:// http:// http:// www.presence.ch/ fileadmin/ user_ uplad/ img/ Formulare_und_Dokumente/ Infomittel_Factsheets/ BROSCHÜRE_ SCHWEIZ_IN_SICHT.pdf](http://www.presence.ch/fileadmin/user_upload/img/Formulare_und_Dokumente/Infomittel_Factsheets/BROSCHURE_SCHWEIZ_IN_SICHT.pdf) am 02.12.2010 um 10: 39 Uhr

o. V. PRS (o.J.g): Fact Sheet – Faltposter
Elektronisch veröffentlicht unter: [http:// www.presence.ch/ fileadmin/ user_upload/ img/ Formulare_und_Dokumente/ Infomittel_Factsheets/ FALTPOSTER.pdf](http://www.presence.ch/fileadmin/user_upload/img/Formulare_und_Dokumente/Infomittel_Factsheets/FALTPOSTER.pdf) am 02.12.2010 um
10: 40 Uhr

o. V. PRS (o.J.h): Factsheet - Landkarte
Elektronisch veröffentlicht unter: [http:// www.presence.ch/ fileadmin/ user_upload/ img/ Formulare_und_Dokumente/ Infomittel_Factsheets/ LANDKARTE.pdf](http://www.presence.ch/fileadmin/user_upload/img/Formulare_und_Dokumente/Infomittel_Factsheets/LANDKARTE.pdf) am 02.12.2010 um
10: 40 Uhr

o. V. PRS (o.J.i): Factsheet - Taschenbuch
Elektronisch veröffentlicht unter: [http:// www.presence.ch/ fileadmin/ user_upload/ img/ Formulare_und_Dokumente/ Infomittel_Factsheets/ TASCHENBUCH.pdf](http://www.presence.ch/fileadmin/user_upload/img/Formulare_und_Dokumente/Infomittel_Factsheets/TASCHENBUCH.pdf) am 02.12.2010
um 10: 40 Uhr

o. V. Statista.(2010) Elektronisch veröffentlicht unter [http:// de.statista.com/ statistik/ da- ten/ studie75535/ umfrage/ ankuenfte-von-reisenden-weltweit-seit-1995/](http://de.statista.com/statistik/daten/studie75535/umfrage/ankuenfte-von-reisenden-weltweit-seit-1995/) am 12.07.2010
um 17:17h

o. V. UN (2010): Human Development Report 2010, Index
Elektronisch veröffentlicht unter [http:// hdr.undp.org/ en/ statistics/](http://hdr.undp.org/en/statistics/) am 17.11.2010 um 12:
52 Uhr

o. V. UNWTO 2010, S. 3.
Elektronisch veröffentlicht unter: [http:// unwto.org/ facts/ menu.html](http://unwto.org/facts/menu.html), am 13.07.2010, um
08:03 Uhr

o. V. Volksblatt Liechtenstein (2012): Wie weiter mit der Marke Liechtenstein?
Elektronisch veröffentlicht unter: [http:// www.volksblatt.li/ ?newsid=66301&src= vb®ion=li](http://www.volksblatt.li/?newsid=66301&src=vb®ion=li) am 12.02.2012, um 9: 30 Uhr

o.V. Deloitte (2010): Standort- auf die Menschen kommt es an.
Elektronisch veröffentlicht unter: [http:// www.innovations-report.de/ html/ berichte/ stu- dien/ standort menschen_ kommt 156968.html](http://www.innovations-report.de/html/berichte/studien/standort_menschen_kommt_156968.html) am 13.07.2010 um 08:48 Uhr.

o.V. Süddeutsche (2009) Theraan attackerit Hollywood.
Elektronisch veröffentlicht unter: [http:// www.sueddeutsche.de/ politik/ 458/ 460094/ text/ am10.02. 2010](http://www.sueddeutsche.de/politik/458/460094/text/am10.02.2010) um 8:42 Uhr

OCHSENBEIN, G. (2009). Die Schweiz wird im Ausland immer weniger verstanden. Swis-
sinfo.ch vom 24.05.2009. Elektronisch veröffentlicht unter [http:// www.swissinfo.ch/ ger/ Politik/ Fuenfte_ Schweiz/ Die_ Schweiz_ wird_ im_ Ausland_ immer_ weniger_ verstanden.html?cid=569710](http://www.swissinfo.ch/ger/Politik/Fuenfte_Schweiz/Die_Schweiz_wird_im_Ausland_immer_weniger_verstanden.html?cid=569710) am
16.11.2010 um 10: 50 Uhr.

OLINS, W. (2003) Wally Olins View PointS. Interview von Ralf Grauel, McK Wissen.
Elektronisch veröffentlicht unter: [http:// www.wallyolins.com/ includes/ mck_ wissen _03_ OlinS. pdf](http://www.wallyolins.com/includes/mck_wissen_03_OlinS.pdf) am 01.12. 2010 um 09: 02 Uhr

REINECKE et al.. (2010): Swissness Worldwide St.Gallen.
Elektronisch veröffentlicht unter: [http:// www.htp-sg.ch/](http://www.htp-sg.ch/) am 22.11.2010 um 16: 32 Uhr

RISCH, B. Facebookgroup (2012) Marke Liechtenstein? Scheiss drauf! Rot/ Blau sind die

Landesfarben!

Elektronisch veröffentlicht unter: <http://www.facebook.com/group.php?gid=116606175033977&v=info> am 12.02.2012, um 09: 27 Uhr

SCHWEIZERISCHE EIDGENOSSENSCHAFT (2010) Eidgenössische Volksinitiative 'für die Ausschaffung krimineller Ausländer (Ausschaffungsinitiative).

Elektronisch veröffentlicht unter: <http://www.admin.ch/ch/d/pore/vi/vis357.html> am 12.02.2012. um 13: 37 Uhr

VAN HAM, P. (2001): The Rise of the Brand State. Foreign Affairs.

Elektronisch veröffentlicht unter: <http://www.globalpolicy.org/component/content/article/162/27557.html> am 13.02.2012 14: 48 Uhr

VAN HAM, P. (2008): Place Branding: The State of the Art. In: Science, March 2008.

Elektronisch veröffentlicht unter: <http://www.clingendael.nl/staff/publications.html?id=24&&type=offline&&start=2> am 13.02. 2012 um 15: 12 Uhr

VOSWINKEL, S. Universität Frankfurt am Main. Reputation in der Kommunikationsgesellschaft.

Elektronisch veröffentlicht unter: http://www.reputationcentre.org/images/Abstract_StephanVoswinkel.pdf?PHPSESSID=86dqko7dqvcog0ee6m1ie8kvr4 am 27. 07. 2010 um 8: 57 Uhr

Fall „A“ Bilaterale Projekte / PRS

PRS. 25.04.2008 10: 45 Uhr. Interviewsituation: Dialog

F: Herr ██████, haben Sie die gesamte Projektleitung für Think Swiss inne?

A: Bei Präsenz Schweiz habe ich die Projektleitung, obwohl es mehr eine Programm-Leitung, ist weil es eher ein Programm ist. Die Leitung liegt bei mir und ██████, meinem Vorgesetzte. Es ist klar, dass gewisse Entscheidungen nur mit ihm zusammengetroffen werden können, auch was den finanzielle Rahmen anbelangt, ich glaube doch, vielleicht wird das an einer anderen Stelle noch präziser werden, es gibt so ein Steuerungsausschuss, wo die verschiedenen Vertretungen in den USA und Präsenz Schweiz vertreten sind, auch ich und ██████ und es ist klar, dass wir uns auch immer absprechen und immer mit einer Meinung dort hinein gehen. Also: die gesamte Programmleitung ist bei mir, immer in Absprache mit meinem Vorgesetzten.

F: Haben Sie das Instrument von Anfang an mitentwickelt?

Ich war von Anfang an dabei, aber die Leitung war nicht von Anfang an bei uns. Präsenz Schweiz ist der Sponsor des Programms, das ist ja auch ein Programm, das auch vom Staatssekretariat für Bildung und Forschung unterstützt wird. Als Hauptsponsor haben wir von Anfang an versucht unsere Interessen einzubringen und das Programm mitzugestalten möglichst aktiv, die Leitung war aber im letzten Jahr 2007, wo es zum ersten Mal stattfand, bei Swissnex in Boston.

F: Ja, ich habe hier dankend Ihre Budget-Aufstellung erhalten, dort war dieser Leitungswechsel auch anhand der Budgetierung, und der tatsächlichen Ausgaben zu bemerken.

Es ist so, im letzten Jahr wurde das Programm lanciert, das sind Anschubskosten, dann wurde auch eine Stelle geschaffen bei Swissnex in Boston, die natürlich auch ins Gewicht fällt. Für 2008 wurde dann entschieden – aus verschiedenen Gründen – dass die Programmleitung zu Präsenz Schweiz kommen soll, zum Hauptsponsor und das im Rahmen unserer normalen Aktivitäten, die wir von hier aus Steuern gemacht wird. Also einerseits natürlich keine zusätzlichen Personalkosten entstehen, die auf der anderen Seite aber natürlich trotzdem nicht die Human Resources gehabt hätten, um das Programm im selben Umfang steuern zu können. Also das heißt, man hat finanziell da ein bisschen reduziert.

F: Auf welchen Handlungsbedarf hin ist in dieses Projekt entstanden? Also gab es da irgendwo einen konkreten Grund, eine Ursache an der man gesagt hat genau an diesen Stellen gab es Kommunikationsschwachpunkte, auf die es mit einem solchen Programm zu reagieren gilt?

Also ganz zu Beginn, die Grundidee ist da entstanden, dass die Imagestudien jeweils gezeigt haben, dass die Schweiz in den USA, wenn sie wahrgenommen wird über die traditionellen Klischees wahrgenommen wird und überhaupt nicht als modernes, innovatives Land wahrgenommen wird - und da war schon einmal die Grundidee, man müsste eigentlich diese Seite, ein bisschen mehr betonen. Also man kann durchaus auch die Klischees nutzen, vielleicht anhand der Klischees eine moderne innovative Schweiz zeigen, weil das eben auch

interessant ist im Bereich Investoren, um die anzulocken aber auch um im Bereich Bildung und Forschung aktiv zu werden. Und diese Idee wurde zu einem frühen Zeitpunkt einmal zwischen dem Staatssekretär für Bildung und Forschung und Präsenz Schweiz besprochen.

Insbesondere, wurde es auch darum besprochen, weil wir grundsätzlich Projektmittel - auch außerhalb dieses Programms- zur Verfügung gestellt haben und die außer den Vertretungen des Staatssekretärs für Bildung und Forschung in San Francisco und Boston häufig Projektanträge gestellt haben. Dass vielleicht ähnliche Projekte in Boston wie auch in San Francisco stattgefunden haben aber, dass es nicht USA-weit einen Rahmen dafür gab. Auf dieser Basis ist Präsenz Schweiz dann auf das Staatssekretariat für Bildung und Forschung zugegangen mit der Frage, wäre es nicht auch in eurem Interesse die Aktivitäten ein bisschen zu bündeln, dass wir einen gemeinsamen Auftritt haben. Also die hatten einen Auftritt in den USA- und ein bestimmtes Ziel sich zu positionieren vor allen Dingen auch mit dem Mandat den Schweizer Universitäten eine Plattform zu bieten und Kontakte zwischen der US Forschung und US Universitäten zu bieten. Gleichzeitig ist das natürlich auch eine Image-Frage, ob die amerikanischen Universitäten Lust haben sich in Schweizer Universitäten zu engagieren. War ja eher im Schatten, der schweizerische Bildungsstandort. Und genau da ist eben diese Idee entstanden, dass wir sagen: doch, wir versuchen jetzt mal etwas gemeinsam aufzugleisen.

F: Das Projekt hat jetzt eine Laufzeit von etwa zwei Jahren, oder?

Es wurde lanciert in 2007 und man wollte jetzt Ende 2008 entscheiden, ob man es weiterführen wird oder nicht, also auf der Basis dieser Erfahrungen. Jetzt in 2008 läuft es zurzeit. Wir haben aber noch keine Budgets für das Kalenderjahr 2009 bereitgestellt, die Diskussion mit dem anderen Hauptpartner, dem Staatssekretariat für Bildung und Forschung stehen noch aus, also offiziell ist noch nicht entschieden, ob es weitergeführt wird, ich gehe allerdings davon aus, aufgrund der Diskussionen, die wir geführt haben, dass es auch 2009 weitergeführt wird, ich weiß auch, dass Präsenz Schweiz jetzt für die USA zwei Programme hat, das eine ist Think Swiss, das andere ist Swissroots.org die sich sehr gut ergänzen und wo man auch sehr gute Synergien nutzen kann, und wo es eigentlich keinen Sinn macht, wenn wir jetzt das Rad in den USA neu erfinden. Wir haben jetzt zwei gute Gefäße, mit denen wir zwei verschiedene Zielpublika ansprechen können und solange das Ganze gut funktioniert, solange die Zusammenarbeit mit den Partnern funktioniert, ist für uns, momentan auch das Geld dafür da ist, die Kommission die Strategie unterstützt, ist für uns kein Bedarf, das Programm abzusetzen.

F: Haben sich die Ziele des Instruments über die Dauer der Anwendung verändert?

Würden Sie sagen es wird im Sinne seiner Entstehungsidee verwendet?

Nein, die Ziele haben sich nicht verändert oder verschoben, aber es ist so, dass noch im Laufe des Programms klar wurde, dass die Grundziele des Staatsministeriums für Bildung und Forschung und die Grundziele der Präsenz Schweiz und den EDA Vertretungen, zwar ähnlich sind und man Synergien nutzen kann, aber dass diese Ziele nicht gleich sind und dass es vielleicht in der Vorarbeit zu wenig präzise herausgestrichen, oder vielleicht hatte man zu wenig Zeit in der strategischen Vorarbeit auch der Zieldefinition gewidmet und hat angefangen zusammenzuarbeiten, hat dann aber gemerkt, dass für Präsenz Schweiz vor allem

Meinungsführerausbildung und Forschung interessant sind, also auch Politiker, die im Bereich Wissenschaft aktiv sind oder sonst die Direktoren von Universitäten, also Leute, die in den USA Image mäßig einen Einfluss haben, die dann auch wirklich entscheiden können dass die Schweiz dann bei Ihnen auf der Austauschliste einen höheren Stellenwert genießt, oder auch Journalisten zum Beispiel, die mit Berichten über das Schweizer Bildungssystem oder Schweizer Universitäten schreiben, da ist für Präsenz Schweiz, also die üblichen Verdächtigen unser Zielpublikum. Für das Staatssekretariat für Bildung und Forschung ist das Haupt - Zielpublikum Forscher, Lehrende, Wissenschaftler und Studenten also, das ist nicht ganz genau das gleiche und wir mussten uns vor allem da noch einmal genau abstimmen um was es eigentlich ging und was ist denn jetzt mit Schweizern, die in US Universitäten tätig sind. Ist das jetzt unser Zielpublikum oder nicht? Klassischerweise würden wir für Präsenz Schweiz sagen: "Wir müssen nicht Gläubige bekehren" – ein Schweizer ist ein Schweizer, der kommt hierher, der kennt das System, wir müssen nicht Mittel aufwenden, um den für die Schweiz zu gewinnen und vom Staatssekretariat für Bildung und Forschung war das Argument dann: Ja, das ist ein hervorragender Multiplikator, wenn wir den einbinden können, und wenn wir den gewinnen und einladen zu unseren Anlässen, dann wird er eben die Schweiz innerhalb seiner Universität viel besser verkaufen und vermarkten können, was auch stimmt und da mussten wir uns ein bisschen bewegen. Also an den Zielen, an denen mussten wir nicht feilen aber, beim Zielpublikum da mussten wir uns so ein wenig finden bis das für alle stimmt. Ich glaube da sind jetzt die Regeln auch klar, aber wenn wir jetzt zum Beispiel Schweizer einladen zu einem Essen, und wenn wir auf Schweizer zu gehen, muss wirklich der Mehrwert für das amerikanische End-Zielpublikum klar ersichtlich sein.

F: Hat sich denn in den Kommunikationsprozessen, also in der Interaktion mit mehreren Partnern - das sind jetzt: Swissnex in Boston und San Francisco- etwas verändert?

Die Botschaft in Washington, die den Vorsitz für diesen Leitungsausschuss hat. Es ist aber auch noch eine Mitarbeiterin der Botschafter dabei, die vom Office for Science; technology and higher education ist, also das ist die Wissenschaftsrätin in Washington das ist auch eine Person, die vom Staatssekretariat für Bildung und Forschung bezahlt wird und für das Staatssekretariat arbeitet.

F: Die Anzahl der Partner ist ja recht groß. Hat sich in den Kommunikationsprozessen mit all diesen Partnern irgendwas verändert seit Präsenz Schweiz die Leitung innehat?

Ja, ich glaube es hat sich was verändert. Aber ob das daran liegt, dass Präsenz Schweiz die Leitung übernommen hat, das weiß ich nicht. Es ist so, dass das Außennetz des EDA grundsätzlich anders aufgebaut ist und funktioniert als das Außennetz des Staatssekretariats für Bildung und Forschung. Beim EDA ist es klassischer Weise so wie in der Außenpolitik üblich, dass sehr viele Weisungen von der Zentrale kommen, also dass die Vertretungen darauf angewiesen sind und darauf warten, dass ihnen genau gesagt wird wie müssen sie sich in ihrem Gastland verhalten, was ist die Position der offiziellen Schweiz, das kann nicht ein Botschafter selber entscheiden in der Vertretung, die werden also sehr stark von der Zentrale aus auch geleitet. Beim Staatssekretariat für Bildung und Forschung ist es in den Vertretungen ein bisschen anders, beide Außenvertretungen sind auch über Drittmittel, also über private

Gelder finanziert, zum Teil bis zur Hälfte. und die arbeiten eben auch in diesen gesamt Beträgen mit dem Staatssekretariat für Bildung und Forschung zusammen, sagen, Ihr habt so und so viel Mittel zur Verfügung, euer Job ist das und das also, macht jetzt.

Also die Verbindung, zentrale und lokale Vertretung ist viel weniger eng. Das war auch etwas, was wir lernen mussten im ersten Jahr und im ersten Jahr, war vielleicht deswegen die Steuerung aus Boston relativ schwierig, weil, also die Programmleitung lag in Boston und sie haben hier die Gesamtleitung übernehmen sollen, gleichzeitig gibt es Swissnex in San Francisco, das auf derselben hierarchischen Ebene steht und plötzlich sollte das eine Swissnex dem anderen sagen was es zu tun habe. Und das war nicht einmal die Zentrale die das gesagt hat sondern einer Vorort. das heißt die Ausgangslage war da vielleicht auch nicht ganz einfach, weil da auch nicht klar war, wer da er wem was jetzt wie sagen darf. Diesen Gegebenheiten wurde dann auch Rechnung getragen, indem man die Programmleitung nach Bern geholt hat. Wir können jetzt viel eher, also das muss man jetzt noch erwähnen, es sind nicht nur diese Vertretungen, es sind auch die Generalkonsulate die Projekte eingeben können, die sind nicht in dem Steering Ausschuss aber die können auch Projekte realisieren. Das heißt, wir können es jetzt viel besser von hier aus Steuern, wer soll wo aktiv werden, wir können auch viel besser von hier aus lenken und als Hauptsponsor haben wir mehr Kredit bei den Vertretungen vom Staatssekretariat für Bildung und Forschung und vom EDA wenn die Fragen stellen wozu gibt's ihr das Geld aus, wie macht ihr das genau. Jetzt können wir das wirklich ein bisschen besser steuern, als das letztes Jahr noch möglich war. Und wir tragen dem auch Rechnung, dass die Vertretung des SBF und des EDA anders arbeiten. das muss man sagen, also wir arbeiten viel pro aktiver mit den EDA Vertretungen, das ist vielleicht auch logisch da wir derselben Organisation angehören und da eine Erfahrung da ist und beim SBF ist es mehr so, dass sie mit konkreten Vorschlägen zu uns kommen entweder es passt in die Gesamtstrategie oder nicht. Ja, es ist vielleicht einfach eine lockere Zusammenarbeit.

F: "Gesamtstrategie" war jetzt ein gutes Stichwort, ich hätte eine Frage zum Stärkenprofil: Können Sie abschätzen, in welchem Maße das Programm Think Swiss das definierte Stärkenprofil der Schweiz widerspiegelt?

.... Pause

Also, bei Think Swiss hatten wir im Jahre 2007 12 „Core Topics“ also Kernthemen.

F: Entsprechen die denn dem Stärkenprofil der Schweiz?

Also, in 2007 würde ich sagen Jein. Nicht zuletzt auch deswegen, weil das damals noch nicht definitiv stand also das gab es noch gar nicht. Andererseits haben wir uns schon daran zu orientieren versucht und wir haben unsere Inputs geliefert, wirklich den Kernelementen entsprechend: was sind die Schweizer Stärken? Und unsere Forderung waren, von Präsenz Schweiz, dass die Vertretungen in den USA sagen "Okay, was sind jetzt die US interests?" also worin sind die Amerikaner nicht noch besser wie wir, sondern woran haben Sie Interesse. Und das sind 12 Kern-Themen, die da zusammengekommen sind. Aber das sind auch Themen, die waren zwar opportun, aber haben dann trotzdem nichts mit dem Stärkenprofil zu tun. Wir haben zum Beispiel ein Thema darin gehabt: Leonard Euler, weil der sein 300 jährigen Geburtstag gehabt hat, das war ein Aufhänger, das war so ein Kernthema aber: in Mathematik, darin sind

wir nicht so die Überleuchten, da sind wir Durchschnitt, es gibt andere die können noch besser rechnen, also wir sind nicht schlecht in dieser Studie aber trotzdem, auch die Amerikaner machen gute Wissenschaft im Bereich Mathematik.

Also die Kernthemen, da würde ich jetzt, also was die Schweizer Stärken angeht, durchaus eine „9“ von 10 geben. Wie die Themen umgesetzt wurden, das wären dann anderen Noten. Aber das Problem war, es war viel zu schwierig 12 Core Topics zu kommunizieren, weil wie gesagt es sind viele Partner und man muss auch Kompromisse eingehen. Jetzt haben wir nur noch fünf Core Topics, da Sie die wahrscheinlich nicht haben: das eine ist „Natural Resources“ .Das ist ein Thema, das gab es eigentlich schon im letzten Jahr, das passt absolut in das Stärkenprofil da würde ich jetzt eine 10 geben, ein anderes ist Life Sciences, nach wie vor, ein anderes ist „Finance“ eines ist „Public Transport“ und eines ist „Design“ und „Materials“ also wo es wirklich eher um Design geht und da würde ich jetzt gemäß unseres Stärkenprofil wirklich eine 10 geben.

F: Was glauben Sie denn, wie geeignet ist eine Aktivität wie das Programm Think Swiss um die Aufmerksamkeit gegenüber der Schweiz zu erhöhen?

Ich denke, es ist sehr nützlich, weil die Außenvertretungen in den USA die müssen so oder so Interessenwahrung betreiben, das gehört zu den Aufgaben eines Außenministeriums und den Botschaften. Die müssen das so oder so machen. Jetzt, wenn man das eben etwas schöner verpackt und schöner kommunizieren kann und dann auch noch inhaltlich etwas sinnvolles über die Schweiz vermitteln kann, dass dann auch noch in den USA auf Interesse stößt, dann finde ich das sehr sinnvoll. Die Frage ist dann halt nur, wie viele Mittel man aufwendet, aufwenden will, und wie breit man die Ausstrahlung haben will. Will man 3 Millionen Amerikaner ansprechen oder ist man zufrieden von wenn man 100 oder 1000 oder 10.000 Meinungsführer erreicht. Grundsätzlich bin ich dafür, also ja, es ist ein geeignetes Mittel, die Frage ist eben nur wie viele man investiert.

F: Können Sie abschätzen ob das Programm in erster Linie versucht das Wissen über die Schweiz zu erhöhen- oder geht es auch darum eine positive „Stimmung“ zu transportieren, Emotionen zu wecken?

Also bei Think Swiss geht es in erster Linie darum, Interesse für die Schweiz zu wecken und natürlich über Delegationen, über Studienreisen kann man darüber hinaus noch emotionale Bindungen schaffen. Aber wir wollen vor allem Interesse für die Schweiz generieren und die Leute überraschen: "Kuck mal, die kleine Schweiz, die machen solche Sachen, das ist sehr spannend" und wirklich Interesse wecken und die Emotionen, sage ich jetzt mal, ist dann der zweite Schritt. Wenn Sie uns kennenlernen, wenn sie in die Schweiz kommen, oder auch über die Schweizer Botschaft, die hat gerade eine Ausstellung gemacht das heißt „Climate Trail“ und die Diskussion, mit den Schweizern, mit den Angestellten ist extrem wichtig und das emotionale Element ist hier schon extrem wichtig bei dieser Arbeit.

F: Wie bewerten Sie den Beitrag, den ein bilaterales Programm wie Think Swiss für ein ausgewogenes Landesbild leisten kann?

Das ist wirklich eine Promotions-Kampagne, also das heißt, wir kommunizieren Schweizer Stärken und nicht die Schwächen. Wir könnten auch über die Probleme bei der illegalen

Einwanderung oder der Integration von Ausländern sprechen, das wären auch interessante Themen, die die Amerikaner auch interessieren; sie haben auch aus Mexiko natürlich Einwanderungsprobleme. Aber wir schätzen es nicht so ein, dass die Schweiz hier besonders stark ist oder das besonders vorbildlich macht, so dass die anderen sich orientieren könnten. Deswegen, ich glaube nicht, dass sie ein ausgewogenes Landesbild kommunizieren: wir vermitteln ein selektives Bild der Schweiz. Wir vermitteln nur die Themen, wo die Schweiz Stärken hat; wir haben ein Thema: "Finance" gerade in diesem Bereich, da haben wir gewisse Stärken, also, wir sind ein Finanzplatz, aber wir haben dadurch auch Schwächen, wir stehen in der Kritik, das ist ein Thema, wo auch wirklich international die Diskussion offen ist, wo eine Diskussion zwischen Schweizern und Amerikanern dazu helfen kann, das System in der Schweiz und in den USA zu verbessern und den Umgang im Finanzsektor, aber auch die Forschung im Finanzsektor zu verbessern, dass es auch nicht nur eine Stärke da sind auch Schwächen dabei aber es gibt eben gewisse Themen, die sind nicht sehr geeignet um sie zu kommunizieren. Wir würden natürlich auch innenpolitisch total unter Beschuss kommen. Aber wenn man jetzt die Informationsmittel anschaut, also die Broschüre „Switzerland in its diversity“. Da versucht man wirklich die ganze Schweiz abzubilden und Informationen über die gesamte Schweiz zu verbreiten. Mit Think Swiss nehmen wir selektiv gewisse Themen, die wir promoten wollen und natürlich, ja in einem Bereich, wo die Interesse haben, wo wir sehen, dort werden wir noch nicht genügend wahrgenommen, insofern, ja, diese selektive Auswahl trägt dazu bei ein ausgewogenes Landesbild zu bekommen, aber es gibt definitiv auch andere Themen, die wir nicht aufnehmen.

F: Sehen Sie denn noch Potenzial, was Umsetzung und Wirkung des Programms anbelangt?

Ja, auf jeden Fall. Ich denke was das Zielpublikum anbelangt, und die Bearbeitung des Zielpublikums, das ist glaube ich der Hauptpunkt, wo wir, auch in diesem Jahr, das war ein Ziel in 2008, wo wir uns verbessern müssen.

F: Quantitativ oder qualitativ?

Eher quantitativ. Die Qualität der Arbeit die gemacht wird ist sehr gut, und auch die Leute, die Gäste die kommen, die schätzen die Anlässe sehr man kann wirklich von der qualitativen Seite, von der Organisation der verschiedenen Teileprojekte her, von einem großen Erfolg sprechen. Aber die Ausstrahlung ist unseres Erachtens noch zu wenig groß und die Nachbearbeitung der Projekte, also wenn man jetzt zum Beispiel einen Journalisten eingeladen hat, dass da nachgefasst wird, so dass er noch eine Studienreise in die Schweiz machen kann, dass man kuckt das man den Kontakt regelmäßig pflegt, also die Nachbereitung, da sind wir dran aber, das ist uns auch bewusst das ist nicht einfach, das ist sehr Zeit intensiv in der Vertretung. Dann ist es auch nicht so, dass wir Außenvertretungen haben die zu 100% nur Image-Arbeit machen, die haben alle ein anderes Portfolio und es ist einfach von den Ressourcen her schwierig aber trotzdem wollen wir in 2008 auch mehr Medienpräsenz erreichen. Also dass auch die Projekte die wir haben ein bisschen mehr Ausstrahlung in den Medien finden in den USA, da war es bisher schwach, aber es war auch kein Hauptziel des Programms und trotzdem ist es immer nützlich, dass wenn man etwas macht, dass man auch davon spricht.

F: Was ist denn für sie wesentlich erfolgreicher Landeskommunikation und Image-Arbeit?

Also das ist für mich einfach: man kann nur Werbung für etwas machen, wenn es authentisch ist. Und ich glaube dass es genau bei den 14 Kernelementen der Story Schweiz, die Idee dahinter und das ist das A und O, es muss authentisch sein, es muss echt sein und es muss auf Interesse stoßen was man erzählt. Man kann noch so toll sein auf bestimmten Gebieten, wenn es das gegenüber nicht interessiert, dann ist es verschwendet das Geld. Also es muss echt sein, und es muss auf Interesse stoßen.

F: Sie arbeiten ja bei Think Swiss mit mehreren Partnern, allerdings aus vergleichsweise ähnlichen Sektoren, also alle staatliche oder teil-staatliche Institutionen im Außennetzbereich, beziehungsweise Bildung und Forschung, aber glauben Sie denn, dass die Verankerung in den unterschiedlichen Sektoren, vom Finanzplatz über die Bildung über den Umweltschutz über die Technologie einen wesentlichen Beitrag geleistet hat, zu Qualität der Image-Arbeit? Kurz: Glauben Sie, dass Image-Arbeit in allen Lebensbereichen verankert sein muss?

Ja, also bei Präsenz Schweiz sind ganz klar die Zielgruppe zukünftige Meinungsführer und wenn man das als Zielgruppe hat, dann glaube ich, dass es nur auf diese Art und Weise geht, dass wenn man wirklich vernetzt ist, auch Events hat, den persönlichen Kontakte zu Partnern, wenn man Synergien nutzen kann zu Partnern, eben, wenn man direkte Kontakte hat zu diesem Meinungsführern aus allen Bereichen und darum geht es ja auch, wenn man bei den Meinungsführer ein gutes Image hat, und weniger breit in den USA. Das Ziel kann natürlich auch anders sein, wenn man Tourismuswerbung macht, wo man die breite Bevölkerung ansprechen will und das ist dann nicht mehr dasselbe. Wenn ein Staat sich entscheidet, er will grundsätzlich ein Image bei einem anderen Staat, bei einer ganzen Bevölkerung verbessern, dann reicht das nicht. Dann denke ich, müsste man noch ein paar Millionen mehr in die Hand nehmen und regelmäßig auch über TV Spots und weiß ich nicht was Plakatwerbungen schalten. Wir machen das nicht, wir schalten keine TV Spots, aus dem Grund eben, weil wir da an unserem Zielpublikum bis zu einem gewissen Grad vorbeiziehen und auf der anderen Seite, TV Spots sind auch nur sehr kurzfristig wirksam. Durch diese Vernetzung, durch diese Kontakte können wir sehr nachhaltig Image-Arbeit betreiben, also es ist nicht in einem halben Jahr wieder vergessen, der Kontakt der bleibt und es sind auch bleibende Erlebnisse, wenn jemand in die Schweiz kommt, dann ist das nicht nur für ein halbes Jahr, die Eindrücke einer Studienreise bleiben fürs ganze Leben. Also vernetzte Arbeit ist nachhaltiger und für dieses Zielpublikum besonders geeignet. Für ein breiteres Publikum müsste man wahrscheinlich noch regelmäßiger große Werbung machen.

F: Glauben Sie denn, dass diese Vernetzung in die verschiedenen Sektoren eine Rolle für die Glaubwürdigkeit spielt? Ich glaube absolut, dass das für die Glaubwürdigkeit essenziell ist. Erstens können wir nicht überall präsent sein und irgendwelche Anlässe und Projekte selbst organisieren als Präsenz Schweiz, natürlich könnte man die Organisation aufblasen und eigene Außenstellen haben, dann hätte man irgend einen PR Guide, der dann ein Finanzseminar leitet, aber nein, es ist absolut essenziell, dass man dann schaut, die Osec ist in Chicago präsent, ein Beispiel dafür gerade in den Sinn kommt, wir wollen etwas machen mit der Steelworkers Union

und ich habe keine Ahnung von diesen Bereichen und auch ein PR- Mann hat keine Ahnung von diesen Bereichen und wenn wir da wirklich in Verbindung mit der Schweiz glaubwürdig auftreten wollen, hier geht es vor allen Dingen um das Lehrlingswesen also die Ausbildung, dann muss man einfach einen Mann haben, der da ein Profi ist und vor allem der glaubwürdig ist, einer der auf alle Fragen eine Antwort weiß, einer der weiß wovon er spricht und ich glaube das ist absolut essenziell deswegen ist diese Sektoren übergreifende Zusammenarbeit extrem wichtig, weil wir eben nicht nur ein Bereich wie zum Beispiel Tourismus promoten. Und für die Glaubwürdigkeit, gerade aufstrebende Staaten zum Beispiel im Osten, Aserbaidschan, Georgien, Montenegro schalten alle ihre TV Spots auf CNN und BBC und auch die machen nicht Tourismuswerbung, sie machen Werbung fürs ganze Land, und dann schaut man das an, und das hat schon eine Wirkung, ach ja, man könnte sogar in Baku investieren, und trotzdem, man glaubt es nicht ganz, man weiß das ist einfach schön gemalt, wahrscheinlich ist etwas dahinter, sonst würden sie es nicht so verkaufen, aber spätestens nach zwei Monaten habe ich das alles vergessen und glaubwürdiges ist das auch nicht wirklich.

Aber wenn da jemand steht, der eine Ahnung hat, der ein Professional ist in diesem Sektor, dann nimmt man es für bare Münze, dann stimmt das an – und was natürlich die Glaubwürdigkeit noch mehr steigert, das ist natürlich manchmal schwer zu realisieren, aber wenn wir in den USA ein Projekt machen, dann steht ein Amerikaner hin und sagt schaut mal die Schweizer, die machen das das und das anders machen sie auch noch, und das alles ganz toll, dass ist das Glaubwürdigste was es gibt, wenn man Amerikaner einbinden kann. Das versuchen wir auch wenn irgend möglich, aber es ist natürlich nicht immer einfach.

F: Finden Sie denn, dass die Image-Arbeit durch den Staat als Impulsgeber gebündelt sein sollte?

Für mich stellt sich einfach nur die Frage: Will man Image-Arbeit machen oder will man nicht. Und darüber kann man diskutieren, ob jetzt die Schweiz eine Agentur braucht um Image-Arbeit zu machen oder ob wir das nicht brauchen... keine Ahnung, was dann die Auswirkung wäre, die Messbarkeit unserer Arbeit, das ist ja wirklich nicht einfach. Wir können die Erfolge eines Programms messen, aber auf das Image eines ganzen Landes gesehen ist es extrem schwierig. Deswegen ist es ja auch umstritten, da können Politiker sagen das Projekt braucht es nicht, das ist nicht nötig. Aber wenn man das macht, dann denke ich machte es nur Sinn, wenn es der Staat macht. Man sieht auch am Beispiel Schweiz Tourismus von der Arbeitsweise Schweiz Tourismus das ist ja auch staatlich finanziert, aber die arbeiten separat mit einem Verwaltungsrat in dem die verschiedenen Tourismusverbände drin sind, das heißt es ist sehr eng an der Privatwirtschaft ja, die Arbeitsweise ist da ganz anders, das macht auch Sinn im Tourismus denke ich, aber Schweiz Tourismus die verkaufen eben ihre Dienstleistung an Restaurants oder Regionen die Interesse haben, also ein ganz anderes Arbeiten. Wir produzieren mit unseren Steuergeldern Informationsmittel für das Ausland, wir verkaufen die nicht jemandem, der die brauchen kann, der Privatsektor, in dem muss er diese Dienstleistung dann verkaufen, der kann nicht nur Steuergelder verwenden und dann muss man sich daran orientieren, was will der Käufer überhaupt, also man orientiert sich da nicht mehr an Kernelementen oder Stärkeren sondern daran, was kann ich absetzen. Das ist dann für mich

nicht mehr Image-Arbeit in diesem Sinne, sondern ganz stark marktorientiert. Für uns ist das Zielpublikum eben der Amerikaner, und nicht derjenige, der den Amerikanern etwas verkaufen will.

F: Jetzt habe ich zum Schluss noch ein paar Fragen, nämlich zu ihrem Selbstverständnis als Schweizer: deckt sich Ihr persönlicher Selbstbild der Schweiz mit dem Stärkenprofil? Also, gibt es Bereiche, die sie ganz besonderes unterstreichen wollen oder gibt es Bereiche, die sie persönlich anders wahrnehmen?

Nein, ich habe jetzt nicht alle 14 auswendig im Kopf aber ich habe sie auch gelesen und wir haben auch, als das entwickelt wurde, viel darüber diskutiert bei Präsenz Schweiz und Ja, das deckt sich eigentlich mit dem, wie ich die Schweiz sehe. Aber wie gesagt, ich habe vorhin ein Thema erwähnt, dass ich weniger positiv sehe und es gibt viele Bereiche, wo ich die Schweiz nicht nur positiv sehe, sondern wo ich finde, da hinkt die Schweiz hinterher oder das macht die Schweiz nicht besonders gut... aber mit dem Stärkenprofil: Ja!

F: Für Ihre Selbstsicht spielen die Schwächen auch eine Rolle oder?

Ja, als jemand der täglich damit arbeitet, geht es da schon sehr in die Details aber, ich nehme die Schweizer positiv wahr bezugnehmend auch auf die Punkte, die kann ich eigentlich so unterschreiben, das schätze ich auch sehr an der Schweiz und aus diesem Grund lebe ich auch gerne diesem Land zurzeit. Auf der anderen Seite gibt es gewisse Punkte, gewisse Faktoren in der Schweiz, zum Beispiel die Entwicklungen der Schweizer Politik, die Schweizer Außenpolitik die Schweizer Innenpolitik bis zu einem gewissen Grad auch, also wenn es um Gesundheitswesen geht, wenn es um Mutterschaft geht also, im sozialen Bereich und ich bin nicht Mitglied irgendeiner Partei aber gerade im sozialen Bereich habe ich das Gefühl, dass die Schweiz anderen Ländern massiv hinterherhinkt und es ist sehr liberal bis zuweilen – und jetzt übertreibe ich bewusst: neoliberale Tendenzen hat auf der einen Seite und politische Parteien die zunehmend populistisch werden, der Einfluss der Medien, das sind Faktoren in der Schweiz die mich auf der einen Seite beunruhigen und mir gar nicht gefallen.

F: Glauben Sie denn Ihre eigene Wahrnehmung deckt sich auch mit der Fremdwahrnehmung? Wie schätzen Sie denn die Fremdwahrnehmung der Schweiz ein?

Ja gut, die Fremdwahrnehmung, wer kennt die Schweiz schon im Ausland? Hier also, wenn man zum Beispiel jemand in Deutschland auf der Straße fragt nach der Schweiz, wird die Antwort sein: Ja gut, die Schweiz ist schön, sauber, ein Finanzplatz mehr oder weniger positiv. Ich glaube, dass die Schweiz ein bisschen bewundert wird einerseits, andererseits aber auch kritisch angeschaut wird, ja, aber auch: sie sind sehr Rosinen-Picker. Sie schauen gut nach sich selbst, eben auch auf das Geld und dass die Kasse stimmt und dann machen die Geschäfte mit wem auch immer... skrupellos bis zu einem gewissen Grad. aber sie bewundern die Schweiz auch bis zu einem gewissen Grad, so ein kleines Land, dass es das doch geschafft hat wirtschaftlich erfolgreich zu sein und wahrgenommen zu werden in dieser Welt. Aber das beruht auf ganz wenigen kleinen Klischees. Schau mal wie herzig, die Alpen und die Kühe, die Schoki und der Käse und auf der anderen Seite die Banken, die das ein bisschen runterziehen. Naja, und dann waren wir jetzt oft in den Medien mit der SVP Kampagne, das schwarze Schaf usw. also auch da werden wir zunehmend auch als, wenn überhaupt, sehr ausländerfeindlich

wahrgenommen, aber ich glaube, das ist jetzt nicht zu speziell wie in anderen europäischen Staaten wie Dänemark, Österreich aber auch Polen, oder auch Holland jetzt wieder, also da sind wir nicht zu speziell, da reihen wir uns einfach ein in eine Liste von anderen Staaten.

Fall „B“ Ausbildung / PRS

PRS. 24.04.2008 17: 03 Uhr. Interviewsituation: Gruppe

F: Wo und wie sind Sie am Instrument Ausbildung beteiligt? Haben Sie das Instrument von Anfang an mitentwickelt?

A1: Im Bereich Instrumente ist der Bereich Ausbildung seit Mitte 2004, Organisationen, die ich hier erwähnt habe, seit 2005, wo wir Schritt für Schritt in die prozessorientierte Organisationsform hinein gekommen sind.

F: Verständnisfrage: das ist die gleiche Umstrukturierung, die auch die Instrumente Desk- Inland und Ausland gesondert organisiert hat?

A2: Richtig.

F: Wo haben Sie diesbezüglich einen Handlungsbedarf gesehen?

A1: Das hat in unserer Wahrnehmung einen klaren strategischen Charakter, im Business to Business in dieser Arbeit. Ich komme wieder auf das Kooperations-Vermögen, hier namentlich im Bereich der Kolleginnen und Kollegen im Ausland, wo die Schulung im Umgang mit unserer Strategie in den Instrumenten und der Evaluation eine ganz wesentliche ist, für die Projekte von morgen. Also das ist entscheidend, ob sie uns kennen, ob sie unsere Instrumente kennen, oder ob sie sie nicht kennen in der Qualität der Zusammenarbeit.

F: Haben sich die Ziele des Instruments über die Dauer der Anwendung verändert?

A2: Nein, es wurde eigentlich nur ausgebaut. Die Ausbildung schon vorher, bevor sie eigentlich zum Bereich Instrumente ausgebaut und professionalisiert wurde, das ist wie [REDACTED] gesagt hat: in erster Linie geht es natürlich darum, dass unsere Botschafter und erster Mitarbeiter auch im Ausland wissen, wie sie mit den Instrumenten der Präsenz Schweiz eigentlich umgehen können. Aber es wird ihnen auch gleichzeitig beigebracht was Nation Branding eigentlich ist. Es ist also beides, und deswegen haben wir auch Referenten, die wir einladen an unsere Country Branding Seminare und auch teilzunehmen damit man eben auch den Austausch hat.

A1: Um das zu ergänzen, wir schaffen immer zuerst einen Kontext, was ist Nation Branding oder Landeskommunikation. Da ist dann auch die Theorie drin damit ein Verständnis generiert werden kann um was es überhaupt geht und dann gehen wir rein mit dem gesamt Instrumentarium der Präsenz Schweiz.

F: Also die Arbeit bei der Ausbildung mit verschiedenen Partnern bezieht sich das jetzt vor allen Dingen auf externe Referenten oder sind es auch Partner im Sinne der Zielgruppe der Ausbildung, das ist dann nicht nur die PRS intern?

A2: Das ist EDA intern. Bis heute ist das EDA intern

A1: Also primäre Zielgruppe sind die genannten Kollegen im Ausland, Referenten dienen insbesondere dieser Kontextualisierung, also dem Nation Branding und dann kommen wichtige Referenten dazu und das sind dann meistens die Partnerorganisationen und da spreche ich dann jetzt auch die Vernetzung an um in Anwesenheit von den Kollegen deutlich zu machen wie wichtig die Vernetzung ist. Also es nützt dem Kollegen im Ausland nichts uns gut zu kennen, sondern er muss uns in dieser Form erkennen, dass wir die anderen so gut kennen und mit

ihnen zusammenarbeiten das ist für Auszubildende am Anfang ein sehr undurchsichtiges komplexes Feld, wir versuchen dort Klarheit zu schaffen.

F: Also mir erschließt sich hier nicht so richtig wo denn der Unterschied zur herkömmlichen Netzwerkarbeit ist?

A1: Das Wirkungsziel ist, sie auszubilden. Wenn sie am Abend noch mit diesen Partnern und Referenten sprechen, hat das Netzwerk Charakter, aber es ist nachgelagert. Hauptziel ist, dass wir uns positionieren können, sie lernen uns kennen, lernen uns "gebrauchen" und wenn zum Beispiel die pro Helvetia kommt, dass ist eine Absprache mit uns, zeigen wir den genau gleichen Auszubildenden auf, wie wir komplementär zusammenarbeiten.

A2: Man muss ja wissen, ein Botschafter im Ausland, der will sein Projekt verwirklichen, dann ist er sich nicht ganz sicher an wen er sich wenden muss und dass ist genau das, wo wir eigentlich Klarheit schaffen und auf diesen Country Branding Seminaren um die Klarheit zu schaffen, muss ich zu pro Helvetia gehen, muss zuerst zu Präsenz Schweiz gehen, muss ich zur Osec gehen et cetera.

Als es geht um Transparenz in den Implementierungsprozessen von Projekten?

A1: Ja, bis herunter zur Gesuchstellung bis zu Hinweisen, dass wir kein Kulturakteur sind aber wo man uns trotzdem gebrauchen kann in Kulturarbeit. Wir übernehmen dann beispielsweise Medienarbeit um ein Projekt bekanntzumachen und das ist wichtig dann im Rahmen der Ausbildung auch solche Aspekte darzulegen.

F: Wenn im Rahmen der Ausbildung bei Partnern aus verschiedenen Sektoren gearbeitet wird, und dort Mitarbeiter aus- und weitergebildet werden, liegt aber die Leitung der Ausbildung bei Präsenz Schweiz?

A2: Ja. Das ist unser Seminar, unser Country Branding Seminar und wir laden unsere Partnerorganisation ein, sich eben auch zu präsentieren und uns eben so zu erklären wann sie wo zuständig sind. Es geht eigentlich darum, dass unsere Seminarteilnehmer, dass die sich auch zurechtfinden.

A1: Vielleicht noch zur Gewichtung: die Partnerorganisation werden zwar eingeladen, das Hauptgewicht liegt darauf, was ist Nation Branding und wo nützen wir dir in deiner Projektarbeit, mit Delegationen, den Informationsmitteln. Es geht schon zur Hauptsache um uns, nur wir sind die, die eng mit anderen Partnern zusammenarbeiten.

F: Das Thema Nation Branding, bezieht sich das auf den Begriff Nation Branding innerhalb der der Präsenz Schweiz Arbeit? Oder wird hier Nation Branding auf einer ganz allgemeinen theoretischen Ebene besprochen?

A1: Nein, wir legen schon erst einmal ein Teppich und sprechen über Nation Branding und machen Unterschiede zwischen Public Diplomacy. Beides sind Dinge, die fließend ineinander übergehen und im Instrumenten-Mix, sieht man viele Instrumente, die könnte ich da oder die könnte ich da zuordnen. Es geht darum eine Auslegung zu machen, was gibt es eigentlich. Also Cull, der macht das in der Regel so, der macht eine Art Übersicht zum Nation Branding, zum Reputationsmanagement zur Public Diplomacy, zur Culture Diplomacy.

Weil da gibt es ganz deutliche und zunehmende Unschärfen, die Leute sind verunsichert, das ist wie bei Tennis vor 20 Jahren, plötzlich konnten alle Tennisspieler, aber nur wenige konnten es richtig gut.

A2: . Also ich kann Ihnen auch einmal gern ein Programm vom letzten Jahr zukommen lassen. Ich glaube dann wird einiges klar, wie der Ablauf ist, welche Referenten wer wann gesprochen hat zu welchem Thema. Es ist schon so wie ██████████ gesagt hat, zuerst wird eigentlich erklärt, was Nation Branding ist, es wird darüber gesprochen, es wird darüber diskutiert und dann im zweiten Teil kommt der Anwendungsfall, was mache ich jetzt damit, jetzt habe ich gesehen was Nation Branding ist und jetzt kann ich es umsetzen mit den Instrumenten die wir zur Verfügung stellen, und damit meine ich Präsenz Schweiz, damit meine ich pro Helvetia, da meine ich die Osec, da meine ich die ganzen Player die da irgendwo mit spielen. Und wir wollen natürlich auch, dass es nicht zu kompliziert ist für unsere Botschafter im Ausland und deswegen sagen wir als Ansprechpartner auch, wenn ihr nicht wisst wie's funktioniert, dann komm zu uns. Und wir helfen ja dann, weil wir machen ja zum Beispiel keine Kultur, wir sind kein kultureller Akteur, aber wir nutzen die Kultur und wir helfen die Kultur innerhalb eines Projektes, einem Projekt Weltausstellung zum Beispiel, dass es auch bekannt wird die Publizität dafür. Also wir sind nicht die Kulturförderung der Schweiz hier hat die pro Helvetia die Aufgabe der Kulturförderung. Aber wir nutzen es, wenn wir die Kultur irgendwie einbauen können, in einen größeren Kontext, ich nehme immer die Weltausstellung, weil das kann man sich am einfachsten vorstellen, und dann nutzen wir die Kultur und da spielt natürlich selbstverständlich auch die pro Helvetia mit, und die ist natürlich in diesem Kontext drin wenn man sich das ganze Projekt Weltausstellung anschaut, aber wir haben die Leitung, also Präsenz Schweiz. Wir sind diejenigen, die für die Weltausstellung verantwortlich sind.

A1: Ja, und vor allen Dingen sind wir die, die in dieser kritischen Funktion sind, und wir bleiben da nicht in der Theorie, wenn wir den Kontext bauen für die Teilnehmenden an den Country Branding Seminaren, was wir vor allem versuchen zu tun, das ist mittels externer Referenten Vergleiche zu bieten, wie macht das Dänemark, oder wie macht das Holland, so ist der Lerneffekt bei den Auszubildenden größer, wie bei einer rein theoretischen Abhandlung.

F: Die Zusammenstellung, in so einem Country Branding Seminar, orientiert sich das in irgendeiner Hinsicht am Stärken Profil der Schweiz? Also wenn Sie konzeptionell am Instrument Ausbildung arbeiten orientieren sie sich in dem was sie vermitteln wollen am Stärkenprofil?

A1: Das Instrument Ausbildung fokussiert darauf, als ein Element das Stärkenprofil verständlich zu machen.

A1: Wir entwickeln beispielsweise, also im Zusammenhang mit der Strategie gibt es auch einen Teil, wo wir die Story Schweiz als Stärkenprofil präsentieren, und auch Fragen kriegen, ja wie ist denn das gemeint? Sind wir das dann? Also hier gibt es schon Diskussion. Das ist wesentlich um den Leuten klarzumachen, wenn es die Frage ist, was für Inhalte sind in Projekten zu suchen, zu identifizieren, wo will man glaubwürdig sein, wir wollen, dass sie sich dann auch am Stärkenprofil orientieren in ihrer eigenen Projektarbeit, also ist das ein Modul

dass es zu kommunizieren gilt im Rahmen der Ausbildung, aber es ist nicht etwas das sich als solches im Ausbildungsmodul spiegelt. Das Lernziel ist, dass sie es verwenden können.

F: Wird das Lernziel erreicht?

A2: Das zeigt sich dann, wenn Sie den ersten Anwendungsfall haben im Ausland, ob sie da eine Basis haben wie damit umzugehen ist, also wenn sie da jetzt ein Team haben, die kommen mit einem Projekt zu Präsenz Schweiz, dann schauen wir zuerst auf das Projekt ob das in die Strategie von Präsenz Schweiz passt. Denn wir machen ja nicht jedes Projekt, das unsere Botschafter anregen, das können wir ja gar nicht, denn wir haben ja eine Strategie.

Und dann, wenn Sie dann die Projekteingabe machen, das ist ein sehr konkretes Formular, das kennen Sie wahrscheinlich, da sehen wir dann, ob sie die Instrumente von Präsenz Schweiz auch vernetzt einsetzen, zum Beispiel ob Sie daran gedacht haben, dass wenn Sie ein Projekt realisieren wollen dass Sie auch, oder wenn es eine mediale Wirkung hat, dass sie auch eine Delegation in die Schweiz schicken, also dass sie den Mix machen, dass sie auch Informationsmittel mit ein beziehen je nach dem was es für einen Zweck hat. Und da sehen wir sehr genau, wenn sie jetzt auf so einem Seminar waren, ob sie begriffen haben wie es funktioniert oder nicht. Weil, ich muss sagen, der Erfolg gibt uns eigentlich recht, weil mehr und mehr am Seminar waren, was man alles nutzen kann, was geschieht mit den Instrumenten und selbstverständlich, dann wenn sie die Projekt Eingabe machen, wir schätzen dann immer ab. Aber es ist schon ein Unterschied, in denen merkt man, wenn man im Seminar war oder nicht. Schon alleine vom Kenntnisstand her der Instrumente, die wir nutzen.

F: Also über die Ebene der internen Zielgruppe und der danach verwendeten Instrumente trägt das Instrument Ausbildung zu einer höheren Aufmerksamkeit der Schweiz gegenüber bei?

A1: Ja, indirekt dann schon. Messbar übrigens auch, dort wo es angewandt wird, das Instrument Ausbildung. Messbar ist: dass die Teilnehmenden gut bis sehr gut die Übersicht gewinnen und wissen was es gibt und eine Ahnung kriegen in der Anwendung. Wäre das Lernziel so formuliert, dass vier anhand des zweiten Tages, innerhalb von weiteren zwei Tagen eine Strategie für ein Land herunter brechen, über die entsprechenden Maßnahmen und Tools, das glaube ich nicht, weil so schnell geht das nicht. Da muss man auch sagen, wir erleben heute eine Art Generationenwechsel und es sind sowohl ältere wie jüngere, die sehr gut einen Zugang, das Feeling bekommen wie wir das meinen aber es gibt auch welche, die will ich mir nicht wieder holen, weil die, die interessieren sich dafür, tun sich aber wahnsinnig schwer Zielgruppen gerecht zu denken und Konzepte zu schreiben, also man kann etwas bewirken und auch messen aber es geht nicht in ein zwei Tagen das kriegen Sie dann nicht hin. Aber die Übersicht und Klarheit was es gibt, das wird erreicht und das ist die große Grundlage um dann später mit unserer Hilfe und in Zusammenarbeit mit uns dann deutlich die Qualität eines Projektes dann so inhaltlich aber auch von der Organisation her so zu verbessern, damit es tatsächlich eine Wirkung hat, wie du es jetzt erwähnt hast.

F: Wie schätzen Sie die Bedeutung dieser internen Zielgruppe ein?

A2: Die ist natürlich sehr bedeutend. Es ist ja auch so, die Projekte kommen nicht immer von den Botschaften im Ausland, es ist ja auch so dass wir manchmal, sehen Sie, wir haben ein

Projekt im Ausland zu organisieren und da brauchen Sie natürlich den Support, weil wir können noch so lange uns bemühen in irgend einem Land eine Strategie fahren zu wollen oder ein Projekt zu realisieren, wenn die Botschaft nicht will wir können Sie nicht zwingen, aber wir brauchen den Support, deswegen machen wir ja auch diese Seminare um die eigentlich abzuholen und Präsenz Schweiz gibt es ja noch nicht solange, entsprechend dem was ██████ ██████ gesagt hat, aber es stimmt natürlich, sie haben die Diplomaten, die haben ja gerade darauf gewartet dass so etwas geschaffen wird, andere sind eher etwas zurückhaltend und es ist dann auch so, dass gewisse Diplomaten, wenn Sie das fühlen dass Sie nicht durchkommen, dann müssen Sie nicht versuchen das durchsetzen zu wollen das geht dann schlussendlich nicht. Beide brauchen wirklich die hundertprozentige Leidenschaft von den Kollegen im Ausland nur dann wird das auch zum Erfolg werden.

F: Und das lässt sich wecken durch das Instrument Ausbildung?

A2: Ja, sicher. Weil wenn sie etwas nicht kennen, dann können Sie es auch nicht richtig beurteilen, entsprechend können sie auch kein Feuer dafür bekommen und das ist ja oftmals der Fall, deswegen machen wir die Seminare dass man auch weiß um was es geht. Und die Neugierde alleine die lockt die Leute schon in unsere Seminare, weil das ist etwas Neues das ist etwas, das es noch nicht 100 Jahre in der Diplomatie gibt und die Leute die merken auch langsam, dass es auch einen Wechsel gibt von der klassischen Diplomatie hin zur Public Diplomacy und zum Nation Branding etc. die klassische Diplomatie, das sagt uns der Titel des Botschafters schon, war dazu da- doch hier findet ein Wechsel statt – Botschaften zu überbringen. Die Botschaften überbringen das funktioniert nicht mehr nur über den Botschafter, heute fliegt die Außenministerin in einer Stunde nach Berlin und gibt selbst zur Bundeskanzlerin, wenn sie etwas vorbringt. Also die klassische Diplomatie, gibt es nicht mehr so, dass verschiebt sich es tun sich neue Felder auf und die Länder die buhlen heute um die Aufmerksamkeit, das merken wir auch: offenbar war für Deutschland die Organisation der WM eine Riesen Gewinn in Sachen Image, oder Ihr Außenministerium, die waren sehr aktiv in diesem Feld, ich war auch eingeladen zu einem Anlass, also die Schweiz ist nicht alleine die die gemerkt haben was da läuft, und auch der deutsche Botschafter, der Herr von Stechow, das ist nicht nur die klassische Diplomatie die er vielleicht noch gelernt hat, sondern das hat gewechselt... man feiert jetzt plötzlich auch die nationalen Feiertage, ja sicher das hat man früher schon gemacht aber heute peppt man die nationale Feiertage auf... die Schweiz hat angefangen damals den 1. August in Berlin richtig zu zelebrieren, das ist, mittlerweile ist das eine Institution: die Berliner erwarten mittlerweile dass wir von der Schweiz am ersten August feiern. Das hat natürlich mit einem Feuerwerk begonnen, aber auch die deutsche Botschaft hier in Bern, wenn die den Nationalfeiertag, dem Tag der deutschen Einheit... ich kann mich noch erinnern, das war vor ein, zwei Jahren als ich von London nach Bern zurückkam das war einfach ein netter Empfang, mittlerweile haben Sie das sehr gewandelt, sie machen das sehr gut, weil sie bringen jetzt die Klischees von Deutschland, die man immer kennt, wenn sie jetzt zum Tag der deutschen Einheit eingeladen werden hier in Bern, dann bekommen Sie Sauerkraut, dann bekommen Sie Schinken, Sie bekommen Weißbier, Sie bekommen Weißwürste... die Leute, die lieben das weil es sind nicht mehr die gleichen Häppchen die man

überall bekommt, das heißt plötzlich bekommt das Ganze ein Bild, eine Identität, das ist das, was man sehen will man muss nicht immer nur auf den Klischees sitzen bleiben das machen auch die Deutschen nicht, das machen auch die Schweizer nicht, die bringen auch Heidi, Käse und die Schokolade, aber die bleiben nicht darauf sitzen. Die Botschafter haben es genutzt, er hat sein Sauerkraut mit der deutschen Wirtschaft verbunden, er hat zum Beispiel eine sehr bekannte Nobelmarke zum Tag der deutschen Einheit eingeladen sich zu präsentieren, Maybach war dar. Das war ein Riesenerfolg.

A1: Vielleicht noch zur Frage der Zielgruppe noch: nebst dem ganzen Wandel der stattfindet, wie jetzt [REDACTED] beschrieben hat, von mir ausgesehen, aus meiner Sicht ist doppelt wichtig: Erstens unsere Partner und Geschäftspartner, Projektpartner von morgen, da können wir viel machen, nebst Nation Branding und Grundlagen. Aber es geht auch um Konzeptarbeit, es geht um Projektmanagement, es geht darum etwas aufgleisen zu können, das sind ganz klar handwerkliche Dinge. Und dann gibt es den doppelten, den anderen Aspekt derselben Zielgruppe, warum ich meine es ist vielschichtig und wichtiger. Die bringen viel Cases von den Kollegen. Also dann kommt ein Kollege, der auch im Ausland ist und stellt sein Projekt vom letzten Jahr vor, dann wird es sehr handfest. Und das hat in diesem Hause, im Departement eine relativ große Wirkung, weil man herschaut was der andere gemacht hat und will es besser machen und das nutzen wir bewusst.

F: Sind die Fälle denn vergleichbar? Also die Akteure erreichen in ihren individuellen Projekten ja ganz unterschiedliche Zielgruppen.

A1: Ja, aber es sind Beispiele, wo wir illustrieren und dingfest machen, was heißt das jetzt: Zielgruppendefinition? Wie wäre das jetzt hier anzubringen ein Wirkungsziel zu formulieren? Welche Maßnahmen würden sie ergreifen? Mit welchem Partner würden Sie das tun? Es geht also immer um das illustrieren eines konkreten Cases... vor allem, ein Projekt das es gegeben hat das ist einfach wichtig, dass es ein konkretes Beispiel gibt, und nicht nur Slides, zu den Phasen des Projekts. Es ist gut und recht, aber wir müssen die Leute dort abholen wo sie sind und nicht wo wir möchten dass sie sind. Wir müssen sie hin bringen wo sie möchten dass sie sind das ist ein Unterschied.

A2: Und sie dürfen nicht vergessen, für viele ist das wirklich neu. Als die in ihre Teams im Auswärtigen Amt eingetreten sind, da hat noch niemand von Nation Branding und Public Diplomacy gesprochen. Erst ging es darum politische Berichte im Auftrag zuschreiben, das war sehr zentral das können Sie heute zum Teil aus dem Internet herunterladen, das geht schneller und deswegen, das hat schon mit dem Wandel zu tun, die Leute hatten nie damit zu tun und wir müssen es ihnen zeigen und dabei geht es selten darum das Interesse zu wecken, was Interesse ist schon da aber wie [REDACTED] gesagt hat, man muss ihn ja dann auch zeigen wie es dann funktioniert. Von der Konzeption über die Implementierung bis zum Abschluss, bis zur Evaluation, dass man schon bei der Planung an die Evaluation denken muss damit man dann die entsprechenden Daten eben hat etc.

F: Sehen Sie denn hier im Instrument Ausbildung noch Potenzial, was die Umsetzung und Wirkung angeht? könnte das erweitert werden? Sollte das erweitert werden? Könnte eine noch größere Zielgruppe erreicht werden?

A1: Also, dass bestehende Angebot jetzt von diesem Country Branding Seminar, da stellen wir auch fest, dass – der Laden ist ja nicht so groß, da haben wir auch ein bisschen das Zielpublikum abgegrast – was wir fortwährend tun und noch steigern können, das sind neue Referenten und auch in der Schweiz selber Vorträge geben zu diesem Thema. Und ein drittes Element, das wir im Raum stehen haben, das ist, dass wir neue Wege gehen im Sinne von länderübergreifenden Seminaren. Also jetzt sind wir so bei diesem Dreigestirn im Instrument der Ausbildung, also eins, was in die Zukunft reicht, einst dass wir weiter pflegen, und eines das wir noch ein bisschen steigern können, und dann ist in Sachen Ressourcen auch ziemlich schnell Schluss bei uns.

F: Ich bin jetzt etwas erstaunt, wie tief das ins Handwerkliche hineingeht, in einen Bereich in dem man ja eigentlich nicht die Schlüsselqualifikationen von Präsenz Schweiz sehen würde, ihm vermitteln von Skills für die Projektarbeit....

A1. Ja, das müsste eigentlich Grundlage in der Diplomaten Ausbildung sein.

A2: Ja, es gibt jedes Jahr einen halben Tag wo Präsenz Schweiz präsentiert wird während der Ausbildung der Diplomaten, das ist jedes Jahr so, [REDACTED] wird auch dieses Jahr teilnehmen in Begleitung von Botschafter [REDACTED] das ist dann eine Präsentation, was Präsenz Schweiz ist, was man mit Präsenz Schweiz machen kann etc. aber es ist natürlich auch so, wir konnten natürlich nicht von Anfang an gleich auf die Voleës losgehen wie wir das gerne gemacht hätten. Weil PRS wurde 2001, hat es die operationelle Tätigkeit aufgenommen und da mussten wir natürlich zuerst diejenigen Personen schulen, die jetzt bei der Umsetzung der Projekte beteiligt sind. Das waren die ersten Mitarbeiter und die Botschafter und wie [REDACTED] [REDACTED] schon gesagt hat der Teich, dieser Teich der ist langsam leer gefischt weil so schnell, kommen die Botschafter nicht nach, die werden nicht so schnell ernannt wie die ein Seminar durchführen und sie haben sich vielleicht schon gefragt, wieso machen wir zwei Seminare eins für die ersten Mitarbeiter und eins für die Botschafter, das hat auch mit der Entstehung von Präsenz Schweiz zu tun, weil es uns eben noch nicht so lange gibt und es ist halt nun mal Fakt, den Botschafter, den müssen Sie auf jeden Fall an Bord haben. Bei den Botschafter, wenn sie den nicht an Bord haben, dann läuft eigentlich nichts, weil Sie müssen beim Botschafter immer das Feuer wecken, der muss auch wollen und der ersten Mitarbeiter wird irgendwann dann einmal Botschafter, dann haben wir den auch schon geschult und da ist es so, dass der Botschafter dem ersten Mitarbeiter die administrative Arbeit weiter gibt, der macht also das Konzept. Deswegen müssen Sie beide haben und deswegen mussten wir auch als Präsenz Schweiz in möglichst kurzer Zeit möglichst viele Schulen, weil wir hatten nicht unendlich Zeit, wir mussten ja auch tätig werden. Aber es stimmt schon was Sie sagen aber man muss sich schon überlegen ob man das Ganze nicht auf die „Voleè Diplomatique“ vorziehen will, das können wir jetzt ins Auge fassen ... das stimmt.

F. Ich habe jetzt noch ein paar Fragen zum Desk-Inland. Ich hätte ganz gerne noch einmal gehört aus welchen Gründen Desk- In-und Ausland so wie es jetzt organisiert ist umstrukturiert wurde? Welche Gründe haben dazu geführt, dass Desk- In- und Ausland jetzt gewissermaßen als "Schaltzentrale" für die Koordination und Strategiearbeit der

verschiedenen Instrumente fungiert und es nicht mehr wie ehemals bereichsweise gegliedert ist...

A1: . Also, ich komme wieder mit der prozessorientierten Organisation... eine der Zielsetzungen dieser neuen Organisationsform ist, dass sie über den Kunden, sei es im Ausland oder im Inland eine klar identifizierbare Tür haben. Also die Kommunikationswege sind, wer auch immer aus dem Ausland an Präsenz Schweiz herantritt, weiß, dass ist die Tür Desk-Ausland. umgekehrt gibt es genau gleich eine einzige Tür für sämtliche Aufgaben aus der Schweiz. das ist quasi ein System immanentes Ding, einer prozessorientierten Form das ist einfach sehr sinnvoll den Kunden zu sagen hier bieten wir dir eine Tür an... es geht einfach um klare Kommunikationswege.

F: . **Der andere Bereich im Instrument Desk-Inland, die Netzwerkarbeit: wenn Sie hier als Elite definierten Bereichen arbeiten, stellt Sie hier die Netzwerkarbeit vor besondere Herausforderungen? Ist es so, dass beispielsweise die Eliteschulen auch auf sie zukommen oder müssen sie die in gewissem Maße "hofieren"?**

A2: Ja, beides ist der Fall. Es gibt aber diese Eliteschulen das sind diese Internate in der Schweiz, da gab es welche die kamen auf uns zu und so wurden wir eigentlich auch auf die aufmerksam. Es gab Schulen, die haben uns angefragt um Informationsmittel, die wollten Informationsmittel, mit denen sie einerseits den Schülern die Schweiz vorstellen können, die Schüler, die Studenten diese Internate sind oftmals 90 bis 95% Ausländer die kommen hier zur Schule und dafür bekommen sie nicht allzu viel vom Land mit. An einige Schulen haben sie eben den Anspruch, dass sie das ändern wollen aber: die Schulen haben auch bei uns nach Informationsmittel über die Schweiz nachgefragt für die Eltern diese Schüler. Wenn die Eltern Interesse bekunden dass ihr Sohn, ihre Tochter in ein Schweizer Internat geht, dann ist es den Schulen ein Bedürfnis, dass die Eltern das Land verstehen wo sie eigentlich ihre Schützlinge zur Schule schicken wollen. Unsere Informationsmittel haben beide Funktionen sie sind Informationsmittel für die Schüler aber auch für die Eltern. Und aufgrund dieses Interesse von zwei dieser Eliteinternaten in der Schweiz sind wir auf diese Zielgruppe aufmerksam geworden und haben Kontakt aufgenommen mit dem Verband der schweizerischen Privatschulen und sind dort auf sehr sehr offene Ohren gestoßen unternahm er zusammen mit dem Generalsekretär dieses Verbandes, haben wir eine Initiative gestartet, das heißt wir haben aus dem großen Fundus der Adressen von dem Verband der Schweizer Privatschulen, haben wir 50 Adressen herausgesucht, mit den wirklich absoluten Top- Eliteschulen der Schweiz, haben diese angeschrieben und sie eigentlich gefragt ob Sie Interesse hätten an Informationsmitteln oder regelmäßiger Vortrags Tätigkeiten unsererseits beziehungsweise vom EDA vom Informationsdienst, der dann über die Schweiz informiert. Die Resonanz die wir bekommen haben war sehr gut, die Schulen haben gesagt sie wollten fähig sein "Facts & Figures about Switzerland" ihren Schülern und Eltern geben zu können und Sie schicken dieses Material zum Teil auch schon mit, wenn sie nur eine schriftliche Anfrage zum Schulbesuch kriegen Weil das schafft natürlich auch schon Vertrauen und ich glaube wenn ich meine Kinder im Ausland irgendwo die Schule schicken möchte, um ich möchte auch wissen wie das Land funktioniert, wie sicher das Land ist oder passiert dort alle 14 Tage ein Militärputsch etc. man will das

politische System verstehen, weil die Kinder gibt man ja nicht gerne einfach irgendwohin in ein Land.

F: Kann man das nicht voraussetzen als Informationsgrundlage ab einer bestimmten Einkommensschicht, namentlich jene die, anhand ihrer privilegierten finanziellen Möglichkeiten in der Lage ist, ein Kind auf eine Schweizer Eliteschule zu schicken?

A2: Nein, das kann man nicht voraussetzen. Also da kann ich nur wiedergeben, was mir mündlich erzählt wurde, also Geld bedeutet nicht unbedingt Wissen über irgendetwas. Also wenn Sie reiche Eltern haben, die nur das Beste für ihre Töchter und Söhne wollen und Sie können sich auch das Beste leisten, dann schauen diese Eltern oft, aha wo gehen diese oder jene Kinder hin. Das ist natürlich auch Mund zu Mundpropaganda, das hat sicher auch etwas mit Prestige zu tun, aber die verantwortlichen Rektoren, die dann diese Eltern empfangen, die führen die dann durch den Campus und dann kommt man ja auch ins Gespräch mit den Eltern und dann wurde immer festgestellt, dass sie über das Land selbst nicht viel wissen. Natürlich kennen sie die Klischees, vielleicht haben Sie noch ein Schweizer Bankkonto, man kennt die Berge und die Schokolade etc. aber, in welches politische System eigentlich ihre Kinder ein paar Jahre zur Schule gehen das wissen sie nicht und offenbar ist das Interesse auch da und das Interesse wird dann eigentlich geweckt durch die Direktoren der Schulen und auch für die Schweiz. Und das ist ja unser Anliegen, wir wollen ja, da sowohl der Schüler, die in der Schweiz zur Schule geht nicht einfach in einem geschützten Campus zu Schule geht sondern der soll was erfahren über die Schweiz, damit er sich später hoffentlich auch positiv dessen erinnert und die wollen natürlich auch dass die Eltern der Schüler den besten Eindruck haben das sind unsere Zielpublika. Das sind oftmals bestehende beziehungsweise zukünftige Meinungsführer.

A1: . Also Landeskunde, wenn ich das mal so zusammenfasse, wiederum in einer Wirkung, die Kontext schafft, wo man dann begreifen kann um was es geht, wo Information vermittelt wird, seien es Rektoren oder Eltern von Eliteschülern, oder ich habe auch noch ein anderes Beispiel, lange hörte man von den Kollegen aus der Wirtschaft und aus dem Tourismus „Ach ihr immer mit eurer Landeskunde“ „We sell Switzerland“ oder es geht um die Standortförderung... wir stellen heute eine steigende Nachfrage fest, wenn es darum geht auch wenn es nur ein Faltposter ist, die haben Kunden die sagen „ah, Ihr seid Spezialisten für die Wirtschaft, aber es ist noch gut das vor diesem Hintergrund zu sehen“ und da öffnet es sich und diese Distribution nimmt auch zu gegenüber unseren Partnern, dass es dem Wesen einer Landeskunde entspricht, die, wenn sie gut und glaubwürdig gemacht ist, eben nicht nur Geographie zu Hauptsache kommuniziert, sondern verschiedene Aspekte.

F: Also kann diese Netzwerkarbeit mithilfe des Instrumentes der Informationsmittel dazu dienen auch Schüler an Eliteschulen dazu ermuntern, am Schweizer Leben zu partizipieren?

A2. Ja, also die Informationsmittel, die wollen die Schweiz erklären... partizipieren erfolgt nur über persönliche Kontakte. Also Sie können nicht einfach jemanden ein Lehrmittel in die Hand drücken und dann partizipiert der, das passiert nur über die Menschen und diese Eliteuniversitäten beziehungsweise in Eliteinternate, die haben natürlich Kontakte zur

Bevölkerung Vorort, diese Internate haben ja auch immer Schüler aus dem Ort, die dort zur Schule gehen, das sind keine geschlossene Campus, jedenfalls nicht 100 prozentig geschlossen die haben ja Tages Schüler, die kommen. Denn auch die Eliteschulen selbst, die wollen ja kein Elfenbeinturm sein, die wollen ja auch, dass die Schüler in Kontakt kommen mit richtigen Schweizern der Kontakt zur Schweiz das wird nur über Menschen stattfinden. die Informationsmittel helfen sich an einem ganz wichtigen Punkt: Sie helfen diese Schüler auf die Schweiz neugierig zu machen. „Ach, aha! Die Schweiz ist viersprachig! Interessant.“ es hilft einfach die Neugier zu wecken, weil wenn sie überhaupt nicht vorgelegt kriegen über irgendwas, dann haben sie auch kein Einstiegspunkt.

F: Was ist für Sie wesentlich für erfolgreiche Landeskommunikation und Image-Arbeit?

A1: Also im Kontext mit Präsenz Schweiz ist es sicher so, dass wenn wir erfolgreich sein wollen im Ausland, das für die Neugierde unserer Kollegen und das Interesse unserer Kollegen wecken müssen, weil wenn wir das nicht schaffen, können wir auch nicht tätig sein.

F: Denken Sie, dass das das Wesentliche für Image-Arbeit generell ist, also wenn Sie mal einen Moment von Präsenz Schweiz und ihrer ganz konkreten Arbeit hier Abstand nehmen...

A1: Ja, sie müssen präsent sein. Auch wenn sie ein gutes Image haben, die Schweiz hat ja ein gutes Image, wir haben nicht ein riesiges Imageproblem, aber trotzdem muss die Schweiz Präsenz markieren weil wer nicht Präsenz markiert, der wird vergessen, über den wird nicht mehr gesprochen, ich gebe Ihnen ein Beispiel: Coca-Cola ist die erfolgreichste Marke der Welt, warum machen die immer noch Werbung? Sie machen immer noch Werbung, damit sie nicht vergessen werden. So ist es auch mit der Schweiz. Die Schweiz hat kein riesiges Imageproblem aber wir wollen auch, dass wir nicht vergessen werden, deshalb machen wir auch Projekte im Ausland, die mit Jugendlichen, mit Studenten zu tun haben, weil wir stellen oftmals fest, wir haben das auch festgestellt bei unseren Umfragen, die jungen Leute die wissen zwar das ist die Schweiz gibt, aber sie wissen nicht viel darüber und das wollen wir eben ändern.

F: Glauben Sie denn, dass Image-Arbeit prinzipiell eine strategische Ausrichtung braucht?

A1: Ja, das denke ich schon... Sie müssen ja schon wissen wie Ihr Image aussehen soll oder wenn sie ein gutes Image haben, wie sie das pflegen wollen. Sonst geht es ja nicht. Manche haben das nicht, manche arbeiten vielleicht doch gut ohne Strategie, das kann schon sein. Das funktioniert solange gut, bis sie den ersten großen Störfall haben und dann sind sie orientierungslos, dann wissen sie nicht mehr wo sie den Hebel ansetzen sollen. ich sage nicht, da sie die Strategie, die es bis jetzt nicht gab, dass sie die ändern müssen, aber sie müssen die Strategie wenn Sie so wollen einmal feststellen.

F: Also eine Frage des Bewusstseins?

A2: Ja richtig.

F: Wie nehmen Sie sich denn selbst als Schweizer war? Wie ist Ihr Schweiz Bild? Was bedeutet die Schweiz für Sie?

A2: Also die Schweiz ist meine Heimat. Ich hab die Schweiz sehr gerne. Ich höre es sehr gerne, wenn Ausländer gut über die Schweiz reden, das schmeichelt mir obwohl der Schweizer hat dann die Tendenz zu relativieren, weil ihm das manchmal etwas peinlich ist, dass es die typische Haltung des Schweizers aber ich denke die Schweiz, sie liegt mitten in Europa, das mag ich an der Schweiz, man ist sehr schnell im Ausland, ich gehe sehr gerne ins Ausland und das schmeichelt mir auch, dass wenn man ins Ausland geht, dass Schweizer, in der Regel sind sie willkommen. Die Schweizer haben ein gutes Image. Meines Erachtens haben die Schweizer im Ausland das Image von den netten Schweizern in Europa, die man kennt, das sind nette Leute, wir werden natürlich auch über die Klischees definiert über die Banken zum Beispiel über die Präzision, die Schweizer sind verlässlich et cetera das sind alles alte Klischees so werden wir wahrgenommen und es macht einen schon stolz, wenn man so wahrgenommen wird. Es gibt aber auch das andere Extrem: die Schweiz lebt sowieso im extremen. Entweder wird man fast vorbehaltlos positiv wahrgenommen als Schweizer oder es wird einem mit großer Abneigung begegnet. Also ich wurde auch schon heftigsten angegriffen auf einem Empfang im Ausland, nur weil ich Schweizer war... mir wurde der ganze Frust, der sich hier letztendlich offenbar über die Jahre hinweg aufgebaut hat, wurde an mir abgelassen... ja wir würden Potentaten Gelder verstecken, hätten unser Reichtum auf dem Elend anderer aufgebaut. Deswegen glaube ich wenn jemand im Ausland über die Schweiz spricht ist es wie Schwarz und Weiß gibt es fast nichts zwischendrin also das ist mein persönliches Gefühl aber ich muss sagen: in 90% der Fälle war es wirklich die positive Seite die von der Schweiz wahrgenommen wird. Die Schweiz die wird auch von anderen Kollegen im Ausland, also ich war an der Schweizer Botschaft in London, und ich hätte sehr guten Kontakt zu den Kollegen von der deutschen Botschaft, es war irgendwie schön, die Schweizer wurden von den Deutschen irgendwie immer als der kleine Bruder wahrgenommen also wenn man Hilfe brauchte, die Deutschen, und das ist wirklich eine persönliche Erfahrung, die deutschen Kollegen, das waren für mich sehr verlässliche Kollegen die haben geholfen und ich hatte immer das Gefühl die sehen uns so als kleinen Bruder dem man auch hilft. Das hat mir auch sehr geschmeichelt. Das habe ich auch immer sehr geschätzt. Das ist aber nicht bei allen Nationen so, ich habe auch andere Nationen erlebt, wo wir halt mehr als Rosinen-Picker im ganzen EU Kontext wahrgenommen werden und die waren dann bei weitem weniger hilfsbereit. Der Mensch neigt natürlich dazu die positiveren Dinge in seinem Leben im Gedächtnis zu behalten.

F: Und ihr Selbstbild? Ist das auch schwarz-weiß?

A2: Von der Schweiz?

F: Ja, Ihr ganz persönliches Bild der Schweiz. Sie haben jetzt viel von dem Bild das sie aus der Reflektion von außen wahrnehmen, gesprochen. Oder anders gefragt, wenn sie an das Stärkenprofil denken, deckt sich das mit ihrer Selbstwahrnehmung?

A2: Ja... mein überwiegendes Schweiz Bild ist positiv. als ich meine nichts ist perfekt und auch die Schweiz hat Schwachstellen, da sehe ich schon auch, es ist nicht so das ich nur den blauen Himmel sehe. Aber überwiegen für mich persönlich tun die positiven Aspekte der Schweiz.

F: Welcher konkrete Aspekt des Stärkenprofils deckt sich denn in besonderem Maße mit ihren persönlichen Erfahrungen?

A2: In der Schweiz... es ist mehr oder weniger gerecht, wie die Gesellschaft organisiert ist. Die Schweiz funktioniert nach Regeln, die kann man annehmen oder die kann man ablehnen. Das positive ist, dass es für alles eine Regel gibt. Wenn man sich dran halten will... dem ist es freigestellt, dann kann man in der Schweiz bleiben, wenn man sich nicht daran halten will dann ist jedem freigestellt die Schweiz zu verlassen. Und man kann auch sagen, dass die Schweiz in gewissen Bereichen überreguliert ist, aber das ist nun mal die Eigenart der Schweiz und des Schweizer das spiegelt sich auch wieder in den Produkten, die die Schweiz herstellt, das Image der Schweiz für die auch als verlässliche und präzise beschrieben, das spiegelt sich vor allen Dingen auch in Produkten wie Uhren etc. es gibt sicher auch Dinge, die man in der Schweiz nicht künstlich heran züchten kann, wenn Sie Images generieren wollen. die zur Schweiz passen. Also ein Schweizer wird niemals dasselbe Image haben wie ein Italiener. Also der Italiener ist bekannt für seine Lebensart für seine sonnige Art et cetera der Schweizer wird an ein solches Image sicherlich nie herankommen.

Sie müssen sehen, der Schweizer, ich bin mir nicht ganz sicher aber, der Schweizer ist was die Patentierung von Erfindungen anbelangt ziemlich Weltspitze, der Schweizer ist ein Tüftler, das ist jemand, das hängt auch wieder mit der Präzision zusammen, die tüftelt gern an irgendwas rum, der probiert was aus, wenn er irgendwo im Leben ein Problem sieht, dann ist ihm daran gelegen das zu beheben, und wenn es da noch technischer Natur ist, dann umso lieber, der Schweiz ist ein Tüftler im technischen Bereich... hingegen, was dem Schweizer vielleicht weniger liegt, das ist der Auftritt, also die Schweiz, das ist sicher nicht wie in Großbritannien oder den USA oder in Frankreich, wo man den großen glamourösen Auftritt liebt... das sind wir Schweizer nicht, da sind wir dem Schwaben auch wieder ähnlich.

Vielleicht hat das auch mit der Größe des Landes zu tun, ich weiß es nicht, der Schweizer, der fühlt sich in seinem ureigenen Bereich eigentlich sehr wohl und er trachtet gar nicht nach dem was andere haben und er möchte nie nach der Lebensart des Franzosen trachten oder nach der Größe der vereinigten Staaten oder nach dem Glamour einer britischen Monarchie, das ist nicht das Ding des Schweizer.

Der Schweizer ist, und das zeigen Umfragen in der Schweiz, der ist zufrieden so wie es eigentlich ist. Der größte Teil der Schweizer ist mit dem Leben so zufrieden und das zeichnet für mich eben den Schweizer aus der ist in seinem Bereich auf seinem Level mit dem zufrieden was er hat. es ist ja auch so, wie haben sehr viele reiche Leute in der Schweiz und einige Multimilliardäre und sehr viele Millionäre. Viele sind Ausländer, die in der Schweiz leben, es gibt aber auch Schweizer und es ist sehr verpönt seinen Reichtum zu zeigen. Wenn Sie Geld haben in der Schweiz, dann bauen sie keine Paläste, sie bauen keine teuren Autos wie Rolls Royce, Maybach oder Mercedes-Benz, wenn sie das trotzdem tun dann kaufen Sie einen Oldtimer, das ist sehr respektiert in der Schweiz. Also alte Autos oder alte Häuser zu restaurieren, davor hat man Respekt, aber man protzt nicht mit neuem Geld, das macht man nicht.

Fall „C“ Leitung Instrumente und Ausbildung / PRS

PRS 01.10.2008 22: 30 Uhr. Interviewsituation: Dialog

F: [REDACTED] ich stelle jetzt ein paar Fragen zum Instrument Informationsmittel. Du hast das Instrument Informationsmittel von Anfang an mit entwickelt?

A: (Pause) Ja.

F: Wo hast Du diesbezüglich einen Handlungsbedarf gesehen?

A: Also zunächst einmal war alles unstrukturiert aufgebaut, vom Erscheinungsbild her ein Wirrwarr, und hatte auf verschiedenen Formaten massive Lücken und daraufhin haben wir eigentlich alles neu begonnen zu konzipieren.

F: Haben sich die Ziele des Instruments über die Dauer der Anwendung irgendwie verändert. also... diesen Handlungsbedarf den du gesehen hast, wurden sozusagen im Erkennen des Handlungsbedarf ad hoc Ziele formuliert und haben die sich über die Dauer der Anwendung in irgendeiner Weise den Gegebenheiten angepasst, sich verändert oder gab es keine Korrekturen in der Zielformulierung?

A: Also die Informationsmittel, sind einfach eines von vier fünf Kerninstrumente, für das ich zuständig bin, ein klassisches Basisinstrument, in zweifacher Hinsicht: es ist für den weltweiten Einsatz gedacht, also keinen Länderfokus und andererseits ist es auch ein klassisches BackOffice-Instrument für die Botschaften vor Ort, also es erleichtert denen die Arbeit vor Ort.

F: Und als ein solches BackOffice-Instrument war es von Anfang an konzipiert?

A: In diesem Sinne waren und sind die Hauptzielsetzungen dort in guter Qualität diese Dienstleistungen zu bringen, die blieben die Gleichen, es gab aber gewisse Potenziale, die noch nicht voll ausgeschöpft worden sind damals. Also beispielsweise auch in der Art der Kommunikation, das war eine ganz klassische landeskundliche Informationsvermittlung und wir sind dort redaktionell mehr in eine Richtung gegangen, wo es darum geht, dass es nicht nur darum gehen kann, die Kenntnisse zu vermitteln, sondern vor allem auch die Vergleichbarkeit zu schaffen, mit denen sich dann Zielgruppen in den einzelnen Ländern vergleichen können, mit der Schweiz. Und das alles in Zusammenhang mit einem möglichst hohen Maß an Glaubwürdigkeit.

F: Produzierest du die Infomittel mit Partnern zusammen?

A: Ja. Die, die das tun, meine Mitarbeiter, das ist ein kleines Team, das sind so 2-3 Stellenprocente, also 200- 300 % und davon gehen wir meistens in die Rolle der Herausgeberin. Das heißt, man engagiert Generalunternehmer in diesem Sinne, die Koordinationsaufgaben wahrnehmen, man beauftragt und brieft Autorenteam, damit dann eben die Tonalität so kommt, wie wir uns das vorstellen, also so, wie ich vorhin gesagt habe.

F: Denkst du, oder, anders formuliert, spielt es für dich für die erfolgreiche Verwendung des Instruments eine Rolle, dass die Leitung bei dir bleibt... ist es wichtig, für den Erfolg der Projekte dass die Projektleitung bei Präsenz Schweiz liegt?

A: Ja, es geht ja nicht um mich sondern auch um die Verantwortung. Die Hauptverantwortung denke ich muss schon da liegen wo die Wege am kürzesten sind, die Informationen auch

gewisse Dossiers angeht - Migration, Integration- wo man einfach immer gute Informationen braucht, aus erster Hand. Man könnte das auch outsourcen, einer PR Agentur geben, diese Überlegungen gab es auch mal. Aber es gibt dort einfach verschiedene Vorteile in der Nähe zum politischen Bern, in der Nähe zu den verschiedenen Fachabteilungen die einen maßgeblichen Einfluss auf die Qualitätssicherung der Inhalte haben. Alles andere machen wir ja auch extern; also Erscheinungsbild, oder Grafik oder technische Umsetzungen. Und was in letzter Zeit vielmehr Raum einnimmt, das sind so genannte Inhouse Lösungen, also, mit Stellen in der Bundesverwaltung, die fähig sind technisch, technisch- inhaltliche oder rein inhaltliche Aufgaben wahrzunehmen.

F: Also ein Kommunikations-Prozess über verschiedene Ebenen?

Werden in diesem Prozess alle Schritte bei dir oder deinem Kollegen [REDACTED] gebündelt oder gibst du die einzelnen Prozessstufen als Teilprojekte komplett aus der Hand? also du übernimmst gleichzeitig die Funktion der Projektleitung in den Einzelprojekten, habe ich das richtig verstanden?

A: Ja, in der Regel ist es eher eine Begleitung der Projektleitung. Also ganz konkret, in der Realität ist es ein beständiges Begleiten derjenigen, die die Projektleitung innehaben- auch wenn es externe sind, denn hier geht es nicht nur um Geld und Verträge sondern da geht es auch um Inhalt dieser Prozesse. Zum Beispiel die Qualitätssicherung in Übersetzungen, wenn du in 30 Sprachen gehst ist das nicht ganz ohne, da kannst du mit gewissen Stichproben schauen, dass du ein Mindestmaß an Kontrolle hast und dass es nicht aus dem Ruder läuft. Auf der anderen Seite ist die Verantwortung zu halten wichtig, weil es mit Agenturen noch immer Krieg gibt... also Krieg in schweren Anführungszeichen- wo es dann eben auch ums Verhandeln geht, um in gesetzten Fristen mit genannten Mitteln die bestmöglichen Lösungen zu finden, das ist nicht immer so ganz einfach.

F: Also, wenn du sagst dass zunehmend inhouse Lösungen angestrebt werden, also inhouse auf Bundesverwaltungsebene, ist das dort dann leichter? Und wenn zum Beispiel ein Druck, eine technische Umsetzung, eine Programmierung, ein Seitenlayout, was weiß ich, machen lässt- wenn das nun von Stellen, die es im Verwaltungsapparat schon gibt erarbeitet wird, ist das nun EDA intern oder bezieht sich das auf alle Bundesverwaltungsinstanzen?

A: Nein, das sind Stellen die auch anderen Departementen angegliedert sind.

F: Und, was ist an dieser Zusammenarbeit einfacher als im erwähnten „Krieg“ mit den Agenturen?

A: also in erster Linie ist es kostengünstiger...

F: Und bezogen auf den Kommunikationsprozess?

A: Im Kommunikationsprozess....

Nun, in jedem Projekt in dem Menschen arbeiten, gibt es Schwierigkeiten ob das extern oder intern ist, spielt überhaupt keine Rolle.

F: Naja, weil du eben erwähntest, mit Agenturen sei man immer ein wenig im Kriegszustand, was die Verhandlungen angeht, und worin unterscheiden sich diese

Art von Verhandlungen intern im Verwaltungsapparat mit Funktionsträgern technischer oder inhaltlicher Art?

A: Du hast beispielsweise im Vertrags-Wesen, größere Flexibilität, dir auch Spielraum zu geben. Also, ich mir, dem Auftragnehmer aber auch.

F: Also ein Spielraum, der sich ausschließlich auf die Auftragsvergabe intern bezieht?

A: Ja, genau. Und die andere Seite ist, dass du, im Markt auch immer gut schauen musst, dass keiner der Marktteilnehmer benachteiligt ist, also ich geh beispielsweise alle zwei Jahre, bei großen Aufträgen, in eine andere Landesregion zum Drucken, damit irgendwie eine Benachteiligung von Akteuren möglichst vermieden werden kann. Und gehst du in inhouse Lösungen, hast du eigentlich eine gute Situation für beide, wenn's gut läuft: der andere der hat Aufträge, weil er ja die Kapazitäten hat, muss er die nutzen und ich kann diese nutzen. Und ich hab in der Vertragserstellung, in der Abwicklung, dann einen großen Zeitgewinn, eine Vereinfachung, da schnell zu Resultaten zu kommen. Ich kann da noch interne Übersetzungsdienste anheuern und alle solche Dinge, die dann schon im Wording und mit der Übersetzung dieser Dinge vertraut sind, durch andere Aufträge die sie haben.

F: Ich würde gerne noch einmal über das Stärkenprofil sprechen....

A: Aber nicht von den Informationsmitteln?

F: Nein, das Stärkenprofil der Schweiz... Ich hätte gerne gewusst, ob sich die Informationsmittel konstant an diesem Stärkenprofil orientieren?

A: Man muss zunächst einmal unterscheiden zwischen landeskundlichen Infomitteln, die einen gewissen Anspruch Raum gibt, wo viele verschiedene Gebiete der Landeskommunikation abgedeckt werden, da sind schon einige Elemente des Stärkenprofil an sich darin enthalten. . Das andere ist dann die zugespitzte Formulierung und Darstellung von Wesensstärken und dort sind wir vielleicht zwischen zwei und drei also eher weniger. Der Grund ist ein einfacher: bildest du in einem landeskundlichen Informationsmittel dein Stärkenprofil en Detail ab, kippt dir die Glaubwürdigkeit dadurch auch weg. Es ist dann, wie zugespitzt. Und das tun wir bewusst nicht, wir bringen zwar Elemente die wichtig sind und die nicht fehlen dürfen in jedem landeskundlichen Dokument, aber nicht in reiner Form. Es gibt auch Dinge, die vielleicht jetzt nicht den wesentlichsten Stärken im Profil entsprechen.

F: Das sind beispielsweise?

A: Also, wenn wir jetzt vom Stärkenprofil der Schweiz sprechen, das ist ein Prozess gewesen, in dem wir über 14 Schlüsselbegriffe jetzt auf zwei Kernaussagen gekommen sind, nämlich die Zukunftssicherheit und die Selbstbestimmung. Diese zwei Schlüsselbegriffe können wir zwar in allen Branchen immer wieder illustrieren und darstellen auch in landeskundlichen Dokumenten, aber jetzt in der Geographie, Flora und Fauna bringst du das nicht so locker rein. Das ist dann auch nicht weiter tragisch, wenn du die Hauptzielsetzung von Informationsmittel als Basisinstrument ansiehst. Es gibt aber thematische Vertiefungen, wodurch dann das Stärkenprofil viel mehr zum Tragen kommt, da sind wir dann bei sieben oder acht von 10. Also wenn man das sauber macht, müsste man über Formate und einzelne Maßnahmen evaluieren.

F: Wir sprachen zu Anfang über die Ziele, hat die Aktivität ihre Ziele erreicht?

A: Also wenn man das sauber macht müsste man auch nach Formaten unterscheiden. Meiner Meinung nach, pro Format, ja. Du kannst auch in die Einzelprojekte reingehen.

Im Web Bereich hast du eine klarere Handhabe Wirkungsziele klar zu formulieren und die dann entlang von Indikatoren auch zu messen, anhand von Statistiken beispielsweise. Die Rückmeldung von Kunden, von Endkunden die hast du dann nämlich.

Machst du englischsprachige Schülerbroschüren hast Du viel mehr Probleme zu wissen, wie das dort läuft und wie das ankommt weil der Weg ist ein komplizierter, das abzufragen und konkret zu evaluieren.

F: Erhöht denn das Instrument Informationsmittel, deiner Einschätzung nach, die Aufmerksamkeit der Zielgruppen gegenüber der Schweiz?

Lässt sich diese Frage so pauschal für das gesamte Instrument beantworten, oder ist es wieder stark Format- und Einzelmaßnahmen abhängig?

A: Also würde man jetzt den Leuten beibringen, wie viele Berge über 4000 m in der Schweiz stehen, wäre das minimal, die Wirksamkeit. Was wir in unserer Kommunikationskaskade, bei Informationsmitteln ganz speziell haben, es geht uns nicht darum solche Dinge in erster Linie zu lehren, sondern zunächst einmal aufzuzeigen, wo hat die Schweiz Licht, wo ist aber auch Schatten. Damit meine ich, es wird transparent dargestellt was sind die Herausforderungen der Schweiz, die Lösungen national, international aufzuzeigen, damit das glaubwürdig zur Darstellung gelangt: was tut die Schweiz, wo genau sind die Herausforderungen. Viele Länder haben ganz ähnliche Herausforderung. Zum Beispiel im Bereich Migration. und erst dann, geht es darum Wissen zu vermitteln.

So konzipiert, denke ich, dass solche Informationsmittel ihre Wirksamkeit haben. Alleine mal deswegen die Botschaft die rüber kommt: eine Schweiz, die vor 20 Jahren vielleicht noch weniger offen und transparent dargestellt wurde, dass es heute ein wichtiger und richtiger Zeitpunkt ist das so zu tun, weil man damit auch fassbar wird, wenn man sagt was nicht gut ist und wenn man aufzeigt wie man damit umgeht und weil man damit auch eine Art mit Spieler wird im Verbund mit anderen Ländern, dass alle auch immer teilen können, wer was tut. Mit denselben Herausforderungen.

F: Geht es bei diesem Fokus darum, dass da eben wirklich konkrete Emotionen angesprochen werden sollen, ist das Ziel die Sympathie zu wecken, zu erhöhen? Ist das jemals als strategische Entscheidung so festgelegt worden oder hat sich das so ergeben?

A: Nein, das ist nicht einfach so, so beschlossen worden. Das hängt auch mit der Frage zusammen, du hast vorhin auch die Wesensstärken angesprochen, das ist das eine, denn dort kann man sich differenzieren, wir können uns nicht differenzieren "Ach Gott, wie vielfältig ist diese Schweiz".

F: Wo genau kannst du differenzieren, das habe ich jetzt nicht verstanden.

Im Aufzeigen der Herausforderung, einer ungeschönten Darstellung der Schweiz?

A: Nein, nein. Das sind zwei Dinge: wenn wir von Botschaften sprechen, die den Wesensstärken entsprechen, wie ich vorhin mit der Zukunftssicherheit und der Selbstbestimmung ganz stark dahin verdichtet habe, das sind zwei Werte bei denen es darum geht, dass man sich

differenzieren kann. Zum anderem, was du fragst - beides gehört aber zusammen- geht es darum die Schweiz fassbar zu machen. Fassbarer heißt aber auch: Fast ein bisschen normaler. Normaler heißt auch, dass X. Länder und auch die Schweiz dieselben Herausforderungen haben.

F: Fassbarer? Mit welchem Ziel? Emotionen, Sympathie zu wecken oder zu informieren?

A: Einfach ein Land zeigen, dass teilnimmt und mit tut an dem, was alle beschäftigt und dort nicht abseits steht, mit der Glocke vom "Sonderfall Schweiz" dass wir alles anders tun, wir alles anders tun dürfen und tun möchten und wollen, weil die Zeiten vorbei sind. Das meine ich mit Normalisierungsprozess im Sinne eines Prozesses der auch fassbar macht und darstellt was die Schweiz bei alldem was auch andere beschäftigt eben tut, und auch andere daran teilhaben lässt. Und damit eben auch zeigt, nicht nur das was leuchtet und super ist, sondern auch das, was Herausforderung bedeutet und neben dem Licht als Schatten zur Darstellung gelangen müsste, und auch tut.

F: Eine letzte Frage zu deiner persönlichen Bewertung der Wirksamkeit des Instruments Informationsmittel: Siehst Du Verbesserungspotenzial, was Umsetzung und Wirksamkeit anbelangt?

A: Also es ist eigentlich das Grundsätzliche, wo wir auch seit letztem Jahr -und wo wir auch die nächsten drei bis vier Jahre mindestens Wert darauf legen, das ist das ganze Controlling und die Wirksamkeitsanalyse Thema. Das heißt dass wir systematisch versuchen spezifisch auch für Informationsmittel, zum Beispiel in elektronischer Form von Endkunden Befragung zu arbeiten. Also Botschaftsbefragung, das können Lehrerschaften in den Ländern sein, das können unsere Kollegen draußen sein, die erleichtern sollen, an bessere Informationen zu gelangen, die Aussagen zulassen. Das ist nicht ganz einfach, weil es dort eine Balance zwischen Aufwand und Nutzen gibt, bei gleich bleibenden Ressourcen, das schränkt ein bisschen ein, aber dort gibt es Potenzial, das dann im gesamten und den einzelnen Produkten, Sowohl-als-auch, die Dinge sichtbar werden lässt, die wir dann ganz sicher auch verbessern werden können.

F: Zunächst einmal zu deiner Einschätzung zu Image-Arbeit: glaubst du das Image-Arbeit eine strategische Ausrichtung braucht zum einen- und zum anderen denkst du, die Image-Arbeit müsse staatlich initiiert - also quasi Hoheitssache sein?

A: Ich denke, zur ersten Frage, es ist unabdingbar, dass es eine strategische Ausrichtung braucht. Schon allein deswegen, wenn es um Themenbereiche geht, wie koordinieren sich die Akteure. Wie messen die, hoffentlich gut koordinierten, Akteure ihre Wirksamkeit in den jeweiligen Instrumenten, das sind ganz wichtige Dinge. Oder auch ein dritter Punkt: wie kommunizieren solche Akteure ins Innere, damit ein hohes Maß an politischer Legitimation entstehen kann, das ist auf top strategischer Ebene, etwas ganz wichtiges denke ich mir mal. Zweiter Punkt, warum strategischer Relevanz da ist, das sind die Inhalte. Dort geht es um Fragen zu Identität, also was kommuniziert man. Wird es getragen von innen, wird es geglaubt von außen, ist das glaubwürdig im Ausland. Das spielt zusammen, ist etwas ganz wichtiges. Und das dritte, wo auch alle an einem Strang ziehen müssen, das sind die Botschaften was und wo man sich dann tatsächlich differenziert von anderen Ländern, oder tut man es wie viele

andere auch: "die Sonne scheint besonders hell (Pause) in Bern". Zur zweiten Frage- und da möchte ich Sie doch kurz bitten die noch einmal zu wiederholen (lacht).

F: Ob du glaubst, dass es sinnvoll ist, dass die Image-Arbeit durch den Staat als Impulsgeber gebündelt wird. Die Image-Arbeit, die Landes- Kommunikation, muss die auf jeden Fall Hoheitssache sein, oder muss sie zum Teil Hoheitssache sein, kann sie Privatwirtschaftlich betrieben werden - wie siehst Du das?

A: Ja. Nein. Ich denke es ist schon von ganz ganz zentraler Bedeutung, dass eine Art Awareness, eine Art Bewusstsein in Bezug auf Potenzial und Nutzen von Landeskommunikation da ist und zwar möglichst auf Regierungsebene. Dass das dort eben auch top down an die verschiedenen Ebenen weitergegeben werden kann aber eben auch in der Bevölkerung dargelegt werden kann: Ja, wenn auch mit wenig Geld, der Staat initiiert die Dinge und er weiß warum. Nein: indirektes Nein, weil ich denke eine ganz große Wirksamkeit lässt sich entfalten in Konstellationen, die Public Private sind. Dann vor allen Dingen der Projektarbeit. Es ist unendlich wichtig, dass diese Verbindung von privater und öffentlicher Hand und zwar ganz sichtbar operationelle stattfinden kann, denn entscheidende Wahrnehmungsfelder passieren ihm auch über Produkte und Dienstleistungen oder andere Dinge von privaten Akteuren. Und eben auch, was die Finanzierung anbelangt etwas ganz wesentliches ist, dass dann passiert wenn public private passieren kann.

F: Das heißt also, du sprichst die Verankerung in den unterschiedlichen Sektoren an, hältst Du diese starke Vernetzungen in unterschiedlichen Sektoren für ein wesentliches Merkmal, wenn es darum geht Image-Arbeit konsequent und wirksam zu leisten?

A: Ja, ich denke schon. Man kann gegeneinander arbeiten, das passiert nicht nur in der Schweiz, aber auch. Und man kann verstärkt miteinander arbeiten das ist auch im Interesse aller Beteiligten, da findet heute auch ein Wandel statt.

F: Die letzte Frage bezieht sich ein persönliches Landesbild und zwar einmal auf deine persönliche Wahrnehmung als Schweizer und deiner Einschätzung des gesamten Bildes von außen. Also wenn du dein Selbstverständnis als Schweizer betrachtest und beispielsweise an das Stärkenprofil der Schweiz denkst, deckt sich das mit einer persönlichen Wahrnehmung? Nimmst du das sehr differenziert war?

A: (zögert) also wäre es total anders hätte ich Mühe das zu tun was ich tue in meinem Beruf. Das deckt sich schon auch, das deckt sich im einfachen, wo man glänzt mit Stärke die gewachsen ist und ist vielleicht schwieriger dort, wo es sich eben auch trifft mit Selbstwahrnehmung, die sich jeden Tag berühren mit diesem Sonderfalldenken, sich Verknüpfen auch mit Außensichten des Rosinenpickers, die Geschichte der Moral in der Geschichte, also innerhalb dieses Spannungsverhältnis entdecke ich mich dann auch. Das ist beides. Das ist nicht nur das eine oder das andere.

F: Gibt es denn in diesem Stärkenprofil Aspekte die deinem eigenen Schweiz Bild besonders entsprechen oder widersprechen?

A: Also es sind schon viele Bereiche, was die Selbstbestimmung angeht, jetzt nicht nur die politische, dort ist es ja ganz stark das ich sagen kann "Ja das stimmt, das erlebe ich auch so" und das hängt manchmal auch damit zusammen, wenn du Kollegen hast, die in der Forschung

sind und jene immer auch bestätigen, dass ist das mit der Zukunfts-Sicherheit, das immer ganz stark wahrnehme. Das ist mit Familie und das Mensch/Mitweltverhältnis wo es auch um Baden in der Aare geht, wo's um Schulen geht, wo es auch um solche Dinge geht. Bis hin zur Zukunftssicherheit in Bezug auf einen Begriff "Sicherheit" in einem neuen und umfassenden Sinne, wo ich das auch selbst so wahrnehme überlege und fühle.

F: Ich bin noch bei den 14 Punkten Stärkenprofil, das hat sich im Laufe der Leitfadenerarbeitung erst entwickelt, dass ihr das Stärkenprofil auf zwei Punkte reduziert habt. In diesen 14 Punkte Profil gab es noch einiges andere z.B. die Innovationskraft, das dezent überlegen, natürlich auch die Landschaft.

A: Es ist ja nun nicht so, dass die 14 Punkte einfach weg sind oder man sie innerhalb von zwei Kernbegriffen vergessen hätte. Nein nein. Wo ich vielleicht dort Mühe habe, aber das hat mit meiner beruflichen Herkunft zu tun, das ist, dass ich bei gewissen Aspekten, die man sehr gerne nach vorne drehen möchte und zeigen möchte, das Gefühl habe, dass alles eine gewisse Überheblichkeit und Arroganz innehat. Wo ich jetzt persönlich nicht so gut klarkomme, weil ich denke dort anzuknüpfen ist eine Sackgasse, eine Einbahnstraße oder gar ein Bumerang, die zurückgehen wohin wo's uns nicht gut tut und wo wir auch nicht fassbar werden, sondern eher etwas zementieren. Und auch im gewissen Sinne ungenügend Respekt vor sehr vielen Leistungen von anderen Menschen aus anderen Ländern haben. Und das dritte wo ich vielleicht auch manchmal stolpere, das ist, dass viele moderne Gesellschaften, eben west- oder mitteleuropäische Gesellschaften genau vor denselben Herausforderungen stehen und zwar nicht nur Umweltschutz eben auch Migration zum Beispiel, wo meine persönliche Meinung ist, dass das gemeinsam zu lernen, dass sich zeigen wie man das löst, dazu lernen kann etwas Gutes sein, und tut man es mit dem Zeigefinger wir wiederum in einer Sackgasse gehen, in ein Negativklischee, dass die Schweiz 40 jahrelang auf fast göttliche Art geprägt hat und mir persönlich gefällt das nicht.

F: Glaubst du das wird von außen ähnlich wahrgenommen?

A: Das kommt ganz darauf an wo. Also wenn du in Brüssel fragst, da ist es etwas paradox, dort gilt die Schweiz einerseits als „Beerli-Leser“ der nur das Beste nimmt, da könnte man anknüpfen, andererseits sind wir damit schon wieder das Land, das die Regel bricht, damit die Regel gilt. Das wird schon wieder genutzt, von den Jungs in Brüssel selber. Gehst Du nach Südamerika oder in andere Länder, solltest Du ja nicht von solchen Dingen sprechen, die verstehen die Welt nicht mehr denn die wollen diese Klischees Bilder haben und auch da sind wir ja die Schweiz. Alles andere verwirrt.

F: Also du glaubst das ist einfach eine Frage der Entfernung in der Wahrnehmung?

A: Also geographisch, Entfernung, ja. Kulturelle Kontraste, die vielleicht besonders stark sind und dann gewisse Themen gar nicht erst zulassen. Also wenn Du nach Brasilien reist und Dinge erzählst, die wir jetzt besprochen haben damit stößt Du die Leute vor den Kopf. Die finden das komisch, finden es schade. Und da kommt eigentlich meine eigene Sicht hinein, da müsste ich dann aufpassen mit wem ich darüber spreche und was ich genau anspreche, denn sonst hänge ich in meinen interkulturellen Kompetenzen auch ein wenig.

Fall „D“ Leitung Stab / PRS

PRS. 25.04.2008 8: 10 Uhr. Interviewsituation: Dialog

F: [REDACTED] hast Du die Evaluationsmaßnahmen bei PRS selbst konzipiert?

A: Ja.

F: Hast du das alleine konzipiert oder gab es Kooperationspartner?

A: Ja, wahrscheinlich schon alleine, das war letzten Frühling und zwar hat das begonnen bei der Strategie für das Jahresziel von Präsenz Schweiz das war irgendwie Evaluation, ich weiß es nicht mehr so genau und das ging in mein Pflichtenheft hinein. Das gehört dann zu den Grundlagen, darum ist es bei mir und ich hab einmal begonnen, und hab dann ziemlich schnell gemerkt, ich braucht das Futter, weil sonst bleibt das eine Übung. Man hatte die Evaluation schon länger als Jahresziel, das ist so ein permanentes Jahres Ziel (lacht).

Und ich habe dann ein Kurs gemacht, in der Evaluationsgesellschaft, die setzt sich zusammen aus Mitgliedern der staatlichen Verwaltung, also ein ähnliches Gebiet wie wir, dann aus Beratungsunternehmen natürlich und dann noch aus dem Hochschulbereich, also Leute die für die Evaluation an Hochschulen verantwortlich sind. Also ein Teil Praktiker und eben auch Akademiker. Und die haben dann ein Kurs angeboten, zwei Tage ging das mit dem Tom Bittle aus Großbritannien und da ging es um quasi selbst Evaluation und externe Evaluation. Also wie kann man das verschränken und sehr stark praxisbezogen. Und da ging es wirklich darum zwei tagelang Theorie zu kriegen, Futter, wo steckt die Forschung und was bewährt sich. Bittle, der selber arbeitet auch sehr stark, also er ist als Berater tätig, er arbeitet sehr stark mit öffentlichen Unternehmen, arbeitet sehr stark auch mit der BBC mit NGOs sehr stark eben mit staatlichen Agenturen, die Programme haben, zu irgendwelchen Gewaltpräventionen oder so, oder auch gegen Armut oder solche Dinge und er hat dann ein Modell vorgestellt, bei dem ich das Gefühl hatte das hat Potenzial unter uns eben auch angewandt zu werden. Und aufgrund dieses Modells habe ich dann unser Modell leicht abgewandelt entwickelt. Und hab mich aber sehr stark auf diese Pyramide gestützt, oder?! Und ja, das hat dann seinen Lauf genommen

F: Und würdest du sagen, dass die Evaluation im Sinne ihrer Entstehungsidee auch weiterverwendet wird?

A: Auf jeden Fall, ja ich würde sagen, das ist ein bisschen meine Erfolgsgeschichte (lacht). Doch ich glaube schon, was jetzt die Herausforderung war, also im letztes Jahr ging es wirklich darum die Leute, ins Boot zu holen, wir haben das entwickelt die Projektleitung hat das abgesegnet, haben so eine Schulung gemacht, die ging zwei Stunden mit einem opulenten Buffet, das war absichtlich so, und das war wie ein Kick off, wo wir das Ganze auch wirklich vorgestellt haben zum einen -und zum anderen den Leuten Gelegenheit gegeben haben das selber durchzuspielen auch in Gruppen. Und der nächste Schritt war dann, und das hat mich wirklich sehr gefreut, dass dann auch in der Geschäftsleitung Präsenz Schweiz der Wunsch kam, weil man Evaluation ja letztlich nicht von den Ziel-Formulierungen trennen kann, und so ist dann auch der Leitfaden entstanden. Zielformulierungen und Evaluation und so hieß dann letztlich auch die Schulung. also dass ganz klar ist, dass Evaluation, das war die Meinung Vieler, dass Evaluation keine Ex Post ist, also „wir machen ein Projekt, wir machen eine

Studienreise, wir machen Informationsmittel oh und danach evaluieren wir es noch“ also das war ganz klar mein Bestreben, dass es so nicht geht und dass die Leute es einsehen warum es so nicht geht und das es eigentlich dann irgendwann darum geht wie arbeitet man, wie konzipiert man und das war mir wichtig. Also es geht auch um einen Kulturwandel meiner Meinung nach. Geholfen hat dann sicher, dass auch der Geschäftsleiter der Präsenz Schweiz gesagt hat, so, die Zielformulierungen die bringt was, die lässt sich dann auch besser überprüfen, das kann man auch jetzt noch nicht immer, aber diese Vorteile machen wir jetzt so, dass ab jetzt die Jahres Ziele der Präsenz Schweiz nach diesem Raster gemacht werden. Und das haben wir letzten Herbst gemacht. Und das hat natürlich unglaublich Schub gegeben, weil das hat quasi gesagt mit dem Leitfaden: "Es ist uns ernst, es kommt von ganz oben, es wird getragen, und das muss es umgesetzt werden, weil es etwas bringt".

F: Ich mache in meinen Fragen mal einen kleinen Sprung, mit einer Frage die ganz in diese Richtung zielt: bei der Recherche zu den einzelnen Instrumenten ist mir aufgefallen: dort sind vergleichsweise wenig Ziele nach den Zielformulierungskriterien, den „SMART“- Kriterien formuliert. Wie viele der Instrumente formulieren ihre Ziele denn tatsächlich auf diese Art überprüfbar? Also bis hinein in die einzelnen Maßnahmen beziehungsweise Aktivitäten der Instrumente?

A: Ja, wir haben eben dann, wir haben quasi die Leute dann ausgebildet, ich bin immer noch in einem Team angesiedelt, und es ist auch von Sektionsleiter von [REDACTED] wird das ganz stark gepusht auch und darum glaube ich, fällt es in unserem Bereich leichter, also ich würde behaupten, die Projekte sind da relativ weit.. wenn man dann aber die Strategien anschaut, dann ist das immer ein Aushandeln zusammen mit den Vertretungen und diese Vertretungen, die wollen sich um Himmels willen nicht auf überprüfbare Ziele festnageln lassen. das ist einfach so und ich glaube da kann man auch keine Wunder erwarten, so: Jetzt haben wir ein Leitfaden und jetzt ab sofort sind alle Ziele SMART orientiert das geht einfach nicht. Aber ich merke, was wir wirklich bei den Strategien, wie du zum Teil gesehen hast, da versuchen, soweit es in unserem Business überhaupt möglich ist, die Ziele so präzise wie möglich abzustecken, sich frühzeitig zu überlegen welches sind die Indikatoren, wie stellen wir fest ob wir die Ziele erreicht haben, wie stellen wir fest ob die auf Kurs sind und ich glaube in diesem Bereich ist das sehr weit fortgeschritten, im Wissen darum, dass wir immer noch Projekte rein bekommen, die sagen "wir wollen Sympathien für die Schweiz schaffen" ein Ziel, das natürlich nie im Leben den SMART Kriterien genügt. Aber daran werden wir wohl auch noch eine Weile arbeiten müssen, aber ich glaube dass das Bewusstsein schon weit fortgeschritten ist. Also auch wenn wir jetzt zum Beispiel eine Südamerika Strategie machen oder vielleicht eine einzelne Länderstrategie, auch dort wieder gehen wir nach diesem Raster vor. Wir versuchen es, so weit wie möglich in die Praxis umzusetzen.

F: Ist es das, was du als Kulturwandel bezeichnest?

A: Ja und ich glaube in unserem Team ist der am meisten fortgeschritten. Bei den Studienreisen auch, da ist das auch deutlich einfacher, es gibt einfach auch Bereiche da ist es einfacher und es gibt Bereiche der ist es nicht so einfach ich würde auch die internationalen Großveranstaltungen aus meiner Sicht, als auch schon weit fortgeschritten bezeichnen, dort

hilft es natürlich, in die müssen sehr häufig Sponsoren suchen und große Sponsoren wie Novartis oder Holcim oder UBS die kriegt man eben nur, wenn das alles sauber gemacht ist, die geben ja nicht 500.000 Franken für irgendwas. Und darum waren die auch schon weit fortgeschritten. Und jetzt müssen wir eben sehen dass wir unsere zwei Systeme zusammen kriegen, aber da sind wir dran. Und der Bereich Informationsmittel, das ist der schwierigste, das ist ganz klar, dort ist der Kulturwandel, würde ich behaupten der größte, aber es ist wirklich auch tricky, weil man so schlecht an die Endkunden herankommt und da sind wir jetzt dran. Da muss man denke ich auch auseinander halten, Entwicklung, Produktion, Distribution. Produktion ist am einfachsten, aber Entwicklung und Distribution ist dann schwierig aber da wollen wir jetzt dieses Jahr mit dem [REDACTED] zusammen wirklich einmal eine Strategie für die Informationsmittel machen, weil es da halt einfach noch zu wenig gibt und dann schauen, dass sie bis Ende des Jahres die Voraussetzung geschaffen haben, dass man im nächsten Jahr eine Evaluation dann wirklich umsetzt.

F: Die Evaluation, die betrifft er wirklich alle Instrumente. Wie kann ich mir die Interaktion mit den Instrumenten beziehungsweise den verantwortlichen Akteuren vorstellen? Also, laufen die Fäden der Evaluation bei dir zusammen- oder hast du, mit deiner Arbeit quasi deinen Kollegen einen (lacht) "Hilfe zur Selbsthilfe Toolkit" an die Hand gegeben und jeder arbeitet das nun für sich durch?

A: Also das sollte so sein. Das war schon die Idee, dass wir da ein Toolkit zur Verfügung stellen. Es ist aber auch hier ganz klar so, das geht bei den einen besser, bei den anderen weniger. Es gibt Leute, die haben so schon an der Uni gearbeitet, es gibt Leute die waren nie an einer Uni, denen liegt das weniger und da gibt es je nach dem mehr oder weniger Coaching...

Ich bin schon im Moment noch die „Madame Evaluation" und ich finde das auch gut, dass das an einer Stelle angesiedelt ist, weil sonst wird das vergessen. Es ist doch das, was die Projektleitungen zum Beispiel nicht an vorderster Priorität haben. Das macht man ja auch nicht so gern, das verstehe ich schon, man organisiert lieber ein Catering oder überlegt, wie könnte man eine Ausstellung konzipieren, logisch aber darum glaube ich, es braucht irgendwie einen Wadenbeißer- oder eine Wadenbeißerin wie mich, die immer wieder kommt.

Aber es geht wirklich darum, um Capacity Building. Das war schon die Idee, und das ist auch noch die Idee. Und eben, es gibt zum Beispiel, ich weiß nicht, ob ihr darüber gesprochen habt in den Strategien mit [REDACTED] bearbeiten wir halt zusammen, da helfe ich ihm halt und versuche immer ihn soweit zu unterstützen, wie dass er Elemente davon umsetzen kann und das ist auch ein Abwägen so ein bisschen wie viel Unterstützung braucht jemand und wann muss ich immer wieder nachhaken, damit etwas geschieht. Das ist wirklich sehr unterschiedlich, je nach dem.

F: Glaubst du, dass das so gut funktioniert, weil Präsenz Schweiz eine kleine sehr schlagkräftige Organisationsstruktur hat?

A: Ja, eben, wir sitzen physisch sehr nahe beieinander, ich glaube auch nicht, dass ich so als „Wadenbeißer“ wahrgenommen werde. Und das hilft einfach, weil ich sehr nahe dran bin. Wenn wir größer wären, dann gäbe es eine Abteilung Evaluation, die gehörte dann zu der Strategie-

Entwicklung, und das hätte dann das Potenzial Kritik herauf zu beschwören. Und was auch ist, ist, dass ich sehr häufig hinzugezogen werde, wenn es um die Strategie Entwicklung geht.

F: Also von Anfang an in die Planung von Projekten involviert?

A: Ja, so kann ich die Evaluation gleich mit andenken... so wird es generell gemacht, also wir haben selten ein Projekt, das weit fortgeschritten ist und wo es nur noch um Evaluation geht. das ist aber auch schon vorgekommen, das ist ganz klar das man irgendwo etwas angeht und dann plötzlich merkt "Hoppla, da haben wir doch etwas vergessen" aber dann ist das ebenso ich denke dafür sind wir auch da, es ist ja auch illusorisch zu glauben, dass ein Kulturwandel innerhalb von drei vier Monaten vollzogen werden kann. die Evaluation ist einfach auf der Agenda der Mitarbeiter das ist etwas, das im Moment einfach brennt und auch in der politischen Situation, dass wir zeigen können was sie tun für unser Geld. diese ständigen Anfeindungen als Sparpotenzial. Die Herausforderung für mich im zweiten halben Jahr, nach der ganze Euro08 Geschichte, wird sein, in verschiedenen Evaluationen mal zusammenzufügen und mal zu schauen, wie weit können wir unsere bestehenden Evaluationen zusammenfügen und wieweit können wir bis zum Ende dieses Jahres sagen, mit unserem Geld wurde das und das und das erreicht, dass ich das dokumentieren kann, aber das ist dann wieder meine Arbeit.

F: Aber die Ergebnisse, die fließen dennoch alle bei dir zusammen?

A: Ja, ich weiß nicht das müssen wir jetzt andenken, bis jetzt war es so, dass man einfach Jahres Ziele hatte und dann hatte jeder Bereich gesagt Ziel erreicht und jetzt sind dieses Jahr die Indikatoren etwas spezifischer identifiziert und ich habe schlussendlich ganz viele Ziele mitformuliert und gesagt "so reicht es noch nicht und wie könnte man das anders formulieren" denke ich, haben wir schon eine Chance, dass das dann alles bei mir zusammen läuft, oder zu Händen der Geschäftsleitung oder zusammen oder so. Das ist das erste Mal dass in diesem umfassenden Sinne Evaluations- Daten in der Landeskommunikation zusammengetragen werden, das hat man bisher noch nicht so gemacht, ich denke was man jetzt auch noch besser machen muss, das ist auch eine große Herausforderung: Wenn wir evaluieren, dann evaluieren wir sehr sehr extensiv, zum Beispiel bei den Studienreisen, da wird wirklich sehr viel Information abgefragt, es gibt dann einen Fragebogen, den nehmen sie auch genau war und schauen dann immer wieder was können wir noch besser machen, wo sind noch Bedürfnisse, die wir nicht abdecken und nachher wird der Bogen in Umlauf gebracht, die einen lesen ihn, die ändern nicht und schicken ihn gleich weiter. Es wird noch relativ wenig gemacht, und ich tendiere inzwischen dafür wenige Kennzahlen oder wenig Information zu erheben aber welche, die man dann vielleicht auch einmal in ein Prozess hinein füttern kann um zu sehen, was lässt sich eigentlich auf dieser Meta Ebene sagen. Man hat dann z.B. Studienreisen, die Informationen dazu, da sind einzelne Mappen, aber gesamt, die Aggregation, das geschieht im Moment zu wenig, bei den Projekten genau gleich.

F: Wenn die Evaluation die viel beschäftigten Mitarbeiter wirklich erreicht, werden die Daten dann zentral ausgewertet und „lesbar“ gemacht...? Bist dann du diejenige, die diese Daten auswertet und komprimiert und den Kollegen „erklärt“ und in einem implementierbaren Modus zur Verfügung stellt?

A: Ich stelle mir das so vor: So habe ich es einfach schon mal in meinem Kopf angedacht, das ist noch nicht weiter gediehen, aber, dass wir dann wirklich bereichsweise, wie ein Miniseminar machen: So zwei Stunden und dann ganz genau schauen, was sind die Hauptaussagen, die werden dann wahrscheinlich von mir kommen aufgrund der Evolution die sie gemacht haben und dann werden wir gemeinsam sehen was lernen wir daraus.. also dass wird dann wirklich der Schritt denke ich inzwischen könnten wir den wirklich machen. „Learning Organization“ ist ein großes Wort, aber ich glaube hier ist es dann gerechtfertigt und das müsste früh im Herbst geschehen, damit es nachher in die Jahres Planung einfließt. Aber im Moment haben wir viel zu tun mit der Euro und Abstimmungen usw. aber ich denke das wäre dann für mich, dass ich mir das im August einmal anschauen will und bis dahin habe ich auch eine genügend große Masse an Evolutionsdaten, ich darf das nicht zu früh machen sonst habe ich ja zu wenig. Und dass wir dann mal schauen und dann irgendwann im Oktober teamweise kleine Retraiten machen, ein bisschen zurück spiegeln, was sind die Hauptaussagen der Evaluationen, was könnt ihr euch für euern Bereich vorstellen , wenn ihr euch das so anschaut, was denkt Ihr, wo könnte man, was bringt euch also hier das... da sind die „learnings“ beheimatet, weil ich kann die ihnen nicht bringen, ich kann nur sagen darauf kommt es an und vielleicht dort noch etwas qualifizieren, das scheint mir wesentlich.

Also ich glaube, ohne da vor Selbstbewusstsein zu strotzen, ich denke schon, ich habe es kritischer eingeschätzt und dann bei einem Mitarbeitergespräch sehr, sehr positives Feed-back bekommen und darum würde ich glaube ich sagen es wurde erreicht, doch bei diesem Instrument schon, es gibt andere, da denke ich nein... ich würde auch mehr den Kulturwandel und die Prozesse bewerten, vielleicht noch nicht das Resultat, wir können noch nicht auf einen Knopf drücken und dann kommt ein Superschart wie eine Balanced Score Card. Aber ich glaube wir sind auf dem Weg.

F: Ich weiß, das ist bei dem Instrument Evaluation auch wieder schwierig, nach einer Wirkung zu fragen, da Evaluation ja stets in zweiter Ebene wirkt... Evolution ja allenfalls die Instrumente und deren Anwendung besser macht, und nicht auf eine Zielgruppe wirkt... aber: um die Ecke gedacht. wenn Information hilft Instrumente zu verbessern, würdest Du die Aussage unterstreichen, dass Informationen damit auch eine Bedeutung hat, den „Goodwill“, die Sympathie für die Schweiz zu stärken... insbesondere damit verbunden der Aspekt der Transparenz. glaubst du das ist wichtig?

A: Ja, ich würde sagen die Leute überlegen doch besser aufgrund des Instrumentes Evaluation, warum sie dieses tun und wie sie das tun. Und ja da würde ich behaupten die Instrumente werden besser gemacht zum einen glaube ich auch ein bisschen bescheidener, dass man einfach merkt, man kann eben nicht so viel Sympathien für die Schweiz schaffen, OK, aber Sympathie ist wirklich ein großes Wort und mit dem ganzen Ziel Formulierungen und der Evaluation, dass zwingt einen realistischere Ziele zu setzen und dadurch wird man auch etwas bescheidener...

F: Was ist denn bei Image-Arbeit und Landeskommunikation deiner Meinung nach wirklich wichtig? Ich meine jetzt auch ein bisschen diesen Schritt weg von Präsenz Schweiz...

A:Also ich glaube, dass es schon einmal ganz wichtig ist, dass ein Land weiß, ganz platt ausgedrückt wohin es will. Also quasi, was ist das Ziel, wie möchten wir, dass uns die Leute wahrnehmen und ich glaube dass beides häufig fehlt, gerade in den Strategien, ist das unheimlich schwierig, das macht die Arbeit würde ich behaupten schwierig. Wenn man das präziser hätte, was wir gut tun können ist eine Ausgangslage, da finde ich auch ganz wichtig, dass man wirklich einmal weiß wie wird in unserem Fall die Schweiz, oder ein anderes Land wie werden die wahrgenommen in der Außenwelt, damit man auch sieht das ist nicht ganz genau gleich wie von innen, dass man die Schwerpunkte sieht, die Stärken die Schwächen, die Risiken auch, aber dass man eben auch weiß was sind die effektiven Stärken unseres Landes, was sind die Gegebenheiten unseres Landes wie sehen die Leute selber ihr Land und ich glaube dann hätte man so eine Ausgangslage zusammen mit schon vielen Elementen drinnen.. wie sehen die Leute selber ihr Land was unweigerlich dazu führt, dorthin wie Sie gesehen werden möchten...

F: Und werden die Schweizer so wahrgenommen?

A: Also ich würde hier solche Schlagwörter benutzen wollen, wie Zukunftssicherheit, eben, was mit der ganzen Lebensqualität, mit der Nachhaltigkeit eine Rolle spielt, dann, wir können nicht von uns behaupten, wir sind weltoffenen, ich glaube das wird so einfach nicht zutreffen, aber ich glaube schon die Schweiz ist eine internationale Drehscheibe, das scheint mir so ein Kernbegriff zu sein, mit dem internationalen Geld, mit den Banken, mit all den internationalen Firmen die sich in der Schweiz niederlassen und die vielen NGOs usw. also solche Dinge. Dann natürlich unsere Forschung, Forschung und Innovation solche Dinge... man weiß, dass die Schweiz im kulturellen Bereich Schwächen hat, das ist zum Beispiel etwas was mich nicht kratzt, das finde ich nicht tragisch aber eben auch da wieder, wenn vielleicht die Politik, was sie auch tut, mit den Jahreszielen des Bundesrates zum Beispiel, da hier etwas präziser wäre, das würde unsere Arbeit erheblich erleichtern, weil sonst würden wir vielleicht etwas zu fest verkünden, was ich gut finde, oder Kollege X. Y. Z. oder irgendwer... und das kann es ja nicht sein.

F: Glaubst du, dass die unterschiedlichen Sektoren noch vernetzter arbeiten könnten?

A: Ja, auf jeden Fall ja.

F: Dieses Bewusstsein für die starke Vernetzung, glaubst du, das ist in anderen Bereichen ähnlich stark ausgeprägt?

A: Also in den anderen sektoriellen Bereichen meinst Du jetzt? das kann ich jetzt wenig beurteilen, also ich glaube das schon, weil wir ja alle beschränkte Ressourcen haben, es haben alle beschränkte Ressourcen auf dieser Welt, einfach wegen des knappen Geldes, es zwingt einen natürlich dazu immer wieder zusammenzuarbeiten und ich glaube schon, es gibt natürlich immer wieder solche Anlässe wie Olympische Spiele, Weltausstellung etc., da muss man zusammen arbeiten, da liegt es auf der Hand und ich glaube das hilft dann eben immer wieder dieses Bewusstsein auszuprägen.

F: Glaubst du dass sich diese Vernetzung auch auswirkt auf die Qualität der Maßnahmen?

A: Ja, auf jeden Fall. Und zwar aus zwei Gründen, zum einen denke ich eben, du hast einen viel größeren Adressatenkreis, man kann aufbauen auf Kontakten die die anderen einbringen, und dann gibt es natürlich ganz viele Synergien die man nutzen kann und zum anderen ist es einfach so, weil eben diese Botschaften in unterschiedlichen Bereichen wahrgenommen werden ist es wesentlich, dass sie einigermaßen konsistent wahrgenommen werden das hat auch viel mit Glaubwürdigkeit zu tun.

F: Glaubst du denn, dass Image-Arbeit generell, also ich spreche jetzt nicht ausschließlich von der Schweiz, vom Staat gebündelt werden sollte, also das staatliche Institution hier als Impulsgeber auftreten?

A: Ich wäre da früher wahrscheinlich kritischer gewesen, bin aber heute eher der Meinung, dass sie mindestens nah bei der Außenpolitik sein sollte, also ich denke sie braucht eine Politik – Nähe in demokratischen Staaten ist es nun einmal die Aufgabe der Politik zu sagen wohin will ein Land und was kann eine Vision sein für ein Land und wie möchten wir uns selber regieren und welches sind unsere Interessen und wie sollen die nach außen vertreten werden. Und Image-Arbeit ist Interessenwahrung sonst muss man das ja nicht tun und darum denke ich doch, eine Nähe zur Politik, ob es gezwungenermaßen staatlich sein muss, weiß ich nicht ganz sicher, da bin ich wirklich selber unschlüssig, ich glaube mit der ganzen Mediatisierung ein Stück weit auch der Außenpolitik also in diesem weltweit vernetzten Medien- Gesellschaften, die immer wieder in die Innenpolitik zurück spiegeln, ist es wichtig, dass man nahe bei der Regierung ist, ohne deren Sprachrohr zu sein. Ich war eine Weile lang ganz dezidiert der Meinung, nein man braucht die Ferne, weil sonst ist man der Tagespolitik zu stark ausgesetzt und man wird auch missbraucht je nach Partei die gerade am Ruder ist heißt es das und das und man ändert das wieder und so. Und dabei muss man doch langfristig arbeiten... da bin ich grundsätzlich immer noch der Meinung, denke aber wer wenn nicht die Politik kann sagen, wie sich ein Land positionieren soll. Weil sonst sind es wir als Staatsbeamte zum Beispiel oder als private Agentur. Aber dann braucht es ja auch immer wieder die Rückkopplung an die Politik, die ja mindestens die Meinung der Bevölkerung ausdrückt. Irgendwie muss man ja wissen wohin die Schweizer Bevölkerung will und ich sehe keinen anderen Transmissionsriemen als die Politik.

F: Ich habe jetzt am Schluss noch eine persönliche Frage; mich interessiert hier dein Selbstverständnis als Schweizerin... dein Selbstbild, deckt sich das mit dem Stärkenprofil?

A: Es deckt sich so ein Stück weit, wobei wir mussten, oder müssten jetzt das Stärkenprofil auch etwas anpassen, weil eine Mehrheit der Schweizer Bevölkerung oder eine substantielle Minderheit je nachdem wie man das genau auswertet, ist zum Beispiel der ganzen Immigrationspolitik skeptisch gegenübergestellt, oder ist zum Beispiel der EU-Politik skeptisch gegenübergestellt, ich bin eine EU Befürworterin, Voilà ich denke es gibt er schon Elemente die sich nicht decken, aber es gibt Elemente die sich sehr wohl decken aber es gibt eben Elemente, nein da bin ich als Privatperson anderer Meinung.

F: Kannst du das konkretisieren, bei welchen Aspekten sich dein persönliches Erleben der Schweiz gut mit dem Stärkenprofil deckt und welche Aspekte du anders erlebst?

A: Also dieser Punkt Zukunftssicherheit, das würde ich auch unterschreiben. Das wünsche ich mir auch als Schweizerin vielleicht kann ich das so sagen, die Neugierde und die finde ich auch, sie ist quasi diese knorrige Tüftelei und das sieht man auch in ganz ganz vielen Bereichen.. bei der internationalen Drehscheibe bin ich mir dann schon wieder nicht mehr so ganz sicher, ich glaube das kann man sehr gut bringen aber ich glaube man muss sich bewusst sein, dass man einen bestimmten Teil der Schweiz einfach nicht mit abbildet.. aber es gibt die genau gleichen Landschaften in Österreich, in Deutschland, in Großbritannien, in Frankreich usw. und so fort. also ich selber wünschte mir mehr Offenheit für die Schweiz, ich verstehe nicht ganz warum man so verunsichert ist, das sind dann solche Dinge, wo ich die Schweizer dann wieder als relativ Welt - verschlossen wahrnehme. zum Teil, in bestimmten Teilen der Bevölkerung etwas verunsichert, was dann so ein Igel Mentalität zur Folge hat, die wünschte ich mir auch nicht, solche Dinge... ich wünsche der Schweiz etwas mehr Flexibilität, ich finde die Schweiz aber auch sehr pragmatisch, finde, das verliert sich ein bisschen, ich habe Diskussions- Kultur der Schweiz sehr geschätzt ich finde das ist sie auch so im Begriff, nicht gerade zu verlieren, aber es steht mindestens zur Diskussion...

F: Und wie schätzt du das Fremdbild der Schweiz ein?

A: Also ich weiß ja schon kraft der Studien usw., dass das Fremdbild relativ homogen ist. Ich selber begegne dem nicht so. Ich selber, wenn ich mit Leuten spreche, gibt es wirklich die einen, die die Schweiz idealisieren bis zum geht nicht mehr, oder die anderen die dann sagen ihr seid so langweilig. Gut das würde sicher dann schon wieder mit der Einschätzung decken die wir auch aus den Studien kennen. Ja, und dann hat's auch unsere Wirtschaftsseite, die zum Teil sehr negativ behaftet ist...

F: Meinst Du das eher bezüglich Innovationen, also fehlender Innovation?

A: Nein, die wird wahrgenommen, die Innovation die wird sehr wohl wahrgenommen, also Forschung und Hochschule, das wird ganz klar wahrgenommen, das wird ganz klar wahrgenommen, so erlebe ich das persönlich viel klarer als dass es in unseren Studien erscheint... aber wir haben hierbei den Studien auch bessere Werte wie beim Nation Brand Index, weil Leute die besser ausgebildet sind, ja zum Beispiel Akademikerinnen, die kennen halt die Schweiz auch von Symposien her oder über Forschung und Firmen und daher schätzen die das anders ein... und beim NBI hat man die allgemeine Bevölkerung, die schätzen das dann anders ein.

Fall „E“ Leitung Messen und Beratung / OSEC

Osec 20.05.2008 17: 15 Uhr. Interviewsituation Dialog

F: Zu welchen Anlässen tritt die Osec mit Unterstützung des Labels Schweiz auf? sind das alle öffentlichen Auftritte der Osec oder beschränkt sich das auf die Messen?

A: Alle Messeauftritte, die wir organisieren ihn der Osec, wir veranstalten nur Messeauftritte im Ausland, nie in der Schweiz und treten nur an Fachmessen im Ausland auf. Hier treten wir exklusiv unter dem Label Schweiz auf, dem gleichen Label unter dem Präsenz Schweiz arbeitet. Die Osec kennt man nicht im Ausland, da weiß man nicht was das ist, aber die Schweiz damit können die Menschen etwas anfangen.

F: Unter welchen Voraussetzungen kann das Label verwendet werden und wie kann ich mir in einem solchen Falle die Zusammenarbeit mit PRS vorstellen?

A: Ja, die gibt es. Sie können in unserem Internet noch einmal nachsehen, dort gibt es eine Rubrik die heißt Messe und Projekt Kommission. Das Label bekommt für den so genannten öffentlichen Teil einer Messe zum Beispiel so eine kleine Businesslounge oder so etwas, wo ja gern ausländische Besucher oder potentielle Kunden vielleicht gerade über spezifische, ausstellende Firmen bezogene, Fragen diskutieren. Dazu gibt es eine gewisse finanzielle Unterstützung, und die ist an ganz klare Qualitäts- und Quantitätskriterien gebunden. Das können Sie dann nach lesen was das ist. Es müssen klar Schweizer oder Liechtensteiner Unternehmen sein mit klar definierten Produkten, die aus diesem Rahmen kommen und es gibt einige, aber wenige Auftritts Restriktionen. Eins ist immer die Dachmarke. Die steht nicht nur hierarchisch an oberster Stelle auch physisch an oberster Stelle.

F: Wie funktionieren die Kommunikationsprozesse über diese verschiedenen Ebenen? in der Verwendung der Marke, interagieren sie da direkt mit Frau [REDACTED] von Präsenz Schweiz?

A: Wir verkehren in diesem Sinne nicht mit Präsenz Schweiz, wir ließen uns das OK geben dass wir dieses Label verwenden dürfen Präsenz Schweiz hat das Manual das angewendet wird ausgehändigt, da weiß ich nicht mehr genau mit wem wir das besprochen haben.

F: Kennen Sie das Stärkenprofil der Schweiz, das damals von Präsenz Schweiz und der Kommission auf den verschiedenen Sektoren herausgegeben und bearbeitet wurde?

A: Ja, ich kann mich schwach erinnern ich saß als Stellvertreter meines Chefs zuweilen mit in dieser Kommission, ich habe das mal gesehen aber ich muss Ihnen ehrlich sagen ich kann mich nicht mehr so genau daran erinnern.

F: Wir haben hier im Bereich der Leistung die Nachhaltigkeit, die Zukunftssicherheit, den Ausgleich und die Selbstbestimmung, die internationale Drehscheibe und die Effizienz. Wir haben unter den Werten: echt, vertrauenswürdig, Premium Qualität, neugierig und frisch. Wir haben bei der Erscheinung natürlich den Lebensraum Alpen und die hier lebenden Menschen, die das Schweizer Kreuz und die Farben rot-weiß. Meine Frage dazu ist jetzt: wie bewerten Sie die Ausrichtung entlang der Maßnahme Erscheinungsbild. Orientiert sich das Erscheinungsbild an dieser Vorgabe, spiegelt das Erscheinungsbild dieses Stärkenprofil wieder?

A: Ich denke am ehesten auf diesen Leistungsbereich bezogen. Das ist auch deutlich, wenn wir mit unseren Ausstellern sprechen, dass nimmt mich ja auch manchmal Wunder, deshalb kommen Sie zu uns, nebst einigen Annehmlichkeiten weil wir uns um alles kümmern, aber es ist schon auch eine Visibilität, die von den Leuten wahrgenommen, gesehen wird und interpretiert wird mit den Werten Zuverlässigkeit, hohe Qualität usw.

F: Wenn wir jetzt bei der Zielgruppe bleiben also die Ziele des Labels Schweiz als visuelles Instrument der Image-Arbeit, sind ja Widererkennbarkeit, klares und Prägnantes Erscheinungsbild, Orientierung beim Verwender... wie bewerten Sie das, wenn sie an ihre Zielgruppe auf den Messen denken, werden diese Ziele erreicht?

A: Ich denke ja. Ich bin sogar ziemlich überzeugt davon, wenn sie nämlich noch sehen, dass die Aussteller selber das Label Schweiz mit den rotweißen Farben auf ihren eigenen Produktion unterlagen, teilweise sogar auf den Produkten verwenden, kann man glaube ich sagen das Label hat eine Sogwirkung. Ja das ist so.

F: Denken Sie denn, dass eine Maßnahme wie ein prägnantes Erscheinungsbild, das Label Schweiz, die Aufmerksamkeit der verschiedenen Zielgruppen gegenüber der Schweiz erhöht?

A: Ich würde sagen Ja. Es kommt vielleicht auch ein bisschen darauf an in welchem geographischen Gebiet wir uns auf diesem Globus befinden, aber ich denke grundsätzlich ja.

F: Das Erscheinungsbild vermittelt ja kein explizites Wissen über die Schweiz sondern ist einfach einmal ein visuelles Signal, das vermittelt also keine informativen Inhalte und auch wenn es die Werte, die Leistungsversprechen über die wir eben sprachen zu vermitteln vermag, sind dort ja nicht wortwörtlich aufgelistet, aber denken Sie denn ein Instrument wie das Erscheinungsbild kann auf diese subtile Art und Weise tatsächlich ein emotionales Wissen über die Schweiz vermitteln?

A: Nun, wir müssen das mal sehen. Wir gehen an Messen. An reine Fachmessen. Das heißt wir haben es mit einem reinen Fachpublikum zu tun, ob das aus dem Engineering Bereich ist, ob das aus den Biotechnologie Bereich ist, aus dem Medizinbereich, aus dem Lebensmittelbereich usw. das ist sehr unterschiedlich, aber ich würde sagen Ja. Vielleicht reagieren sie eingeschränkt auf ganz bestimmte Aussagen in der Wertvorstellungen und das würde ich so sagen aber vielleicht nicht einfach nur die Emotionen so schnell einfach freundlich und nett, so ein kleines nettes Land sondern, das muss man jetzt auch sehen, ich glaube das Label hatte grundsätzlich mehrheitlich positive Ausstrahlung das hat vielleicht auch eine kritische Ausstrahlung dahingehend, dass die Schweiz dann sofort als teuer wahrgenommen wird.

F: Also, Sie meinen, dass Assoziationsketten ausgelöst werden die zum Hochpreisklischee führen.

A: Also das ist vor allem auch nicht nur was, was das Land und den Aufenthalt hier als teuer darstellt, sondern auch ganz spezifisch in der Investitionsgüterindustrie auch als Vorteil mit drin ist. Also im Geschäfts-Leben: "Schweizer Produkte = teure Produkte".

Das kommt bei uns nicht jeder Strategie entgegen. Das kann dann auch so sein, dass eine Maschine tatsächlich doppelt so teuer ist wie die Nachbarmaschine, aber zehnmal so viel leistet unter dem Strich ist sie billiger, aber diese Assoziationen und Überlegungen sind in manchen

Situationen nicht immer günstig. Es kann Situationen geben, wo das Schweizer Label eine gewisse Zurückhaltung auslösen könnte. Ich sage nicht es ist schlecht. Aber es muss dann eine zusätzliche Kommunikation, eine informative aufklärende Kommunikation darüber geben.

F: Glauben Sie denn, dass das Schweizer Label mit dem was es transportiert einen wesentlichen Beitrag leistete ein ausgewogenes Landesbild im Ausland?

A: Ja.

Glauben Sie denn, dass Image-Arbeit generell in staatlicher Hand gehört? Denken Sie es hat ein Einfluss auf die Qualität der Image-Arbeit wo her der Impuls kommt?

A: Ja, ich denke schon, dass ist auch zunächst einmal eine staatliche Verantwortung ist weil wir verkaufen ja etwas ganzes, wir verkaufen nicht nur einen Berg oder eine Region oder ein Produkt. Ja, ich denke schon, in aller erster Linie: Ja!

F: Meinen Sie das als Autorität, die als einzig legitimierte Institution für ein Land als Ganzes sprechen kann?

A: Richtig! Richtig!

F: Was ist für sie den wesentlich bei der Image-Arbeit? Wo merken Sie, dass ihre Zielgruppe wirklich drauf anspringt?

A: Ach, schwierige Frage!

Ich glaube nicht dass wir uns mit der Schweiz profilieren können in irgendwelchen Massen- und billig Angeboten. Das können wir nicht. Und das wollen wir auch nicht.

Das wollen wir nicht, das passt wirklich nicht zu uns. Ich glaube wir müssen Qualität leisten, das ist ganz wichtig, wir könnten nicht irgendetwas verkaufen das wir nicht sind. Das allerdings trifft sicher für alle zu nicht nur für die Schweiz. Und ich denke ein kleines Land wie die Schweiz mit wenigen eigenen Ressourcen aber einem - immer noch - ich hoffe es bleibt so - hohen Image weltweit, ich glaube wir tun gut daran, auch wirklich diese Stärken weiterhin zu pflegen und hervorzuheben und nicht versuchen in irgendeiner Massenliga zu spielen.

Die Schweiz muss dranbleiben... absolut... absolut! Und ich denke, die Schweiz muss noch viel mehr, als das bisher der Fall war, daran arbeiten.

F: Glauben Sie denn, dass die Vernetzung der einzelnen Sektoren eine Rolle spielt, bei der Qualität der Image-Arbeit?

A: Das denke ich schon. Ich bin zwar überrascht dass alle das Gefühl haben dass alles so wahnsinnig stark vernetzt sei. Ich persönlich, als Schweizerin finde, Sie haben in diesem Land, in diesem unheimlich kleinen Land, so viele eigene kleine "Gärtlein" die gepflegt werden, schauen Sie mal, wir alle arbeiten mit Schweizer Kreuz aber nur das gemeinsam, jedermann sonst entwickelt noch etwas ganz anderes drum herum. Und wenn ich im Tagesgeschäft schaue, und ich bin jetzt nur mal in der Osec zuständig für das Messewesen, also, es ist so ungemein schwierig, die Leute von verschiedenen Organisationen, zu überzeugen "lasst es uns gemeinsam tun" ... Ich persönlich finde, dieses Land hat noch viel zu viele Einzelkämpfer, die zwar alle denken, ja wir arbeiten vernetzt, die Vernetzung ist für mich noch viel zu oberflächlich. Der Gedanke, die Überzeugung, es gäbe "eine Schweiz", egal ob es etwas „Schweiz plus“ ist oder was auch immer, ist für mich noch nicht genügend stark verankert.

F: Und Sie meinen damit, mit dem Ausschöpfen von Synergien könnte die Schweiz noch sehr viel kraftvoller auftreten?

A: Absolut! Auch im Rahmen des optischen Auftritts. Lassen Sie mich Ihnen ein Beispiel geben: ich kann Ihnen wirklich sagen, was sich in den letzten drei Jahren krampfhaft gemacht hatte. Die Schweiz gibt wie andere Staaten auch ein gewisses Steuergeld, Bundesgeld wie wir sagen, aus für Messebeteiligung. Zwar nur ein kleiner Teil, es ist egal wie sich das prozentual ableitet. So: zu diesem Zwecke hatte ich vor langen Zeiten einmal abgemacht, dass wir dieses Schweizer Label von Präsenz Schweiz verwenden. Das sollte die Dachmarke aller unserer Messen sein. Ich ging noch einen Schritt weiter und sagte "die Osec ist für die Exportförderung zuständig" damals nur die Exportförderung, deshalb, und wir geben noch Geld für Dritte, also für große Verbände, Industrieverbände die Messen im Ausland bestreiten, Handelskammern usw. und deshalb können wir nicht einen Standard entwickeln, der für alle gilt und eine Corporate Identity, eine Dachmarke, die für alle gilt. Also heute sind wir so weit, dass nicht nur die Osec ihre 17 bis 18 Swiss Auftritte unter dieser Dachmarke Schweiz stellt, sondern dass alle Verbände, die einen einzigen Schweizer Franken Geld wollen in ihrem Auftritt das auch verwenden. So haben wir mit dem genau gleichen Geld im EDA, das wir zur Verfügung haben, von ehemals 18 "Schweizer Auftritten" 42 realisiert. Mit genau dem gleichen Geld. Aber es war unheimlich schwierig, einen Schweizer Verband für sowieso, einen Schweizer Verband für dieses, eine schweizerische Handelskammer da und dort zu überzeugen, "Leute vergesst das mal lasst uns gemeinsam auftreten" ...

F: Also, dem Bedürfnis eigene Duftmarken zu setzen entgegenzuwirken und zu sagen.

"Wir wirken alle sehr viel prägnanter, wenn wir uns kraftvoll hinter einen Auftritt stellen"?

A: Absolut! Das war eine unglaubliche Hauruckübung. Und wir sind immer noch nicht ganz am Ziel, aber es ist immerhin schon einmal ein Teilerfolg von 18 auf 42 mit identischen Mitteln. Mein Team arbeitet da und dort mit Baden-Württemberg International zusammen, in gewissen Projekten, die haben mir auch schon gesagt, das ist unglaublich, wie ihr das geschafft habt, den Verband für Kunststoffindustrie, mit dem Verband für die Maschinenindustrie, und dem Verband X. Y. erscheinen gemeinsam unter "Schweiz".

Also ich hab in dem Bereich zwei, drei Erfahrungen, die mir aufgefallen sind, ich habe eine Zeit in den USA gelebt, und wenn sie in den USA von St. Gallen erzählt haben oder von Schaffhausen oder von Basel, kannte das keiner aber wenn ich gesagt habe "Switzerland" damit konnten die Menschen etwas anfangen. Und das zweite, das kann ich Ihnen sagen, als sie dieser Dachmarke Schweiz eingeführt haben, wir mussten ja vorangehen, das heißt wir mussten den anderen beweisen, mittels klarer Aussagen unserer Aussteller, nicht von uns, dass die sagen "super! Genau das passiert brauchen wir, wir wollen da nicht Osec lesen, kein Mensch im Ausland weiß was die Osec ist. Aber die Schweiz, die ist bekannt und positiv besetzt". Switzerland ist bekannt, füllt mit Erwartungen und Emotionen verknüpft und zwar zumeist positive. Ich sage ja, das Image "teuer" ist nicht immer ganz förderlich oder wünschenswert, aber die positiven anderen Assoziationen vor allem auch das mit dem "teuer" einhergehende "Premium Qualität" wiegen das auf. Switzerland ist etwas, worunter sich ein

gegenüber etwas vorstellen kann, ist bekannt, ist etwas woran man anknüpfen kann und dann ja nicht den Fehler machen, à priori billig sein zu wollen. Wir sind nicht billig. Punkt.

... schauen Sie, wenn Sie in solchen Diskussionen beieinander sitzen, nehmen wir einmal eine Organisation, die alle kennen IBM, auf der ganzen Welt, im hintersten Nest, wo IBM irgend einen kleinen Auftritt hat, treten die genau gleich auf. Deren Marktführer klopfen ihnen auf die Finger, wenn sie das falsche Blau von der IBM verwenden. das muss doch einen Grund haben, die sind doch nicht alle doof... ich wissen Sie, ich ein Problem, wenn es Leute gibt, die sagen "er komme das ist ja schön und so weiter, aber es gibt hier keine Gemeinsamkeiten, keine gemeinsamen Verbindungen usw." da sehen Sie nur wieder was in der Wirtschaft passiert: nehmen wir doch wieder ein topaktuelles Beispiel hier in der Schweiz, die UBS. Meine Güte, die ganze Schweiz hat Angst, dass das einen Reputations-Schaden hinterlässt! Die haben nicht einmal das Schweizer Kreuz, das sich irgendwo als Erkennungszeichen manifestiert hätte... manchmal denke ich, was diskutieren wir hier eigentlich. Einerseits liegt es uns so nahe ausgehandelt haben jetzt schon Panik, was da passiert, andererseits verneinen wir die Wichtigkeit von gewissen Imagerägern, optischen oder nicht optischen.

Oder nehmen Sie Swiss Re! Als heute größte Rückversicherungsanstalt, wird als absolutes Schweizer Unternehmen wahrgenommen, obwohl weder der CFO, noch der CFO, noch sonst wer von Einfluss Schweizer sind. Das muss man mal ganz klar sehen.

F: Ja, zum Schluss habe ich noch zwei freie Fragen, die sich wirklich auf ihre ureigene und ganz persönliche Wahrnehmung beziehen, als ihre Wahrnehmung als Schweizerin, nämlich zu ihrem eigenen persönlichen Landesbild und dem Standbild der Schweiz. Verwenden sich zum Beispiel nochmals an dieses Stärkenprofil erinnern, gibt es da stärken, die sie vielleicht mit einem! Versehen unterschreiben würden und einige die sie ihre persönlichen Wahrnehmung anders beurteilen würden?

A: Ja, da gab es etwas womit ich nicht so ganz einverstanden war.... ich persönlich finde, die Schweiz dürfte etwas neugieriger sein. Denn Neugierde führt auch zu Innovation und wirtschaftlichen Weiterentwicklungen. Ich finde das ist wirklich etwas, das man auf der Straße wahrscheinlich sogar feststellen könnte, wenn wir schon etwas Bauchweh macht in der Schweiz, muss ich sagen ist es wahrscheinlich das. Ich muss Ihnen sagen, ich teile die Meinung nicht, dass die Schweizer nicht gastfreundlich wären oder nicht aufgeschlossen sind, die die Abgeschlossenheit gegenüber Fremden, das teile ich überhaupt nicht ich finde es auch schon paradox, wenn das jemand aufkommt ich glaube, wir sind die Nummer drei weltweit, in Europa hinter Luxemburg, mit dem drittgrößten Ausländeranteil weltweit, haben aber trotzdem sehr überschaubare soziale Probleme damit, wir sprechen vier Sprachen in diesem Land. Natürlich vor allem mit den französisch-sprachigen, oder den Deutschschweizern, da kann man jetzt diskutieren wie man will, da sind Mentalitätsunterschiede, das muss ich Ihnen sagen, solche Aussagen kann ich nicht nachvollziehen.

Sicher, kommt sie auch immer darauf an was sie in ihrer Kindheit, in ihrem Elternhaus erlebt haben, ich hatte das Glück, weil mein Vater selber sehr sehr viel gereist ist in einem sehr offenen Elternhaus aufzuwachsen und sämtliche Leute, Jung und Alt egal welcher Rasse und Herkunft waren jederzeit willkommen, ich persönlich denke, ich habe wahrscheinlich gleich viel

davon gelernt wie ich in der Schule gelernt habe. Aber wenn ich heute, wenn sie sagen wir haben schulpflichtige Kinder, da sehe ich schon ein Problem mit der Schweiz aber das hat weniger mit dem Image zu tun, dass wir so einen hohen Ausländeranteil haben, und es ist ganz lustig, dass, letztthin wurde so eine Statistik publiziert, dass das Bildungsniveau der europäischen Ausländer, vor allem aus Deutschland, aus dem Norden kommend ist bedeutend höher, als dasjenige, als dasjenige das vom Balkan kommt aus Ex Jugoslawien usw. und heute, was mich schon auch ein wenig nachdenklich stimmt, wenn ich Kinder hätte, die in die Schule gehen müssen, und die Schulen, die in der Schweiz und qualitativ gut sind, das Sprach-Niveau in der Schweiz, das ist unglaublich gesunken, dass sehe ich hier, wenn ich meine junge Assistentin habe, ich bilde mir nicht ein, dass ich ein Deutsch spreche oder schreibe wie sie das tun, aber was ich da lese oder höre ist unglaublich, also das ist eigentlich ein Problem. Natürlich, wir sprechen ja Schweizer-Deutsch, Hochdeutsch ist für uns eine Fremdsprache. Das ist so. Das deutschsprachige, im konkreten Fall die Deutschen, die von uns erwarten, dass wir das gleiche Deutsch, das perfekte Deutsch sprechenden wie es die Deutschen auch tun. Sie haben manchmal einfach diesen eigenen Anspruch an uns. für mich war ein Schlüsselerlebnis, weil ich feststellen musste, durch eine Freundin, eine deutsche Freundin, die eben auch deutsche Freunde hatte, die aus Bayern, aus Norddeutschland und sonst woher kamen, da habe ich festgestellt, das ist ja wie bei uns, jeder sprach völlig anders, "DAS Deutsch" gibt es ja gar nicht. Der Berner, der Aargauer spricht völlig anders als ich spreche und trotzdem verstehen wir uns. Gar kein Problem, aber wir deutschsprachigen Schweizer haben immer den Anspruch korrektes Deutsch können zu müssen obwohl es für uns eine Fremdsprache ist.

F: Kommen wir auf das Fremdbild der Schweiz zurück: Sie haben vorhin erwähnt, dass die Schweiz neugieriger sein könnte, glauben Sie, dass auch von außen so wahrgenommen wird?

A: Ich denke vor allem in Europa werden wir wenig neugierig wahrgenommen. Ich denke natürlich ein bisschen weniger in Übersee, aber in Europa. Wir sind uns nahe kennen unsere politischen Systeme, sind zwar kein EU-Mitglied, aber sind in diesen bilateralen Prozessen dabei, sind im Herzen Europas ich denke nicht dass wir dieses Image haben auf den Philippinen, dort werden wir eher das Zucker- Honig Land, sein, aber in Europa, ja denke ich schon dass wir so wahrgenommen werden. Ich denke nicht, dass wir dieses Image dringend korrigieren sollten und das können wir nur mit Taten korrigieren. Schlussendlich wollen wir ein Gesamtbild transportieren, das Gesamtbild der Schweiz besteht nicht nur aus den schönen Bergen die Schweiz ist ein Ort der Innovationsfähigkeit, zukunftsfähig und das müssen wir auch ganz gezielt kommunizieren, gerade weil es da eine Lücke zwischen Realität und Wahrnehmung gibt. Innovation bezieht sich für mich nicht nur auf die rein technologische Seite auch auf die menschliche, die Softskill Seite. Neugierde muss man zuerst hier fördern, dass man bereit ist überhaupt erst einmal etwas Neues anzupacken und vielleicht etwas anders anzupacken, das hat für mich sehr viel mit Innovation zu tun.

Wir hatten immer eine Sonderstellung. Wo gibt es ein Land, das keinen wirklichen Präsidenten hat im politischen System, wir könnten ja gar nicht existieren ohne eine permanente Einbindung auch in Brüssel, das ist meine persönliche Überzeugung.

Wenn ich über mein eigenes Land nachdenke, dann habe ich so ein „hin und her“ Gefühl. Es ist uns ja immer gut gegangen, muss ich sagen, wenn man den ersten, den zweiten Weltkrieg anschaut, was ist denn der Grund dass es uns immer gut gegangen ist, das kann nicht nur die Kleinheit sein, die zu unbedeutend warum einzumarschieren, zu besetzen, was weiß ich, haben wir es clever genug gemacht, dass wir die Reichtümer der, ich sage jetzt mal "Bösen" gehortet haben und wer will schon, dass das eigene Portmonee abgefackelt wird, ich weiß es wirklich nicht ich habe mir schon oft Gedanken gemacht, was ist es, es kann unmöglich sein, dass unsere Armee so unglaublich gut darstellen, dass sich keiner an uns heran getraut hätte, was war es wirklich, es gibt unglaublich viele Büchern Theorien darüber. Heute stehen wir wieder irgendwo im Off, wir haben ja so ein tolles Ding hinter dem wir uns verstecken können, wenn es darum geht irgendwo mitzumachen, Farbe zu bekennen uns auch zu engagieren, das heißt Neutralität. Neutralität kann ja einmal ein kluges "ich mach mir die Hände nicht schmutzig" sein aber auch ein „ich halte mich raus“ wo es notwendig wäre Position zu beziehen und Farbe zu bekennen. In der heutigen Zeit denke ich sind wir eher auf dieser Schiene als auf der edlen, ehrenhaften Neutralitätsschiene, denn sonst müssten wir uns hervorragend stellen, was unsere Kollegen ganz im Norden machen, die auch neutral sind, also irgendetwas stimmt da nicht mit unserer eigenen Auslegung, das ist für mich auch eine gewisse Feigheit. Das nenne ich auch Neugierde. Wir sollten doch uns mal echte Gedanken machen: ist das die richtige Form der heutigen Zeit, wäre es nicht wichtig sich hier auch weiterzuentwickeln? Eben nicht zu stagnieren.

Fall „F“ Schweiz Tourismus: Leitung Deutschland / Discover the + , Icon Roadshow

Leitfaden Interview 26.06.2008 10: 35 Uhr Interviewsituation Dialogisch

F: Sie haben gerade er schon angedeutet, an diesem Projekt „Icon Roadshow“ anlässlich der Euro 08 waren mehrere Partner beteiligt, sie haben es gerade schon gesagt die Projektumsetzung und Koordination lag bei Schweiz Tourismus.

A: Genau. Wir sind sozusagen beauftragt worden, haben ein Mandat gekriegt von der Regierung.

F: Von welcher Stelle in der Regierung kam dieses Mandat?

A: Das müsste direkt vom Bundesrat gekommen sein, also dieses Mandat an Schweiz Tourismus zu geben, wo wir dann bei uns intern ein Projektteam aufgebaut haben, das dann für diese gesamte Standortmarketing Geschichte an allem, was im Vorfeld zur Fußball-Europameisterschaft zum Thema Außenwerbung stattfindet, wurde durch dieses Team koordiniert.

F: Und die Initiative zu diesem Icon, das Konzept, die Idee, wurde Schweiz Tourismus mit einem Mandat betraut, sich etwas einfallen zu lassen oder wurde ihnen der Auftrag erteilt diese Icon Idee umzusetzen?

A: Also ich weiß nicht genau wie diese Idee geboren wurde. Ich weiß, dass diese Idee mit einem Schweizer Kreuz, was ja ein sehr kräftiges Markensymbol ist für unser Land durch die Welt oder sagen wir einmal durch Europa zu ziehen, die bestand schon mal ein bisschen in den Köpfen unserer Marketingmenschen und man hat dann denke ich schon mal eine Schublade gezogen und gesagt hier das könnte man noch machen im Rahmen der Werbung Fußball-Europameisterschaften. Ich denke das bestand schon irgendwie, in welcher Form genau weiß ich nicht das wurde sich jedoch herausgearbeitet.

Der [REDACTED] weiß es ganz bestimmt wie das alles entstanden ist vielleicht können Sie mit ihm sprechen.

F: Spielt es für Sie eine Rolle wer den Lead hat bei der Umsetzung solcher Projekte, glauben Sie, dass das wichtig war das die Projektleitung bei Schweiz Tourismus lag?

A: Nun also ich denke für die Umsetzung ist es wichtig, weil wir in Europa über ein gutes Netz verfügen. Da wir selbst auch im Markt selber tätig sind und ein Instrument war ja eben auch ein Event, der Icon, aber dann auch wieder ausgegliedert in unterschiedliche Zielgruppen, zum einen die Medien, zum anderen aber auch das normale Laufpublikum, Wirtschaftsleute usw. und ich glaube man hat ein bisschen darauf vertraut, dass die halt schon gewisse Netzwerke im Markt haben, eben anders, als wenn man jetzt jedes Mal eine Event -Agentur beauftragen müsste, denke ich schlussendlich auch einfach eine Kostenfrage. Also ich denke die Organisation (ST) selbst hat in den letzten zwei Jahren in der Schweiz auch an Anerkennung hinzugewonnen eben weil die auch in unserer Kommunikation auftritt, die Organisation ist mehr so vom Staatsbetrieb, früher schweizerische Verkehrszentrale heute zu Schweiz Tourismus eben ein dynamisches Marketingunternehmen geworden und die Wahrnehmung innen ist auch

gesteigert worden durch das. Was ich denke, wenn man die Schweizer Bevölkerung befragt, was ist PRS, was ist die OSEC, dann kann man in vielen Fällen keine Auskunft geben, aber Schweiz Tourismus kennt man mittlerweile ein bisschen mehr.

F: Kennen Sie das Stärkenprofil der Schweiz?

Die „Story Schweiz“? ... auf der ST Website tauchen auch einige dieser Stories auf.

A: So im Detail nicht nein. Also was da genauso für Punkte aufgeführt sind, nicht nein.

F: Nun ich les Ihnen mal ein paar dieser Werte vor oder hier, schauen Sie sich das Stärkenprofil doch einmal selbst an....

Wenn Sie an dieses Stärkenprofil der Schweiz denken und an den Icon: verläuft die Anwendung entlang dieser strategischen Ausrichtung; spiegeln sich die Stärken der Schweiz in der Maßnahme wieder?

ST arbeitet mit 5 eigenen Kernwerten auf www.myswitzerland.com ... die sich von den im Stärkenprofil unterscheiden, woher kommen die?

da hätte mich jetzt interessiert woher diese Kernwerte kommen und auch in der Definition der Schweiz Tourismus eigenen Kern ob dieses Stärkenprofil irgendeine Rolle gespielt hat?

A: Nein das weiß ich nicht da müssen sie wirklich [REDACTED] fragen.

F: Finden Sie denn, dass die Image-Arbeit im Rahmen der Fußball-Europameisterschaft die von Schweiz Tourismus definierten Kernwerte widerspiegelt?

A: Ja... ich denke die Neutralität auf jeden Fall daher, dass das Symbol quasi wandert, dass es unser Nationalsymbol ist, in die Größe vielleicht weil wir es in drei Dimensional vielleicht etwas in übergroße darstellen und vielleicht auch in den kleinen feinen Anlässen, die wir gemacht haben... wir haben jetzt nicht eine Riesen Show gemacht, es gibt wenige die wirklich direkt damit konfrontiert wurden an den einzelnen Standorten und ich glaube dieses Symbol, diese ganze Roadshow hat auch ganz stark auf diese Zielkerngruppen abgezielt, eben etwas wichtiges auch von der Wirkung her, sei es für die Medien sei es jetzt für die Wirtschaftstage die an einzelnen Standorten stattgefunden haben, dass man darauf noch einmal aufgebaut hat. Nun die Zuverlässigkeit also man wanderte mit diesem Icon und es fand alles so statt wie wir das geplant hatten. So gesehen passt das auch aber ich weiß nur nicht ob wir jedes Mal den Kernwerten auch in der Planung dazu Rechnung getragen haben.

F: Zu den Zieldefinitionen, vielleicht haben Sie in Ihren Unterlagen auch einige Ziele vorliegen; welche Ziele hat in Schweiz Tourismus speziell für das Icon Projekt definiert?

A: Also vielleicht kurz, das war ja so gedacht, es gab zum einen diesen Auftritt mit dem "entdecke das plus" das ja quasi als Kern über alles definiert war, ist ja diese Icon gewandert und es gab innerhalb von diesen drei Eventtagen oder Icon jeweils an einem Standort stand, dann einen Tourismustag, die dann von uns Schweiz Tourismus, also wir haben zwar das Mandat gehabt für „entdecke das plus“, diese Projektgruppe, die hat dann alles koordiniert, aber es gab dann innerhalb dieser Icon Veranstaltungen ein Tag, der spezifisch auf Tourismus abgezielt hatte, wo wir dann einfach unsere eigenen Zielgruppen noch einmal bedient haben. Das ging dann soweit, dass wir zum Beispiel.. wir haben definiert: wir machen eine Medienkonferenz. Diese Medieninhalte waren natürlich auf die Schweiz als Reiseland

ausgerichtet. Der Tourismustag fand immer am Tag zwei statt. Ziel waren glaube ich, wir haben das auch quantifiziert das müsste ich noch einmal genau nachschauen, 50 bis 70 Journalisten, die wir an der Medien-Konferenz haben wollten. Dann war der Tourismustag so aufgeteilt, dass wir Reisebüromitarbeiter und Veranstalter eingeladen haben und mit unseren Destinationen, die an dem Tag auch jeweils selber vor Ort waren, so eine Art Workshop veranstaltet haben, damit der Reisebüromitarbeiter ihnen die Schweiz als Reiseland besser verkaufen kann. Das war wie so eine losgelöste Sache innerhalb der drei Icon Tage. Unser Key Account Management, die Veranstalter hat dann eine Art Onlineakademie auch noch angeboten für Reisebüros und Mitarbeiter, und da haben wir alle die sich in der Stadt angemeldet haben angeschrieben und zu diesen Events eingeladen und auch ein bisschen als Goodie, denn in einem Reisebüro hat man so viele Kataloge, die man dem Kunden anbieten kann, die muss man auch pflegen und dann, ganz wichtiger Multiplikator für uns natürlich die Journalisten und wir wurden dann natürlich auch beauftragt, dass wir das Publikum, also die Frequenz benutzen an diesen Plätzen wo der Icon stand um eine touristische Botschaft zu vermitteln. Das heißt d dass man eben dort unsere Broschüren fand und dort auch wieder gab es einzelne Schweizer Partnerdestinationen, die sich für diese Roadshow angemeldet haben, die hatten dann einfach diese Präsenz genutzt. Wir haben dann auch unsere Aktivitäten immer von unseren Destinationen wie eine Art refinanzieren lassen. Dieser Tourismus Tag war halt innerhalb dieser gesamten Kampagne "entdecke das plus" mit einem besonderen Budget von Schweiz Tourismus, den wir dann gestaltet haben. In Berlin war's etwas speziell weil gleichzeitig die ITB stattfand.

Wir haben halt auch viele Medienreisen organisiert und veranstaltet. Also an Tag eins war meist so die Medienkonferenz, wo wir halt Sportmedien, politische Medien, regional-lokal Medien eingeladen haben, wo dann meistens auch ein Bundesrat an den jeweiligen Standorten war, Botschafter, Generalkonsul usw. so das Offizielle. An Tag zwei haben wir dann noch mal Reisejournalisten eingeladen. Für die Reisejournalisten bringt so was natürlich weniger, also da entsteht meistens nicht direkt ein Bericht darüber dann im Lokalteil der jeweiligen Medien, aber wir haben vielleicht den einen oder anderen Journalisten überzeugen können, macht eine Medienreise in die Schweiz, „entdecke das plus“.

F: Können Sie persönlich einschätzen, wie der Icon von außen wahrgenommen wurde? Also diese touristische Einbettung am zweiten Tag, können Sie einschätzen ob die Gesamtveranstaltung als Tourismuswerbung interpretiert wurde oder wie das beim Zielpublikum aufgefasst wurde?

A: Ich glaube das Publikum selbst hatte diese unterschiedlichen Tage überhaupt nicht wahrgenommen, also wenn ich jetzt ein Besucher wäre, der am Potsdamer Platz vorbei gelaufen ist, denke ich der hat am ehesten noch die touristische Schweiz wahrgenommen, weil er dort auch die touristischen Informationen erhalten hat, weil der holt sich dann vielleicht ein Prospekt über die Städte oder den Bergsommer oder die einzelnen Regionen, Wallis, Graubünden oder wer auch immer da gerade vor Ort war, der konnte das nicht unterscheiden,

dass es jetzt da noch irgendwie einen Tag für die Wirtschaft gegeben hatte. Das fand auch mehr so im Hintergrund statt.

F: Ich würde ihn gern noch ein paar Fragen zur Wirksamkeit stellen und das sind auch wieder ganz persönliche Fragen die sich auf Ihre persönliche Einschätzung als ich sage einmal Schnittstelle direkt am Zielpublikum beziehen, denken Sie denn, dass eine Maßnahme wie die Icon Roadshow, die Aufmerksamkeit der verschiedenen Zielgruppen gegenüber der Schweiz nachhaltig erhöhen kann?

A: Ja, ich glaube schon. Also bei den verschiedenen Zielgruppen, wenn man jetzt wirklich Medien, Wirtschaft usw., die man dann ja auch noch einmal speziell einlädt, auf jeden Fall und weil man dann ja auch z.B. für die Wirtschaft unter dem Dach auch mit der Botschaft zusammen gearbeitet hat, hat man natürlich auch auf der wirtschaftlichen und politischen Ebene Aufmerksamkeit erzeugen können. Also dass man da wirklich auf diese Zielgruppen zu so einer Geschichte speziell, nun auch Abgeordnete usw. zu solchen Events bekommt, also sehr hochwertiges Publikum das hilft sicher Türen zu öffnen. Ob jetzt der Berliner potentielle Schweiz- Urlauber wirklich stimuliert wurde durch diese Roadshow unter den Umständen eben, dass das Wetter miserabel war und die U-Bahn streikte und nebenbei die ITB veranstaltet wurde, denn dort findet er die Schweiz ja jedes Jahr dafür braucht er keinen Icon, wir hatten den Berliner Radiosender Spree Radio Vorort, die jeden Morgen fünf Stunden live gesendet haben also aus dem Icon heraus um auch noch ein bisschen mehr für die Berliner zu tun und Frequenz anzukurbeln, ja das ist, denke ich mal nett gewesen, wir haben dann auch Reisen verlost damit hat man sicher noch einmal eine zusätzliche Aufmerksamkeit generiert, aber da bewegt sich natürlich kein Mensch hin wenn es einfach durchwegs schneit und eiskalt ist. Das sind halt so die Faktoren, wo man nun so eine Geschichte zu anderer Jahreszeit hätte oder vielleicht, also für das Publikum jetzt gesprochen, hätte es mehr Sinn gemacht, wenn man die in den Hauptbahnhof verlegt hätte, in einer Halle, die geschützt ist und wo sowieso eine hohe Frequenz ist, aber die Anforderung war ja, es muss an einem markanten für die Stadt typischen Platz sein mit hoher Frequenz.

F: Eine Zwischenfrage habe ich noch, als sie die Zusammenarbeit mit der Botschaft erwähnten, war da die Unterstützung der Botschaft vor allen Dingen in Form von Netzwerken oder wurden sie finanziell oder konzeptionell unterstützt?

A: Ja, vor allem Netzwerke, Türöffner-Funktionen, also alles was auch diese Bewilligungen bei irgendwelchen Ämtern und Behörden hier betrifft eben um den Platz zu kriegen usw. Da hat das alles mehr Gewicht, wenn da die offizielle Schweiz anträgt, wie wenn da Schweiz Tourismus eine Anfrage macht. Dann haben die Botschaften auch am ersten, an dem Wirtschaftstag, mitgestaltet und auch die politischen Medien usw. haben ja auch einen großen Verteiler, den wir nutzen konnten, also das politische, wirtschaftliche Netzwerk das haben wir in der Form nicht als Organisation Schweiz Tourismus, dann eher als Präsenz Schweiz, die als Organisation auch bei den Botschaften sitzt und ein EDA Mitarbeiter ist, das war dann sozusagen über die Botschaft koordiniert worden. Und auch z.B. für den Tag eins, irgendwelche Speakers für die Medienkonferenz oder für die anschließenden VIP Launch wurden vom Botschafter direkt

angefragt, das hat ein wenig mehr Gewicht gehabt. Und dann auch schlussendlich durch Mithilfe in der Abwicklung usw. Das war eine sehr enge Zusammenarbeit.

F: Speziell jetzt im Fall Berlin? Oder verzeichnen Sie eine solche enge Zusammenarbeit mit den Botschaften generell bei Events im Ausland?

A: Ja, aber auch mit den Generalkonsulaten für den Standort Frankfurt haben wir eigentlich das gleiche gemacht, in Frankfurt war dann auch ein Wirtschaftstag und dann dort eben auch einen Jo Ackermann zu kriegen für den Wirtschaftstag usw. da hilft es natürlich, wenn der offiziell vom Generalkonsul angefragt wird und das gleiche war auch in Düsseldorf ich müsse der noch mal nachsehen wer da gesprochen hat.

F: Nun glauben Sie denn, dass diese etwas "ungewöhnliche" Umgebung, also einfach etwas anderes als die herkömmlichen Wirtschafts- Netzwerke, glauben Sie das diese Maßnahme geeignet ist den Goodwill, die Sympathie für die Schweiz zu stärken?

A: Als ich glaube, wenn man bereits auf einer guten Basis aufbaut, den Goodwill zu verstärken Ja. Wenn jetzt aber ein Land ohnehin Image Probleme hat, da glaube ich es weniger. Ich meine die Schweiz die wird halt sehr positiv wahrgenommen, also das merke ich ja selber als Schweizerin im Ausland, wie die Leute einem begegnenden. Da hatte ich noch nie eine negative Erfahrung das sind wirklich sehr positive Werte. Und man attestierte der Schweiz auch, dass sie ein wirtschaftliches funktionierendes und effektives Land ist, mit niedrigen Arbeitslosenzahlen usw. und da denke ich mal, wenn man zu so einem Event einlädt, verstärkt das den Goodwill noch, weil das Interesse ist auch da die wollen sehen wie machen die das, wie läuft denn das. Aber um sich überhaupt erst einmal ein Image aufzubauen, weiß ich nicht ob das was bringen würde.

F: Wie hoch schätzen Sie denn den informativen Gehalt einer solchen Maßnahme ein? hat hier die emotionale Ansprache überwogen oder denken Sie die Maßnahme hat, trotz Erlebnischarakter, über die Schweiz informiert?

A: Ich denke schon. Man hatte zumindest dort auch die Möglichkeit, ich spreche jetzt auch wieder ein bisschen von den Events, wo wir zu den Multiplikatoren sprechen konnten, die Möglichkeit, gewisse Sachen zu platzieren, die man vielleicht so über die Schweiz nicht kannte. Wir brauchen die Klischees so quasi dieses Emotionale um die Aufmerksamkeit zu generieren, aber dann auch so gewisse Informationen, dass halt in der Schweiz mit der ETH auch Universitäten vorhanden sind, die auf höchstem Weltniveau erfolgreich sind. Dass kleine Firmen, da hatten wir dann im Anschluss Medienreisen hin organisiert, diese Prionics als Beispiel, die einen Wirkstoff gegen BSE entwickelt hatten, diese Nachrichten, oder dass das WWW in der Schweiz erfunden wurde, solche Geschichten mit einem Besuch im CERN verbunden, wo man dann die Journalisten einlädt, wir haben damit sicherlich Türen geöffnet, Interesse generiert bei Multiplikatoren die zwar schon ein gutes Bild über die Schweiz haben aber sich dann spezifisch zu dem einen oder anderen Thema noch mal vertieft interessiert haben oder dann im Nachgang wirklich in die Schweiz gereist sind und gesagt haben „ah das kuck ich mir mal an“ und dann darüber berichtet haben.

Das war für uns auch spannend, dass sie auf solche Sachen wirklich ein Programm mit eingebaut haben, dass man nach Zürich geht, eine normale Stadtführung machten sieht wie toll

und wie schön es doch in Zürich ist, aber dass man dann wirklich auch die ETH besucht oder in Basel z.B. das ganze Thema Architektur, dass man die Stadt wirklich unter diesem Gesichtspunkt darstellt. Und dann kriegt man dann auch mal so eine halbe oder ganze Seite Bericht in einem Wirtschaftsteil, wo man sonst jetzt schwierig reingekommen wäre.

F: Nun was ist für Sie denn wesentlich für erfolgreiche Landeskommunikation und Image-Arbeit?

A: Also ich glaube, ein Image wird ja auch stark geprägt durch das selbst erlebte, und wir können noch so viele Berge und Sonnenuntergänge fotografieren und großflächig auf Plakate drucken, wenn einer, der in die Schweiz reist, wenn sie jetzt im Sommer Urlaub machen und schlecht behandelt werden, oder schlechte Qualität kriegen... also wir müssen sicherlich aufbauen auf diese Werte, die wir halt auch sehr stark definieren, weil es auch das Feed-back der Gäste ist, dieses Naturerlebnis, diese Zuverlässigkeit. Also die Journalisten, die Lachen immer wenn wir gegen ein Programm schicken "Sie nehmen dann den Zug um 12: 43 Uhr" und der Zug fährt dann auch tatsächlich genau da.. das ist eben auch die Schweiz dieses pünktlich und genaue und das muss dann auch funktionieren. Und das andere ist, dass auch in der Schweiz, wir den Leuten klarmachen, dass auch diese Erlebnisqualität und auch schlussendlich die Qualität der Leistung elementarere Faktoren sind, als ich sage es einmal für das Reiseerlebnis. Und dann ist natürlich für die Image-Arbeit auch dieser Multiplikatoren Geschichte sehr wichtig, also wenn jetzt ein TV Sender eine Sendung in der Schweiz macht, die dann eben genau diese Sachen bedient, dann hilft das natürlich extrem, aber nicht zu vernachlässigen sind dann natürlich auch solche Geschichten, da haben wir dann auch ganz spezifisch gemerkt, wie letztes Jahr der Blick mit dieser Headline "wie viele Deutsche verträgt das Land" da kommen dann natürlich auch kritische Fragen auch von den Multiplikatoren logischerweise in Deutschland, ja was soll denn das jetzt... da kann man noch so viele schöne Plakate anhängen, das sind dann so Sachen wo man dann darauf reagieren muss und dann wiederum wie erlebt das der Mensch schlussendlich.

Als ich merke, dass das Bild aus dem Ausland von uns ist um einiges positiver als wir uns selbst wahrnehmen, als ich noch in der Schweiz gearbeitet habe von Schweiz Tourismus sieht man viel mehr kritische Zeitungsberichte über die Freundlichkeit in Hotellerie Betrieben, wenn wie hier mit Journalisten sprechen ist das eigentlich nie ein Thema, wo die dann da berichten. Also die halten uns alle für freundlich, wenn man dann einen Schweizer fragt, dann sagte er "Gar nicht, die Schweizer sind so was von unfreundlich und wir fahren lieber nach Österreich" das sagt der Schweizer. Also die Schweizer selbst sind viel kritischer mit sich als jetzt zum Beispiel der deutsche Gast, der ist da viel toleranter möchte man meinen.

F: Glauben Sie denn, dass Image-Arbeit in staatlicher Hand liegen sollte?

Glauben Sie das macht einen Unterschied, ob die Impulsgeber von staatlicher Hand kommen, auch das privatwirtschaftlich initiiert ist oder ob das gemischt ist?

A: Nein, ich glaube das macht in dem Sinne jetzt keinen Unterschied, also ob das jetzt staatlich oder privatwirtschaftlich initiiert ist. Wenn man diese Imagekomponente betrachtet, da auch wieder, wenn jetzt der Staat sagt, wie toll das Land ist oder das jetzt von den Botschaften im Ausland auf die Fahne geschrieben wird, aber innerhalb funktioniert die Wirtschaft nicht unter

die politische Situation ist instabil oder man fühlt sich unsicher, wenn bringt das alles nichts. Ich denke, man muss das irgendwie als gesamtes betrachten können und nur dann gibt es schlussendlich ein Bild von einem Land nach außen.

F: Das leitet direkt zunächst der Frage über, die Vernetzung der einzelnen Sektoren. Glauben Sie dass die Vernetzung, die Zusammenarbeit innerhalb der eins Sektoren eine Auswirkung auf die Qualität der Image-Arbeit hat?

A: Absolut.

F: Jetzt haben wir eben schon ein bisschen was zu ihrem eigenen Schweiz Bild gesagt was mich jetzt natürlich ganz besonders interessieren würde gerade von ihnen als Auslandschweizerin das ist das Fremdbild das sie wahrnehmen können. Sie werden sicherlich viele mit dem deutschen Schweiz Bild konfrontiert aber auch aus ihrer Zeit im übrigen Ausland welches Fremdbild zeichnet sich da für sie ab entspricht es ihrer Selbstwahrnehmung – oder ist es ein ganz anderes?

A: Also, ich muss gleich dazu zu sagen: je weiter weg desto mehr Klischees. Also, wenn ich in Zentralamerika jemandem gesagt habe, dass ich Schweizerin bin, dann musste ich zunächst einmal aufklären, dass es nicht Schweden ist oder irgendwie, und dann eben immer dasselbe: Käse, Schokolade, Armeemesser, Matterhorn... Also je weiter weg, desto mehr Klischees. Heidi kennt man auch, keine Ahnung wieso, aber Heidi ist gleich Schweiz. Durch die Nähe ist das Bild anders, obwohl die Klischees natürlich auch verdient werden. Schweizer Uhren, mit Schokolade mit Käse, die Natur, die Bahnen usw. also ich kriege immer ein sehr positives Feed-back, habe sehr positive Erfahrungen, wenn ich anfangen zu reden "Ach Schweiz! " Wie süß, schon die Sprache allein ist irgendwie sympathisch, wird irgendwie sympathisch wahrgenommen. „Ja, verlieren Sie bloß nicht Ihren Akzent" das ist irgendwie was niedliches, was die Deutschen gerne hören anscheinend. Wenn die Deutschen dann über die Schweiz reden, das ist so, dass sie dort ein bisschen eine heile Welt in unserem Land sehen, da funktioniert alles, euch geht's gut, und oft höre ich: "Wie kommst denn du auf die Idee, nach Deutschland zu gehen, freiwillig?" Als könnte man das nicht verstehen, dass jemand die Schweiz freiwillig verlässt. Da werde ich sehr oft darauf angesprochen. Was natürlich auch oftmals ein Thema ist, der finanzielle Aspekt natürlich, und klar kriegt man auch immer wieder zu hören diese Geschichte mit den Geldern, das Nummernkonto in der Schweiz ist schon auch immer wieder ein Thema, das oberflächlich auch bedient wird, wenn man so auf die Schweiz angesprochen wird. Aber wie gesagt, 99,9% der Fälle immer sehr positiv, das einzige was auch zum Image der Schweiz gehört ist das „teuer Image", dass die Leistungen halt sehr teuer sind, das Leben, ein Urlaub in der Schweiz, damit werde ich in meinem Beruf sehr oft konfrontiert. Das hat sich mittlerweile ja auch verändert aber das ist eine Komponente die sehr tief in den Köpfen drin ist, dieses Bild von der teuren Schweiz. Ich muss ehrlich sagen, wir tun da jetzt auch nicht so wahnsinnig viel dagegen, nicht dass wir das nicht wollen, aber ich glaube auch weil wir das nicht müssen, wir wollen uns ja nicht über den Preis verkaufen.

Fall „G“ Leitung Kommunikation / PRS

Leitfaden Interview PRS. 20.05.2008 15: 32 Uhr. Interviewsituation Dialog

F: Ich habe zunächst eine Verständnisfrage zum Redesign des Erscheinungsbilds beziehungsweise des Corporate Designs des Labels Schweiz.

Also bisher gab es ein Corporate Design für SwissWorld, eines für Präsenz Schweiz, und das Label Schweiz? Wenn ich das jetzt richtig interpretiere, wird jetzt das Corporate Design für PRS neu und in Orientierung am Label Schweiz überarbeitet und das Label Swissworld.org fällt weg?

A: Nein, vielleicht kurz zum Erklären, wir haben diese drei Bereiche, dazu kommt aber noch die Bundesverwaltung, also unsere Botschaften und Konsulate, natürlich im eigenen Design, das ist des Bundes CD. Es ist so, dass wir als Organisationspräsenz Schweiz unser Logo natürlich für unsere eigene Korrespondenz -also das steht auf dem Briefpapier- verwenden, dann hatten wir das Label Schweiz, dem ich nicht Corporate Design sage, denn irgendwo wurde es überall platziert, es gab keine Systematik und aus diesem Label machen wir jetzt ein Corporate Design Schweiz. Also das Label Schweiz wird als Logo Bestandteil des Corporate Design Schweiz und Swissworld.org wird wegfallen, weil wir sagen, alle unsere Aktivitäten, also in den Projekten, Informationsmittel, Delegationen usw. werden im Corporate Design Schweiz erscheinen.

Also alles was wir als Landeskommunikation im Ausland machen, wird unter diesem Corporate Design Schweiz laufen. Wir nennen es auch nicht nur Corporate Design Schweiz sondern auch Corporate Identity weil die ausgehend von der Identität, aus der Story Schweiz, das Design ableiten. Also dass wir dort heraus aussagen welche Bilder verwendet werden.

F: Also ganz im Sinne eines Marken-Buches ein explizites Manual zur Verwendung der gestalterischen Elemente?

A: Ja, ganz genau. Ich habe auch Beispiele mitgebracht, um Ihnen das zu zeigen, dann ist das auch etwas einfacher zu verstehen.

F: Was hat dazu geführt? Was waren die Beweggründe aus diesem, ich sage einmal "Stempel Schweiz" ein deutlich umfassenderes und viel mehr Bereiche betreffendes Erscheinungsbild zu entwickeln?

A: Ich kann ihn das ja mal zeigen das ist unser Gruselkabinett der Vergangenheit, das waren unsere Auftritte und Sie sehen sehr deutlich, dass die Auftritte sehr inkonsistent sind sie haben ein Projekt mal so, ein anderes Projekt dann so, und wieder so. Dann gab es noch Swissworld.org und da haben wir dann einfach gesagt, das bildet einfach keine Einheit. Das schwierige war auch, dass wir das Label Schweiz eigentlich hatten, aber das musste dann quasi noch dazu, sehr dekorativ! Und jeder wollte dort noch ein eigenes Design dazu machen. Und wir hatten auch nicht die Mittel hier Projekt- oder Programmnamen zu verankern im Sinne einer Markenführung.

Der Gedanke kam dann nicht daraus, sondern auch, dass wir gerade im Rahmen der Euro 08 über die Standardkommunikation die bei Schweiz Tourismus geführt wird, Diskussionen gehabt haben, gerade auch mit den anderen Organisationen also aus Kultur, Tourismuswirtschaft etc. ob wir uns alle hinter dasselbe Erscheinungsbild stellen oder nicht.

Darauf folgte natürlich die Frage übernehmen wir das während der Euro 08 oder nicht. Die Diskussion waren einfach intern unter den verschiedenen Organisationen: Wollen wir das alle oder nicht. Oder entwickeln wir Beside Brands. Und man ist dann an diesen Besprechungen übereingekommen: Nein, weil das Label Schweiz wurde ja von der Kommission verabschiedet und wir haben es dann initiiert und die Mehrheit der dort anwesenden Organisationen haben dann gesagt nein, wir möchten weiterhin, so wie Präsenz Schweiz zusammenarbeiten mit dem Label Schweiz und wir haben dann gesagt, so wie es heute ist, genügt es einfach nicht, weil man muss noch ein wenig dazutun, um verbindliche Regelungen zu erreichen und zurzeit sind wir eben daran das zu entwickeln und das gilt dann für alle von Präsenz Schweiz initiierten beziehungsweise bezahlten Projektauftritten der Schweiz.

F: Gibt es für jeden Fall und jede Form von Beteiligungen Richtlinien im Umgang mit dem Erscheinungsbild?

A: Ja, also genau in diesen beiden Bereiche wird es Unterschiede geben, also, wenn wir etwas führen und bezahlen wird das ganze Corporate Design angewendet, also nicht nur das Label beziehungsweise in Zukunft als Logo sondern dass auch die Farben, die Schriften, Bild und Textanordnung, all das was dann in einem Manual ist und beachtet werden muss, wenn wir aber nur etwas sponsern oder Teilkpartner sind, ist der kleinste gemeinsame Nenner nach wie vor das Logo Schweiz das wir dann platzieren möchten, im Sinne einer Dachmarke. So wird auch die Wiedererkennung unserer eigenen Projekte sichergestellt.

F: War das die Hauptzielsetzung? Also ich meine die Wiedererkennung?

A: Also das erste Ziel ist, dass wir eben eine Wiedererkennung haben, dass wir viel stärker mit den Landesfarben arbeiten auch mit Landes-typischen Bildern und dass wir vielleicht auch die Message über die Schweiz ganz einfach reduzieren auf Schweiz, Punkt. Das einfach das stärkste an unserer Marke auch unsere Flagge ist, und dass wir die authentisch benutzen und nicht irgendwelche Schweizer Kreuzvariationen daraus herausarbeiten. Also dass es wirklich sehr einheitlich ist und das einheitliche Bild wird dann die Synergien und all unserer Aktivitäten natürlich vielmehr stärken.

F: Also für jeden, der dieses Label Schweiz nutzen möchte laufen die Fäden bei ihnen zusammen. Wie kann ich mir so einen Kommunikationsprozess vorstellen? Ist das persönlich? Gibt es eine Art Coaching oder ist das automatisiert, gibt es Material das heruntergeladen wird, kommen die Leute zu Ihnen?

A: Es ist von allem ein bisschen im Moment. Es ist im Moment so, dass wir mit der Entwicklung noch nicht fertig sind, das Corporate Designhandbuch steht noch nicht, somit sind wir gerade in einer Zwischen-Phase, in der wir zum Teil schon Sachen adaptieren zum Teil nicht, das macht das Ganze natürlich auch etwas schwierig. Der Prozess ist eigentlich so gedacht, dass man wann immer jemand an den Punkt kommt, wo es um Design, visuelle Erscheinung geht, ist das bei uns, also ich würde mich hier in diesem Sinne als Brand Managerin bezeichnen, also mich und mein Team, und dass man bei uns Rücksprache hält, wenn das Handbuch mal da ist, kann das jeder selbst verwalten, aber es ist von hier ausgesehen, so angedacht, dass nichts in die Druckproduktion geht, was nicht bei uns abgenommen wurde.

F: Gab es denn schon Fälle, in denen Sie einschreiten und Produktion wieder zurückpfeifen mussten?

A: Ja, meistens erfahre ich das dann erst, wenn es schon gedruckt ist, also das Logo stimmt zwar aber die Art wieder Text dargestellt wird nicht usw.

Also es kommt auch noch die Komponente hinzu, dass sie als Bundesstelle den Gestaltungsrichtlinien unserer Verwaltung unterliegenden, und es gibt auch so Momente, und das ist eine meiner Prioritäten, dass ich mir wirklich gesagt habe, ein CD ist einfach ein CD, es gibt keine „ich möchte das anders“ oder "das gefällt mir nicht" die Ansprüche sind da schon im Moment noch sehr groß, aber das wird sich einpendeln. Das habe ich im Moment mit viel Geduld und Gesprächen, bekomme ich das langsam hin, ich muss auch zugeben, dass ich so diese psychologische Komponente hier völlig unterschätzt habe. Von totaler Sturheit „ich mache was ich will“ bis zu „jetzt wird es irgendwie eng“. Aber ich denke das ist in jedem Unternehmen auch Thema, das ist hier eben nicht anders.

F: Sie kurz die Ziele formulieren, die für Präsenz Schweiz mit diesem Instrument der Corporate Identity im Vordergrund stehen?

A: Also jetzt mit dem Corporate Design habe ich für mich als Ziele definiert:

- die Aktivitäten von Präsenz Schweiz erscheinen weltweit einheitlich
 - das einheitliche Erscheinungsbild stärkt den Wiedererkennungswert der Landeskommunikation Schweiz
 - und das einheitliche Erscheinungsbild stärkt letztlich auch die Marke Schweiz
- und was für mich letztlich noch ein internes Ziel ist, ist das einheitliche Erscheinungsbild spart Kosten, von den Designausgaben her, weil wir jetzt nicht dauernd etwas Neues entwickeln müssen.

Also 2008 das Ziel ist so, dass sie einfach mal das CD Manuel haben, das einfach mal das Manual steht. Und das zweite Ziel ist, dass wir ein Implementierungs- Konzept haben, da bin ich aktuellen auch dran dass das ganze verabschiedet wird von der Geschäftsleitung, mit einem Zeithorizont was wird bis wann umgesetzt, wo wird welches die seien wann umgestellt und auch welche Maßnahme müssen wir noch erfüllen, damit wir das interne Verständnis und die Kenntnis darüber erhöht wird. Also auch die Schulung der Mitarbeiter das ist diese zweite Ebene.

F: Sind Sie optimistisch diese Ziele für 2008 zu erreichen?

A: Das Manual, ja, und auch für das Implementierungskonzept. Aber für die Anwendung rechne ich mit einem Zeithorizont von zwei bis drei Jahren, bis das wirklich läuft. Realistisch und unter den Bedingungen wie angedacht.

F: Ich habe noch ein paar Fragen zur Wirksamkeit des Instrumentes. Führt ihrer Meinung nach so eine visuelle Schweizer Identität zu einer höheren Aufmerksamkeit bei der Zielgruppe?

A: Ich würde sagen Ja und vor allem wenn ich es in Vergleich stelle zum bisherigen. Weil ich denke wir hatten in der Vergangenheit Designs, die nicht klar waren, wo undeutlich war das dass die Schweiz ist und ich denke eben, dass durch die Wiedererkennung, durch das klare Design die Ausprägung der Landesfarben rotweiß mit dem Schriftzug, der Schriftzug ist dadurch

entstanden, dass das Schweizer Kreuz zum Beispiel auch in Amerika als Apothekenzeichen missverstanden wird, also haben wir eben noch den Schriftzug und den Nutzen wir jetzt auch in der jeweiligen Landessprache und da denke ich auf jeden Fall Ja.

Ich denke gerade über die Bildwelt, das ist auch ein Manko das wir in der Vergangenheit hatten, dass wir mit zu wenig Bildern gearbeitet hatten und wenn wir eine klare Bildsprache haben, die die Message auch transportieren, wir haben natürlich starke Farben, Rot, ich denke schon das aus Emotionen weckt.

F: Und wie schätzen Sie die Bedeutung für ein ausgewogenes Landesbild insgesamt ein?

A: Als ich würde da sagen, dass das Design ist ein fester Bestandteil der Kommunikation und man kann nicht nicht kommunizieren und irgendeiner Form wird es ja haben, irgendein Bild hat ein Land ja immer, für mich nicht wegzudenken ist, nicht als einzelnes Element betrachten, sondern, wenn ich aus der Idee der Corporate Identity heraus denke, die das Corporate Design als Bestandteil hat und die letztlich aus einem Selbstverständnis heraus das definiert für die Schweiz und hier seine Auswirkung findet und transportiert wird, also ich wüsste nicht worüber es sonst transportiert werden soll. Es ist nicht als einzelner Teil zu verstehen. Ich sehe, das Selbstverständnis, die Philosophie, wie man sich selber sieht und das äußert sich eben über alle Bereiche der Corporate Identity und das ist für ein Land, das sehe ich so, auch genauso zu adaptieren, auch wenn wir die Corporate Identity der Schweizer nur bedingt beeinflussen können aber natürlich unsere Kommunikationsaktivitäten und das Design, das kann man nicht trennen.

F: Sehen Sie noch Potenzial, was die Umsetzung und Wirkung der Maßnahme anbelangt?

A: Ja, ich sehe dort ein Potenzial, weil das Corporate Design ist zwar der nächste Schritt, dass Präsenz Schweiz eine Einheit in der Landeskommunikation anstrebt, aber natürlich haben wir ganz viele andere Organisationen, die auch im Ausland tätig sind, wir gleichen uns zwar an deren Umsetzungen aber können die natürlich nicht immer ganz übernehmen einfach mit den verschiedenen Farben und Logo Platzierungen. Also wir haben auch mal mit Schweiz Tourismus diskutierte sie einfach das nehmen, aber, wir müssen es sowieso für sie ändern, deswegen haben wir hier eine leichte Modifikation, aber es geht in die Richtung, da denke ich gibt es großes Potenzial, meine Zukunftsvisionen vielleicht in 10, 20 Jahren ist, dass sich die Landeskommunikation noch einmal visuell wirklich einen gemeinsamen Nenner einigen kann, in kurzen Abständen ist für mich, also wenn ich so sage, dass wir jetzt mal zwei drei Jahre schauen, dass unsere Aktivitäten alle in diesem Design erscheinen, ist für mich dann auch noch die Komponente, wir arbeiten ja sehr eng mit Botschaftern und Konsulaten im Ausland zusammen, die machen zum Teil selber Aktivitäten im Sinne der Landeskommunikation, die wir nicht bezahlen. Meine Vision ist, dass einmal auf freiwilliger Basis auf dieses Design zurückgegriffen wird, weil man dann auch den Sinn und Zweck eines einheitlichen Erscheinungsbildes verstanden hat. Das wäre für mich ein Potenzial, das es unbedingt auszuschöpfen gilt langfristig gedacht.

F: Fällt Ihnen ein Beispiel ein in der Landeskommunikation wo das schon erreicht ist?

A: Ja nun, das ist im Moment noch schwierig, ich sehe einfach auch bei den anderen Organisationen, dass das Geld letztendlich die Macht und die Durchsetzungskraft auch für das

Erscheinungsbild hat. Und auch bei den anderen denke ich, ist es im Moment einfach noch verfrüht, wir müssen zuerst schauen, dass wir auf diese Schiene kommen, und wenn das dann von selber läuft, dass alle Mitarbeiter von Präsenz Schweiz so arbeiten, haben wir dann auch wieder Ressourcen beziehungsweise können wir dann Investitionen in die anderen Organisationen tätigen. Es ist einfach noch verfrüht aber wir versuchen es natürlich bei allen Projekten, zum Beispiel die von uns bewilligt werden, dass man da auch versucht das Design so mitzugeben, aber wenn es wie gesagt nicht so angenommen wird haben wir die Macht so noch nicht, ich denke es braucht einfach erst einmal diese Sogwirkung und man musste erstmal das auch sehen und sehen wo es Anwendung findet.

F: Was ist für sie wesentlich an erfolgreicher Landeskommunikation?

A: Für mich ist wesentlich ein klares Verständnis des Landes, eine klare Botschaft, was will das Land sein für was steht es überhaupt, ist es überhaupt glaubwürdig und welche Botschaft wollen wir das unser Land dann vermittelt und zwar so, dass es eine Konsistenz hat, dass es langfristig angelegt ist und dass es sich nicht alle ein zwei Jahre völlig verändert.

F: Glauben Sie, was Image-Arbeit grundsätzlich eine strategische Ausrichtung braucht?

A: Würde ich sagen Ja. Also nicht nur die Länder auch in der Unternehmenskommunikation, bin ich sehr der Meinung, dass Image-Arbeit, also dass sich letztendlich alles um das Image dreht, ja, da würde ich dann letztlich auch auf das Reputationsmanagement gehen.

F: Glauben Sie, dass diese Verankerung und Vernetzung der Sektoren untereinander einen Einfluss auf die Qualität der Image-Arbeit hat?

A: Unbedingt. Ich denke dass nur eine vernetzte Zusammenarbeit dieser Akteure letztlich eine gute Image-Arbeit bedingt, ich denke dass gerade eben das was ich vorhergesagt habe, dass diese klaren Botschaften eben von allen getragen werden müssen und dass für mich nicht stimmen kann, wenn wir aus der Präsenz Schweiz zum Beispiel Botschaften definieren würden ohne die anderen zu befragen und sie das auch so nicht annehmen würden es müsste schon ein klares Verständnis von allen das sein. und diese Vernetzung und Verankerung finde ich sehr wichtig und ohne diese die Image-Arbeit für die Schweiz so nicht möglich.

F: Glauben Sie denn, dass Image-Arbeit und Landeskommunikation von staatlichen Impulsen gelenkt sein sollte? Also der Staat als Impulsgeber Dreh und Angelpunkt der Landeskommunikation ist? Ist Image-Arbeit Hoheitssache?

A: Ja, das ist eine schwierige Frage, die ich mir seit meiner Zeit bei Präsenz Schweiz sehr oft gestellt habe. Aber ich denke, es ist so ein bisschen ein „jain“ die Organisation der Präsenz Schweiz ist eine gute Organisation, dass es eben nicht nur eine staatliche Organisation ist, sondern dass wir diese auch mit dieser Kommission vereinen und so nicht zu institutionalisiert sind. Ich sehe im Ausland, dass viele dieser Image Organisationen, also quasi unsere Pendants beim außen Departements angehängt sind, ich denke aber nicht, dass Landeskommunikation nur von der Außenpolitik her gesteuert werden soll, also von daher denke ich, es kann eine staatliche Organisation sein, braucht aber die Impulse auch von außen und ich denke gerade im Falle der Schweiz, wo wir auch sehr viele Pluspunkte im Image durch die Privatwirtschaft haben, kann man die nicht so auslassen, also das muss irgendwie mit einwirkenden. Aber die Organisationsform auf operationelle Ebene kann schon eine staatliche sein, was aber dann

wieder dazu führt, dass viele nicht einverstanden sind, dass die Steuergelder dafür ausgeben sollen, das ist einfach so ein bisschen so die Ambivalenz, die ich vor allem in meiner Arbeit sehr klar spüre, weil die Schweizer irgendetwas bezahlen was nicht immer alle finden, dass es nötig ist.

F: Frau [REDACTED], Ihr ganz persönliches Landesbild als Schweizerin wie sieht das denn aus?

A: (Lacht).

Die ruhige, besinnliche, aber auch die dynamische, die „Wohlfühl-Schweiz“, was es so für mich ausmacht, das rundum wohlfühlen in einem Land, das mir von der Ruhe bis zur Kultur und, wie soll ich sagen Attraktionen eigentlich alles bietet. Also ich vermisse nicht viel, quasi nichts.

F: Entspricht in ihre eigene Wahrnehmung der Schweiz in weiten Teilen dem Stärkenprofil oder gibt es der Punkte die sie nicht so ohne weiteres unterschreiben würden?

A: Also so diese Selbstbestimmung, die wir im Stärkenprofil haben, die würde ich auch sofort nennen und die Lebensqualität natürlich und es gibt eigentlich keinen Bereich, den ich ganz anders wahrnehme von meiner persönlichen Meinung, was natürlich irgendwie so dem Wesen des Schweizers auch entspricht, ist der Kompromiss, man versucht ja im Stärkenprofil alles einzubauen von allen Bereichen und das ist irgendwie für mich als Schweizerin klar, dass man dies zusammen nimmt, von da habe ich nichts, bei dem ich denke, es stimmt überhaupt nicht.

F: Glauben Sie denn, dass dem auch die Wahrnehmung von außen entspricht? wie erleben Sie das?

A: Nein das denk ich überhaupt nicht (lacht). Denn dann müsste sie eigentlich kein Stärkenprofil geben. Da gibt es schon einige Diskrepanzen, die ich auch tatsächlich erlebe wenn ich im Ausland bin, und ich persönlich hab da große Mühe, wo mir Klischees zementiert begegnen, eher so dieses Heidi Land, das mag ich nicht, das haben wir im Stärkenprofil zwar als Kulturgut drin, ist auch weltbekannt aber für mich, das bereitet mir schon Mühe wenn ich ins Ausland gehe, und man denkt ich würde da auf einer Alpe leben oder so... das entspricht irgendwie gar nicht meinem Lebensstil.

Ich denke unsere Städte, vor allem auch Zürich, ist da völlig etwas anderes. Ich denke schon, dass die Schweiz einige Wahrnehmungsdefizite hat, man diese Power oder Dynamik, die wie hier zum Teil spüren man ebenso nicht wahrnimmt auch die Lebensqualität, ja eben der ganz normale Alltag eines Schweizers, ist im Ausland wahrscheinlich wenig bekannt.

Fall „H“ Leitung Desk Ausland / PRS

Leitfaden Interview PRS. 24.04.2008 14: 30 Uhr. Interviewsituation Dialog

F: Das Stärkenprofil, Herr [REDACTED] ist ja ein interessantes Instrument, Sie waren ja von Anfang an dabei, wer war denn der Impulsgeber für dieses Stärkenprofil?

A: Impulsgeber war eine Diskussion die wir vor circa zwei Jahren geführt haben über die Positionierung von Präsenz Schweiz. Also Präsenz Schweiz wurde im Jahre 2001 operativ ins Leben gerufen, hat dann sehr schnell auch, da es im Auftrag des Parlamentes war, die Verpflichtung gehabt operationell zu sein. Also man musste liefern. Man musste Projekte erstellen. Und wenn man in einer solchen Situation ist, dass alles sehr schnell operativ werden muss, dann konzentriert man sich auf Dinge, die dann eben in der Praxis auch rasch Vorweisbar sind... und konzentriert sich nicht notwendigerweise auf eine lange lange Grundlagen-Arbeit.

Und das war für uns eigentlich der Auslöser, ich glaube es war im Jahr 2006, uns zu überlegen, so circa nach fünf Jahren unseres Bestehens: ist eigentlich das, was wir hier tun das Richtige? Haben wir die Grundlagen die wir verfolgen sollten? Und, sind wir auch so organisiert wie wir organisiert sein sollten?

In dieser Diagnose hat man festgestellt, wir haben einen wichtigen Mangel, nämlich einer gemeinsamen Grundlagenarbeit, die für alle Bereiche und alle Aktivitäten für Präsenz Schweiz die erforderlichen Informationen liefert. Konkret, wir haben uns damals auch reorganisiert und eben genau den Bereich geschaffen, der jetzt bei mir angesiedelt ist, und der eben auch von [REDACTED] wahrgenommen wird. Eben diese Grundlagenarbeiten- es war wirklich, wie soll ich sagen, nicht nur punktuell, sondern wirklich strategisch gegliedert.

Das war eigentlich diese Erkenntnis damals, worauf ausschlaggebend sich intensiv eben jetzt mit den Grundlagen von Präsenz Schweiz auseinander zusetzen und vielleicht auch die Erkenntnis, dass alle Instrumente die wir geschaffen haben, die Informationsmittel, die Projekte usw. zwar in etwa den gleichen Ideen folgen, aber noch nicht solide und gezielt immer auf einer gleichen Basis aufbauen. Ich war sicher jetzt als Leiter dieses Bereichs, der sich schon damals mit strategischer Planung befasst hat, mitverantwortlich, dass dieses Element jetzt bei Präsenz Schweiz stärker berücksichtigt wurde und in diesem Bereich integriert wurde. Das war eigentlich der erste Grund. Und der zweite Grund? Wir konnten natürlich auch in der Vergangenheit nicht ganz ohne inhaltliche Grundlagen - und dann auch nicht ohne eine Zuspitzung auf PR und Marketing Ebene arbeiten. Also man hat immer versucht Messages zu definieren, die wurden dann auch in der Präsenz Schweiz Kommission diskutiert und verabschiedet, aber noch nicht auf einem Vertiefungsniveau, das ich eigentlich erwartet hätte und das mir einfach erforderlich schien, dass wir das konkret in unserer Arbeit machen können.

F: Also, definitorische Fragen haben Sie auch schon davor mit der Kommission erarbeitet. Nur nicht so strategisch gebündelt, dass es letztlich in ein Stärkenprofil fließen konnte, verstehe ich das richtig?

A: Ja, es ist so, als das Parlament Präsenz Schweiz ins Leben gerufen hat, hat sich schon damals das Parlament mit der Frage auseinander gesetzt, was sind eigentlich die inhaltliche

Grundlagen von Präsenz Schweiz. Also in der Botschaft der schweizerischen Landesregierung und dem Bundesrat finden Sie schon damals inhaltliche Grundlagen, ohne das hätten wir eh nicht arbeiten können. Aber es war das Bedürfnis vorhanden, das zu vertiefen und es vielleicht auch etwas stringenter zu formulieren.

F: Und dieses Stärkenprofil, das ja sehr explizit die Stärken der Schweiz formuliert, wurde das gemeinsam in der Kommission mit den Kommissionsmitgliedern arbeitet- oder war das zunächst eine PRS interne Angelegenheit?

A: Ich würde es mal so sagen, es wurde PRS intern erarbeitet, wir können in der Kommission keine Brainstorming Veranstaltungen machen, es wurde intern erarbeitet aber die Resultate dieser Arbeit wurden der Kommission vorgelegt und darüber auch abgestimmt. Es gab intensive Diskussionen.

F: Gab es da Korrekturen?

A: Ja Ja, es gab Korrekturen. Man hat sich zuweilen auch etwas im Kreise gedreht, weil das Problem der Kommission natürlich ist, dass die Herkunft der Mitglieder sehr sehr unterschiedlich ist und dass natürlich jemand, der im Bereich Kultur tätig ist nicht notwendigerweise das gleiche Verständnis für die Schweiz mitbringt viel jemand aus der Wirtschaft oder der Wissenschaft... also die Gewichtung und auch die Überzeugungen, was jetzt in den Vordergrund gestellt werden soll war zuweilen etwas unterschiedlich.

F: Wie lange dauerte der ganze Prozess, bis das Stärkenprofil letztlich stand?

A: Der hat relativ lange gedauert, dieser Prozess. Zirka eineinhalb Jahre. Das hat aber auch andere Gründe, das war nicht nur weil die intellektuelle Debatte zu kompliziert war, sondern weil da politische Fragen mit hinein spielen, man kann sich das vorstellen, dass das in anderen Ländern genau gleich ist. Also da geht es um Fragen wie: Wer hat überhaupt das Recht das Stärkenprofil eines Landes zu bestimmen, wer hat die Deutungshoheit, wer hat das Recht diese Inhalte dann PR mäßig auch zu verdichten, wer darf einen Claim für ein Land definieren usw.

F: nun das Ganze ist ja nicht trivial, es geht um ein ganzes Land, und letztlich auch um die Heimat...

A: Ja! und das muss man ganz ehrlich sagen es geht auch um Macht.

F: Haben Sie denn die Kontroversen mit der Kommission als Bereicherung empfunden? Also haben Sie den Eindruck, nach diesen anderthalb Jahren, in diesem bisweilen mühsamen Prozess bis dieses Profil so stand wie es steht, ist es jetzt wirklich eine ganz runde Sache?

A: Dieser Prozess hatte ja verschiedene Etappen, also wir haben die Inhalte dieses Stärkenprofil Schweiz nicht einfach hier inhouse erarbeitet, wir haben ja nicht den Anspruch in den einzelnen Bereichen die Spezialisten zu sein, wir sind nur die PR Leute. Das heißt ganz konkret wir haben die Stärken der Schweiz, die Stories, die man kommunizieren könnte und auch die Schwerpunkte in einer ersten Phase intensiv mit ganz ganz vielen Partnern diskutiert. Das waren bilaterale Interviews mit Vertretern praktisch aller Kommissionsmitgliedern. Diesen Prozess habe ich als sehr bereichernd empfunden, das war hoch spannend und auch die Disponibilität der Partner war eigentlich immer gegeben und das waren spannende Diskussionen, erkenntnisreiche Diskussionen, diese Phase war eigentlich sehr interessant.

Schwierig wurde es dann, als man nicht einfach nur die Informationen zusammengetragen hatte um quasi die Geschichte der Schweiz zu erzählen bis zu diesem Zeitpunkt war das relativ problemlos, sondern dann, als man angefangen hat daraus heraus auch ein PR Tool zu entwickeln. Also quasi das was dann eben PR mäßig erforderlich ist, aus dem Ganzen eine Positionierung der Schweiz zu entwickeln eine inhaltliche Positionierung verdichtet auf Botschaften bis hin zur Definition von Corporate Design Richtlinien, wie formuliert man den visuellen Auftritt, dort wurde es dann schwierig. Und diese Diskussion habe ich dann eher als mühsam empfunden also hier kam wirklich die Frage der Deutungshoheit rein, also die Machtfrage und auch die Angst vor institutionellen Abgrenzungen also dass sich hier der eine Partner quasi in die Machtbereiche von anderen einmischt, das war dann schwierig. Man muss auch sagen, dieser Prozess hat zu einem Zeitpunkt stattgefunden, als in der Schweiz in der politischen Ebene eine andere Diskussion geführt wurde, nämlich die Diskussion über die institutionelle Zusammenführung der verschiedenen Akteure im Bereich, das war ein Auftrag aus der Politik also auf Vorstöße im Parlament, die gefordert haben die Kräfte hier zu bündeln, die Ressourcen zusammenzulegen und wenn natürlich gar einer der Akteure kommt und die Story Schweiz definiert, die Positionierung definiert, dann ist immer im Hinterkopf, dass das eine Beeinflussung auch der institutionellen Diskussionen ist und deswegen hier die Diskussion sehr sehr viel schwieriger geführt wird als auf der Sachebene, als es darum ging einfach Informationen zu sammeln.

F: Diese Einbeziehung der Beteiligten aus den verschiedenen Sektoren, war das stärker der Notwendigkeit geschuldet miteinzubeziehen, um das Gefühl übergangen zu werden zu vermeiden, also eher aus politischen Gründen, oder war das von vorneherein ein Anliegen der Initiatoren, zu sagen „es ist wichtig, dass ein solch grundlegendes Instrument wie ein Stärkenprofil wirklich von allen Bereichen getragen wird“?

A: Ich würde sagen jetzt sind wir in der ersten Phase des Prozess, die erste Dimension also wirklich diese Informationen auch zu erhalten, unser Ziel war es eigentlich, wir haben von Seiten Präsenz Schweiz zu diesem Zeitpunkt ein sehr gutes Bild der fremd Wahrnehmung der Schweiz und auf das eigene Bild der Schweizer. Unser Problem war etwas die Realität, die dritte Dimension noch etwas genauer zu erfassen. Hier waren wir darauf angewiesen diese Informationen eben auch von den Fachbereichen zu erhalten, dort war wirklich, denke ich, die Motivation über Wissen zu verfügen. Hingegen natürlich in der Phase dann der Implementierung, wo's eben auch darum ging das nach außen zu kommunizieren, zu verdichten, bis hin eben auch zu einer Positionierung der Schweiz, und damit dann auch das Außenbild der Schweiz zu verdichten, da ging es natürlich dann schon darum, diese Partner hinter sich zu scharen und eine gemeinsame Trägerschaft für diese Ideen zu entwickeln und das war damals natürlich wichtig. Sie können als Präsenz Schweiz, also als Organisation die es auch zur Aufgabe hat zu koordinieren, nicht einfach nur für das eigene Haus entwickeln... das hat dann einfach keine Durchschlagskraft.

F: Hat das ihrer Ansicht nach bis heute funktioniert? Also haben Sie das Gefühl durch die Sektoren hindurch wird auch hinter genau diesem Stärkenprofil gestanden? Das ist also genau das was verdichtet und gebündelt die Schweiz eben ist?

A: Ja ich denke wir haben dazugelernt, also in diesem Prozess. Und Glücklicherweise dann einen Approach gewählt, der typisch schweizerisch ist, nämlich einfach beim Kleinstmöglichen anzufangen und nicht gleich mit den großen Visionen einzusteigen. Man hatte versucht zuerst mal eben alle Partner dafür zu gewinnen, dass das was als Information, also als Geschichte der Schweiz niedergeschrieben wird, dass sie dazu stehen können. Das war relativ problemlos. Während dem natürlich andere Dinge etwas schwieriger waren. Sie haben es so gemacht, bei der visuellen Umsetzung, dass sie angefangen haben mit diesem Label Schweiz, also mit dem Schweizer Kreuz, das wir definiert haben, dass das andere Partner dann auch anwenden, dass sie eben nicht gesagt haben wir entwickeln jetzt einen gesamten visuellen Auftritt, der für alle verbindlich ist, sondern das mehr als Angebot definiert haben, das einfach so attraktiv sein musste, dass es andere auch verwenden. Und da konnten wir doch nach vielen Diskussionen auch die anderen davon überzeugen, dass das eben der Weg ist, dass das ein Angebot ist was man nachfragen kann, aber nicht übernehmen muss. Und dieser Weg hat letztlich auch zum Ziel geführt. Also heute ist das so, wir sehen das beispielsweise im Zusammenhang mit der PR Aktivität zur Euro08 also der Fußballeuropameisterschaft, dass dann andere Partner auf uns zugekommen sind, also konkret, der federführende Partner Schweiz Tourismus: Ihr habt euch doch mit dem Gesamtbild der Schweiz eingehend auseinander gesetzt, mit der Positionierung, sie haben jetzt den Auftrag bekommen als federführende Institution die PR zu übernehmen im Zusammenhang mit der Euro 08, bitte unterstützt uns dabei und wir haben damals als Präsenz Schweiz auch im Lead eine Arbeitsgruppe, die dann den öffentlichen Auftritt der Schweiz im Zusammenhang mit der Euro 08 inhaltlich definiert hat. Inhaltlich aber auch visuell. Also das wurde dann durchaus übernommen. Als sie einfach den Eindruck entkräften konnten, dass diese Diskussion hier dazu führen könnte, dass andere Partner unseren visuellen Auftritt, unseren Claim, unsere Positionierung zwingend übernehmen müssten. Als das dann entkräftet war ging eigentlich dann die Zusammenarbeit sehr gut. Weil sie eben dann auf das Angebot durchaus positiv reagiert haben.

F: Das ist heute so ein bisschen ein Doppelauftritt: Schweiz Tourismus fungierte immer noch mit dem „natürlich“ Logo, hat aber im gesamten Internetauftritt zumindest historisch das Label Schweiz eingebettet....

A: Ja, ja also wenn Sie beispielsweise die Broschüren, die entwickelt wurden für die Euro null acht Kampagne anschauen, da entdecken Sie eine sehr sehr nahe Verwandtschaft zu den Inhalten der Story Schweiz. Das liegt daran das wir hier den Lead hatte aber auch bei der Positionierung, also unsere interne Positionierung, das war nicht als Auftritt nach außen gedacht, das war ja beruhigend PLUS und was hat Schweiz Tourismus jetzt als Claim gewählt für den Euro null acht Auftritt: das war „entdecke das plus“ und ich hatte die ganzen Unterlagen dazu das sind natürlich.... das sind ganze Prozesse die zu einer solchen Verdichtung geführt haben wo dann natürlich das Resultat übernommen wurde... in dieser Kampagne.

Wir sehen es auch bei den konkreten Anwendungen, also Success Stories oder die Informationen zur Schweiz, die werden gerne übernommen und auch nachgefragt. Es ist ein gegenseitiger Prozess es wird geliefert, wir bekommen diese Storys von unseren Partnern und

sie werden dann wiederum auch von den Partnern gerne nachgefragt. Also hier hat so ein pragmatischer Ansatz durchaus zum Ziel geführt.

F: Denken Sie denn, dass die Story Schweiz die Aufmerksamkeit bei den unterschiedlichen Zielgruppen der Schweiz gegenüber erhöht?

A: Das ist zumindest das Ziel. Wir arbeiten daran, und ich denke schon, wobei, ich habe vorhin gesagt, das Ziel sei teilweise erreicht, weil wir uns auch noch in der Implementierungsphase befinden. Also ein Ausdruck der Story Schweiz ist die visuelle Implementierung, das Angebot von CD Guidelines. und da sind wir ja noch daran, also das kommt jetzt alles in den nächsten Monaten, es ist ein Prozess, da haben wir das Ziel noch nicht erreicht ich bin aber insofern eben sehr zuversichtlich, als ich denke, dass es einen sehr konsequenten Prozess hat, also das was man erarbeitet hat, was heute schon aus dem Internet abrufbar ist, dass das sichtbar mehr und mehr in unsere eigenen Instrumente Eingang findet und in die Definition der Strategien und die Übernahme von visuellen Richtlinien und auch in der Nachfrage von außen, es ist durchaus auch ein Bedürfnis, wir haben so genannte Kundenzufriedenheitsumfragen durchgeführt und es entspricht einem Bedürfnis, seien es Vertretungen der Schweiz im Ausland, seien es andere dritte Partner, eben solche fixen Instrumente zur Verfügung gestellt zu bekommen. Also Instrumente, die sie dann einfach abrufen können ohne das selber in einem eigenverantwortlichen Prozess arbeiten zu müssen.

Ich denke deshalb sind wir auf dem guten Weg.

F: Können Sie das sagen, worauf das Stärkenprofil eher zielt -die Vermittlung von Wissen oder ist es eher geeignet um emotionale Verknüpfungen zu schaffen?

A: Ich glaube es ist klar das Zweite. Weil das ist genau, der Sprung den wir eben anpeilen. In der Analyse, des bisherigen Stärkenprofils der Schweiz, also das was es eben vorher gab, wurde festgestellt, dass wir durchaus eine solide sachliche, auf Wissen beruhende Grundlage haben, sie war aber emotional noch viel zu wenig verdichtet und der Sprung von diesem IST-Markenwesen zu einem sogenannten SOLL- Markenwesen war eben die emotionale Komponente. Also wir haben versucht das was als rein faktuellem Wissen heute schon zum Teil auch in den Köpfen der Leute im Ausland verankert ist, emotional etwas anzureichern also das ist ganz ein zentrales Element dieser Story Schweiz.

F: Welchen Beitrag leistet das Instruments Stärkenprofil für ein ausgewogenes Landesbild?

A: Ich denke, wenn Sie davon ausgehen dass Sie sich in einem Konkurrenzumfeld befinden und das eigentlich überhaupt die Motivation eines Landes ist, Image-Arbeit zu betreiben dann müssen Sie daraus ableiten, dass natürlich eine klare Positionierung dieses Landes und auch eine Abgrenzung gegenüber Konkurrenten ein zentraler Bestandteil ist, eines Auftrittes im Ausland. Deshalb, denke ich war es ein sehr wichtiger und absolut zentraler Sprung jetzt für die schweizerische PR im Ausland hier ein klares Stärkenprofil zu entwickeln, und eben auch ein Stärkenprofil das relevant ist, was unterscheidbar ist und dass irgendwie auch stringent ist um sich international zu positionieren. Das ist der Fehler vieler Wettbewerber auf dem internationalen Markt, dass sie natürlich die gleichen unverwechselbaren Botschaften erzählen. Und da war es für uns doch sehr zentral eben dieses klare Stärkenprofil der Schweiz zu

erarbeiten, das auf die Schweiz gegenüber anderen Wettbewerbern doch klar positioniert und natürlich hoffentlich auch positiv und interessant positioniert.

F: Also das Stärkenprofil als ein wirklich ganz wesentlicher Bestandteil, als ein grundlegender Bestandteil der Image-Arbeit?

A: Absolut, man kann in diesem Sinne ein Land durchaus mit einer Firma oder einem Produkt vergleichen. Auch wenn das zuweilen etwas umstritten ist, aber ich denke jeder Wettbewerber, sei es ein Land, sei es eine Firma ist dann erfolgreich, wenn er über eine klare, unterscheidbare Positionierung verfügt und das gilt natürlich auch für die Schweiz.

Da hat die Schweiz vielleicht auch einen großen Vorteil, was wir machen ist:

Reputationsmanagement, also es geht nicht darum eine Marke oder ein Image von Grund auf neu aufzubauen, wir sind nicht neu auf diesem Markt, wir sind schon bekannt aber wir sind nicht so bekannt wie wir gerne sein möchten. Also da gibt es die Stereotypen usw. also wir mussten ein IST- Markenwesen eben in eine neue modernerer Richtung entwickeln.

F: Sehen Sie da noch Potenzial, also was Umsetzung und Wirkung des Stärkenprofils betrifft? Also die Implementierung und Wirkung im Sinne von Adaptionen zum Beispiel von Partnern und Beteiligten?

A: Ja natürlich, also ich meine, ich sehe ein theoretisches und praktisches Potenzial das theoretische Potenzial wäre natürlich sehr sehr groß. Also sagen wir mal wenn alle einer einheitlichen Richtlinie und einen einheitlichen Auftritt konsequent anwenden würden wie das zum Beispiel im Fall eines Unternehmens durchaus der Fall sein kann, weil dort eine Unternehmensspitze bis in die einzelnen Länderbereiche durchdefiniert und auch implementiert dann ist die Wirkung entsprechend. Das wäre das theoretische Potenzial, das praktische, da bin ich etwas pragmatischer und realistischer: ist ebenfalls vorhanden, aber natürlich nicht in diesem Maße, also da muss man, ich habe es vorhin erwähnt, eher Anreize schaffen, und darin liegt das Potenzial. Also je mehr wir die konsequente Implementierung, ausbauen und zeigen dass das Angebot interessant ist, umso eher wird es auch übernommen. Da bin ich Optimist, weil sie haben bei wenig angefangen, es gibt das Label Schweiz, das sich auch einmal durchsetzen musste. Und wenn ich heute sehe was jetzt das Anwendungsgebiet ist, eines solchen Labels, das ja quasi die kleinste Komponente eines visuellen Auftritts bildete, dann hat sich das deutlich entwickelt. Also wenn etwas als vernünftig eingestuft wird und wenn die Partner auch sehen was damit für eine Wirkung erzielt werden kann im positiven Sinne auch für sie selber -dann kann sich das durchsetzen. Wenn das schönste theoretische Konstrukt das man anbietet, wenn das den Praxistest nicht besteht, dann ist die Sache gestorben.

F: Es fällt auf, am Stärken -Profil natürlich das Fehlen jeglicher Schwächen (lacht)? wurden die diskutiert?

A: Ja, die wurden sehr wohl besprochen. Also es wurde das eigene Bild der Schweizer sehr kritisch reflektiert, was sind die Stärken und was sind die Schwächen. Was an der Realität heute ist positiv und was ist negativ. Das Ziel war natürlich durch die Verstärkung der positiven Signale gewisse Schwächen vielleicht sogar auch selber im Inland zu korrigieren, das ist dann quasi die Rückwirkung des Images im Ausland auf das eigene Land. Das ist eine alte Debatte die gab es immer. Und auf der anderen Seite gibt es natürlich auch gewisse Dinge, gewisse

negative Dinge, die in der Wahrnehmung sind die dann zu dominieren durch positive Elemente. Das ist klar, in der PR arbeiten Sie nicht mit den negativen, sondern mit den positiven Elementen. Aber ich glaube das wäre keine Auseinandersetzung und kritische Auseinandersetzung mit dem eigenen Land wenn sie nicht auch die negativen Aspekte diskutieren.

F: Da haben sie mir meine nächste Frage gleich vorweg gegriffen, ich wollte nach dem Lead in bilateralen Projekten fragen und wie sich dann die Zusammenarbeit gestaltet, weil es ja immer ein Thema von zwei Partnern ist man nicht von Kunde und Hersteller. Gibt es da Besonderheiten in der Kommunikation mit Partnern? Ist das sehr individuell von Partnerland zu Partnerland unterschiedlich- oder kristallisieren sich da bestimmte Kommunikationsprozesse heraus, die sich als Lösung für dieses "Leadproblem" anbieten, wenn es darum geht Projekte auf Augenhöhe gemeinsam durchzusetzen?

A: Ja. Also es gibt schon gewisse Ansätze, die sich als zielführend erwiesen haben dazugehört sicher das Zielland oder das Partnerland schon in den Definitions- Prozess also sehr früh einzubinden. Auch ihre Interessen abzufragen, möglichst institutionell die Zusammenarbeit frühzeitig zu klären also die Verantwortlichkeiten zu klären das sind gewisse Dinge, die natürlich ins Gewicht fallen. Also der Ansatz wie man das machen sollte ist eigentlich sehr vergleichbar. Indem dann der Erfolg dieses Ansatzes doch sehr unterschiedlich ist weil eben die einzelnen Länder nicht die gleiche Berechenbarkeit haben. Also da haben wir sehr unterschiedliche Erfahrungen gemacht mit einzelnen Ländern. Bilaterale Projekte oder gemeinsame Auftritte, also auch visueller Auftritte haben zum Teil sehr sehr gut funktioniert - mit anderen Ländern war es einfach extrem schwierig. Und ich denke das kann man nicht nur darauf zurückführen auf jetzt ein Land in diesem oder jenem Kontinent liegt, oder ob es sehr entwickelt ist oder nicht entwickelt ist, sondern innerhalb des gleichen Landes kann sich das sehr stark ändern je nachdem welche Regierung dort an der Macht ist. Also hier bin ich etwas vorsichtig das allzu sehr zu typisieren das hängt wirklich sehr von der ganz konkreten Realität ab.

F: Also auch eine sehr Abhängigkeit der Persönlichkeiten, wer mit welchem Interesse wo dahinter steht?

A: Genau. Um ein Beispiel zu geben: es macht den großen Unterschied ob hier ein Ansprechpartner sei es auf Regierungsebene Sympathien für die Schweiz hegt, vielleicht in der Schweiz studiert hat oder irgendwie familiäre Bezüge zur Schweiz aufweist, Vorfahren hat, die aus der Schweiz stammen oder eben nicht. Also das spielt keine Rolle ob jetzt diese Personen aus Asien oder aus den USA oder aus Deutschland ist. Schon das ist immer eine ganz ganz unterschiedliche Voraussetzung und genau weil das so eine wichtige Voraussetzung ist investieren wir ja genau in diese Instrumente, um die Ausgangslage für die Schweiz zu verbessern. Das ist doch eines der Argumente worum es eigentlich solche bilateralen Instrumente auch benötigt, weil man das in der Praxis sieht welchen Unterschied das dann da konkret auch macht.

F: Das ist jetzt vielleicht etwas schwer das Desk In- und Ausland in Zielerreichungsgrade zu fassen?

A: Also die Ziele selbst lassen sich schon etwas typisieren. Also es gibt das klassische Netzwerkziel also der Aufbau einer persönlichen emotionalen Beziehung zur Schweiz, ich sage bewusst emotional eben nicht nur eine reine Wissens-Beziehung zur Schweiz, dann die Schaffung von Sympathien, also das was man kennt, vielleicht emotional erlebt hat sollte möglichst positiv erlebt werden und nicht negativ. Also man kann durchaus eine emotionale Beziehung haben zu einem Land, aber nicht zwingend positiv. Also hier geht es wirklich darum die Sympathien auch auszulösen um dann, mehr im Sinne von einem konkreten follow up, doch Bedingungen zu schaffen, die dann zu konkreten wirtschaftlichen, wissenschaftlichen und kulturellen Zusammenarbeit auch führt und da haben unsere Strategien jetzt in den einzelnen Ländern unterschiedliche Anhaltspunkte. Das hängt sehr stark davon ab wie stark bereits die Beziehung zwischen der Schweiz und einem Land auch ist. Also beispielsweise Deutschland, befinden wir uns in punkto Zielen auf einer ganz anderen Ebene, dort geht es nicht darum Wahrnehmung zu schaffen, es geht auch nicht in erster Linie darum Information zu liefern, da sind wir auf einem anderen Niveau, dort geht es schon konkret ans politische Anliegen, auch auf dieser dritten Ebene also wirklich wirtschaftliche und politische Zusammenarbeit zu fördern. Während dem es in anderen Ländern unser Ziel ist uns auf die Shortlist zusetzen und die Schweiz überhaupt bekannt zu machen und eine Beziehung zur Schweiz aufzubauen.

F: Also geht es um eine gemischte Zielgruppe wenn ich das richtig verstehe? Sie gehen einmal in ihrer Netzwerkarbeit auch tatsächlich an externe Zielgruppen heran aber arbeiten auch vorbereitend für die Instrumente, die später alle ihre eigenen spezifischen Zielgruppen haben?

A: Ja natürlich! Das war eine wichtige Reform für uns intern in dem früher Präsenz Schweiz ja nach Instrumenten gegliedert war und ich bin froh dass das nicht mehr der Fall ist, weil eben dann der Desk-Ausland sich verantwortlich gefühlt hat für die Projekte, zum Beispiel die bilateralen Projekte und andere Bereiche dann für die anderen Instrumente. Heute sind wir im Bereich Desk-Ausland für alle Instrumente zuständig also die Planung und unsere Budgets und unsere Strategien umfassen alle Instrumente von Präsenz Schweiz. Also welche Informationsmittel im Ausland eingesetzt werden, welche Delegation durchgeführt werden das wird eigentlich bei uns entschieden, also wie entscheiden auch hier über die Finanzierung oder Durchführung einer Delegation aber die Betreuung des Instruments, die Ausführung liegt bei den Instrumenten direkt.

F: Das heißt, dass Desk-Inland und Ausland, sind im Grunde ähnlich bedeutungsvoll wie die strategische Grundlage, das Stärkenprofil oder?

A: Ja, das sind sie eigentlich, deshalb sind ja auch beide Bereiche, also nicht das Desk-Inland, das könnte theoretisch auch bei mir angesiedelt sein, aber es sind beide Bereiche sowohl die theoretischen Grundlagen, inhaltliche Grundlagen, wie auch Desk-Ausland in einem Bereich angesiedelt, weil Sie ja eigentlich ähnliches tun aber auf eine unterschiedlichen Ebene. Also die inhaltlichen Grundlagen liefern die ganz allgemeine gemeinsame Ausgangslage, inhaltliche Ausgangslage für ganz Präsenz Schweiz, Desk- Ausland definiert dann wie diese inhaltlichen Grundlagen länderspezifisch eingesetzt werden also was die Ziele in den einzelnen Ländern sind und was dann die Instrumente sind mit denen wir arbeiten und auch verantwortlich dann

letztlich für die Evaluation dieses Instrument-Einsatzes. Also eigentlich sind beides Grundlageninstrumente und haben nichts mehr auf das im Vergleich zur Vergangenheit mit der eigentlichen Projektumsetzung im engeren Sinne zu tun. Also wir realisieren jetzt in unserem Bereich keine Projekte.

F: Also sind sie im Grunde für die Wirksamkeit der Instrumente verantwortlich?

A: Ja das ist die Verantwortlichkeit für die Auswahl die bei uns liegt und wenn wir die Ziele falsch definieren, Instrumente schlecht auswählen, dann sind wir halt letztlich auch dafür verantwortlich.

F: Von der Organisationsstruktur her: gibt es keine Stelle mehr für bilaterale Projekte sondern die bilaterale Projekte sind auf verschiedene Einzelprojekte und Verantwortlichkeiten verteilt?

A: Ja, sagen wir es einmal so, die bilateralen Projekte werden entweder durch ein Präsenz Schweiz externen Partner umgesetzt oder dann innerhalb von Präsenz Schweiz aber dann nicht in unserem Bereich. Dann entweder in den Delegation oder im Projektmanagement wenn es wirklich darum geht auch selbst operationale tätig zu werden. Also wir sind für die Auswahl dieser Projekte die Konzeption dieser Projekte auf die Zielsetzungen an diesen Projekten, da sind wir schon dafür verantwortlich. Also wir sagen wir möchten hier einen Schwerpunkt setzen an diesem Projekt, wir helfen gerne beim Austauschprojekt aber wir müssen ein Partner haben der mit uns das umsetzt. Das Umsetzen geschieht nicht bei uns. Ich sag's noch mal, das war früher anders. Das war das große Problem, dass derjenige Desk-Officer im Bereich der Auslands Projekte sich einerseits mit Projektmanagement befassen musste und sich andererseits mit Strategien befassen musste. Jetzt können Sie sich überlegen, wenn ein Projekt sehr komplex ist, dann verbringen sie jeden Tag damit sich Gedanken darüber zu machen ob eine Tischdecke bei einem Dinner rot oder weiß sein soll und so weiter und sind so in Anspruch genommen durch diese Fragen, dass sie nicht mehr strategisch denken. Und da macht die Trennung zwischen diesen Dingen durchaus Sinn. Aber es muss natürlich auch nicht ins Gegenteil führen, also wenn da die Schreibtisch- Strategen schöne Strategien und Ziele definieren würden ohne nahe genug in Projekten zu sein das wäre dann das andere Problem.

F: Was ist für sie wesentlich für erfolgreiche Landes- Kommunikation oder Image-Arbeit?

A: Eigentlich habe ich es ja schon erwähnt, ich denke, dass man eben zuhören kann. Also dass man sich selbst gut versteht, dass man sich selbst gut zuhören kann das man weiß wer man ist, dass man weiß was man anzubieten hat auch weiß was sein eigenes Angebot vom Angebot der anderen unterscheidet aber eben, dass man im Wissen dieser Qualitäten noch den anderen hört und das anbietet und realisiert was eben auch vom anderen gewünscht wird. Dass man sozusagen die Kunden ernst nimmt. Das denke ich, ist sehr zentral. Dass man dafür natürlich die nötigen Ressourcen und Instrumente und Tools braucht das versteht sich dann von selbst

F: Das zuhören können, bezieht sich das auch ein Stück weit nach innen? Also es ist auffallend, dass die Präsenz Schweiz Arbeit sehr stark in Netzwerke und in Kooperationen eingebunden ist, denken Sie dass diese starke Vernetzung der Sektoren ein wichtiger Faktor ist wenn es darum geht die Image-Arbeit konsistent fortzuführen?

A: Ja, das ist ein sehr wichtiger Faktor ich bin froh dass sie das ansprechen, weil ich denke, dass nur die Nutzung von Synergien zwischen den verschiedenen Partnern zielführend ist und letztlich auch Definition von gemeinsam also die Nutzung Synergien zu gemeinsamen Zielen führt... und hier hat die Schweiz generell also nicht nur Präsenz Schweiz einen großen Schritt nach vorne getan in den letzten Jahren das ist nicht mehr ein Sektor spezifisches Denken sondern viel mehr Bewusstsein dafür dass man eben gemeinsam in welcher Konstellation auch immer mehr erreicht als alleine mit zum Teil vielleicht sogar widersprüchlichen Aussagen und Botschaften.

F: Denken Sie, dass es sinnvoll ist Image-Arbeit durch den Staat als Impulsgeber gebündelt wird, glauben Sie Landeskommunikation ist Hoheitssache?

A: Das ist eine Frage, die sich damals das Parlament bei der Schaffung von Präsenz Schweiz gestellt hat oder auch die Initiatoren dieses Projektes Präsenz Schweiz durchaus gestellt haben: muss das öffentlich sein oder nicht? Man hat damals gesagt ja, das ist eine öffentliche Aufgabe. Die Interessenwahrung für ein Land ist durchaus eine öffentliche Aufgabe. Ob das jetzt zutrifft oder ob das nur eine Entschuldigung war dafür, dass man festgestellt hat, im Rahmen der Abklärung, dass sich die private Seite in der Schweiz institutionell nicht einbinden lässt das ist die andere Frage. Also man hat damals im Vorfeld der Schaffung von Präsenz Schweiz mit großen Firmen beispielsweise gesprochen, wäre es möglich die Image- Arbeit für ein Land zum Beispiel durch eine private Gesellschaft oder eine Stiftung wie das jetzt zum Beispiel bei Pro- Helvetia ja im Kulturbereich ist, wahrnehmen zu lassen oder durch gemischt wirtschaftliche Finanzierung. Man hat dann einfach festgestellt, dass das institutionell kaum möglich ist, die Wirtschaft und Private lassen sich sehr ungern institutionell einbinden. Selbst wenn diese Institution privatwirtschaftlichen Charakter hat. Man hat deshalb die Lösung gewählt, Teile der staatlichen Interessenwahrung auch beim Staat anzusiedeln, kann aber auch im Sinne der Public Private Partnership bei einzelnen konkreten Projekten den privaten Bereich sehr eng einbinden. Also in der Realität wird heute selbst staatliche Image-Arbeit zu einem sehr großen und wichtigen Teil auch durch die Privatwirtschaft wahrgenommen eben im Rang eines Public Private Partnership innerhalb von Projekten. Das geht eben auch soweit, dass die privaten auch ihre Interessen und Ziele von Anfang an in diesen Projekten einbringen. Also sie treten nicht auf als Mäzene sondern auch als Projektverantwortliche.

F: Meinen Sie speziell die Projektpartner bei den Events, also wo wirklich sehr viel privatwirtschaftliche Gelder fließen?

A: Eigentlich generell, also der private Sektor spielt auch bei kleinen Projekten eine große Rolle. Also das Programm was wir zurzeit haben mit den USA Think Swiss das in etwa zur Hälfte von privaten finanziert wird und innerhalb dieses Programms gibt es viele Projekte die als finanzielle Dimension vielleicht 20, 30, tausend Franken haben und bei den private auch eine zentrale Rolle spielen. Nicht nur bei der Finanzierung, sondern auch bei inhaltlichen Ausgestaltungen und beim Auftritt usw.

Ich denke es ist nicht ein Privileg nur der Großprojekte.

Ich denke, das ist meine Sicht der Dinge, eine andere Lösung wäre unmöglich, weil es quasi den Anspruch erheben würde, dass das Image eines Landes in erster Linie staatlich geprägt

wird und das ist ja überhaupt nicht der Fall, also uns ist sehr wohl bewusst, dass der Staat einer der Akteure ist, durch seine Beziehung zu anderen Ländern, aber bei Leibe nicht der einzige Faktor ist. Also ein James Bond Film, der mit dem Staat herzlich wenig zu tun hat ist ein reines privates Business und ist enorm Images prägend. Das Verhalten von schweizerischen Unternehmen im Ausland ist enorm Images prägend oder von Touristen sind Faktoren die natürlich zentral sind. Deswegen müssen wir mit diesen Akteuren die das Image ebenfalls massiv mitprägen, zusammenarbeiten um sie also auch quasi für die gemeinsame Sache gewinnen zu können.

F: Deckt sich denn ihr eigenes, also Ihr ganz persönliches Schweiz Bild mit den Werten und Stärken die sie im Stärkenprofil definiert haben?

A: Ja, ich glaube ich bin in einer etwas privilegierten Lage in dem ich an diesem Stärkenprofil mitgearbeitet habe, konnte ich wahrscheinlich mehr als alle anderen Schweizerinnen und Schweizer meine persönliche Sichtweise dort einbringen. Ja ich kann dazustehen.

Also wir haben es vorher diskutiert, das Stärkenprofil umfasst eben die Stärken nicht die Schwächen insofern -als privater Mensch weiß ich natürlich sehr wohl, dass es hier eine Schattenseite dieses Stärkenprofils gibt. Also wenn ich das weiß, dass die Schweiz durchaus auch Probleme zu lösen hat, und nicht einfach perfekt ist, dann kann ich sehr gut dazustehen. Weil ich weiß was die Aufgabe von PRS ist und für mich sind diese Werte, die wir im Ausland kommunizieren wunderbar. Ich denke das ist nicht nur für mich ein persönliches Anliegen sondern ich glaube das ist überhaupt eine Notwendigkeit innerhalb der PR. Also was nicht glaubwürdig ist also was nicht akzeptiert wird vom Zielpublikum das müssen Sie so auch nicht kommunizieren. Also sie finden aus meiner Sicht jetzt keine Elemente in der Story Schweiz die hier etwas lächerlich sind die wir so kommunizieren würden. Also wir stehen ja zum Beispiel auch zu einer gewissen Langweiligkeit der Schweiz oder diese Stabilität, die Verlässlichkeit hat es manchmal auch, und das wird im Ausland auch so kommuniziert etwas langweiliges und ich denke wir tun gut daran das als Stärke zu nehmen und das zu akzeptieren und uns nicht irgendwie zu einem heißblütigen lateinischen Volk zu erklären, dass es nicht ist. Also insofern stehe ich sehr dazu weil ich das Gefühl habe wir waren sehr ehrlich bei der Definition dieser Stärken

F: Und die Sicht von außen? Denken Sie die deckt sich auch damit?

A: Nein, die deckt sich natürlich nicht damit aber das ist er gerade das Ziel wir haben ein Sollmarkenwesen definiert also dieses Stärkenprofil der Schweiz soll ja genau darauf abzielen das die Wahrnehmung der Schweiz im Ausland letztlich so ist, wie wir sie gerne haben möchten. Wenn die heute schon so wäre die Wahrnehmung wie das soll- Markenwesen definiert ist, dann müsste man sich fragen warum wir dann diese Inhalte so intensiv kommunizieren sollten.

F: Damit sie nicht wieder vergessen werden (lacht).

A: Ja natürlich, also ich denke Coca-Cola ist heute die berühmteste Marke der Welt und trotzdem machen sie intensivstes PR. Aber das ist es eben nicht nur, also ich denke wir möchten schon den Unterschied zwischen Wahrnehmung der Schweiz im Ausland und der Realität möglichst etwas kleiner machen. Also es stört mich natürlich wenn die Schweiz als

nicht innovativ wahrgenommen wird, als nicht wettbewerbsfähig und die Realität zeigt in verschiedenen Untersuchungen die Schweiz eines der wettbewerbsfähigsten Länder ist, aber nicht so wahrgenommen wird. Deswegen ist es hier unser Ziel eigentlich diese Lücke zu schließen mit den Instrumenten der PR diese Wahrnehmung zu beeinflussen.

F: Begegnen Sie, und ich frage Sie jetzt nach ihrer ganz individuellen Erfahrung, im privaten öfter Wahrnehmungen die sie jetzt beruflich in die Markenwesen hinein gebracht haben, also die Lücke zwischen Soll und ist Markenwesen in der Fremdwahrnehmung?

A: Im Ausland?

F: Ja... das deckt sich auch mit dem was mühsam analysiert wurde?

A: Ja, das deckt sich schon und deshalb ist es für mich persönlich und ich denke für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Präsenz Schweiz auch so wichtig ganz persönlich diesen intensiven Kontakt mit dem Ausland zu pflegen. Also die Stimmen auch selbst zu hören. Um ein Beispiel zu geben: es wird nächste Woche eine österreichische Journalisten Delegation geben, die in die Schweiz kommt zu Verkehrsfragen, wenn ich mit denen Nachtessen, und ich spreche mit ihnen und vor ihnen, ja was denken Sie, was stört Sie, wie sehen sie, was weiß ich den Steuerstreit der Schweiz mit der EU, ich setze mich mit den Leuten auseinander das ist schon sehr zentral. Und ich glaube gerade deshalb haben wir vielleicht bei Präsenz Schweiz unter anderen die sich intensiv mit dem Ausland beschäftigen schon eine etwas realistischere Einschätzung des eigenen Landes, als vielleicht gewisse Bürgerinnen und Bürger im eigenen Land.

Ich gebe gerne zu, dass sich auch dazu gelernt habe, ich musste auch nach den ersten Image Umfragen die wir überhaupt durchgeführt haben, zur Kenntnis nehmen, äh ist das wirklich so? Was? So werden wir wahrgenommen? Gewisse Dinge waren für mich damals schon noch überraschend und für andere Leute hier auch und als ich den Dingen etwas nachgegangen bin und versucht habe gewisse Daten auch zu interpretieren und dann spricht man eben auch darüber mit Ausländern, ausländischen Kontakten und Zielpublikum, mit den Leuten auch unseren eigenen Leuten, die regelmäßig im Ausland sind, dann erklären sich dann viele Dinge. Aber ich musste selber auch mein Schweiz Bild vielleicht etwas revidieren.

F: Haben Sie im Laufe ihrer Arbeit mit dem Bild der Schweiz als ein analysierten IST Zustand und dem strategisch geplanten SOLL Zustand schon erlebt, dass es Annäherungen gibt? Können Sie das verfolgen, also ich meine das ist bis jetzt ja recht kurzfristig und das Stärkenprofil als strategische Grundlage langfristig angelegt, aber könnten sie jetzt schon sagen es gibt da ganz klar Bereiche wo ich wirklich innerhalb dieser kurzen Zeit auch miterlebe: hier kommt was zusammen an Selbstbild und Fremdbild?

A: Ja gut Sie haben es gesagt: es ist ein langfristiger Prozess. Aber ich denke, doch ja es gibt schon solche Elemente ich denke gewisse neue Elemente im Bild der Schweiz also beispielsweise im Bereich der zeitgenössischen Architektur, im Bereich des Grafik Design usw., also das sind Dinge die im Ausland sich derart intensiv entwickeln, gerade in der Zeit in der ich mich jetzt auch selbst mit diesen Dingen auseinander setze, wo die Schweiz schon an Profil gewonnen hat in einem Maße, dass sie vielleicht gerade in solchen spezifischen Bereichen

vorher nicht gehabt hat. Also da gibt es schon Entwicklungen. Ich denke das zeigt eben auch, dass ein Image, so beständig es eben auch ist, trotzdem etwas ist, das ständig erlebt wird und sich verändern kann. Genauso wird sicher auch die Schweiz als Realität total verändert. Also auch das musste ich zur Kenntnis nehmen. Nehmen wir z.B. unsere Success Stories: wir preisen etwas an einem Tag als Erfolgsgeschichte an um am nächsten Tag feststellen zu müssen dass es keine mehr ist. Also ich hab das konkret erlebt. Also ich hab in einem Referat hier in der Schweiz, nicht einmal im Ausland, die Geothermie Bohrungen in Basel als erfolgreiches Beispiel für alternative Energiegewinnung präsentiert und am nächsten Tag hat in Basel ein Erdbeben stattgefunden, das dann zurückgeführt wurde auf diese Geothermie Bohrungen. Also dass man gesagt hat die sind hoch gefährlich, weil sie irgendwo in der Erdkruste etwas produzieren, was oben an der Erdoberfläche die Häuser zusammen stützen lässt. Da musste ich feststellen, nicht alles was ich als Success Story selber jetzt wahrnehme und verkaufe ist es am nächsten Tag noch, entspricht noch dieser Realität. Oder nehmen wir beispielsweise die Swiss Air, die hätte man vor 15 Jahren mit gutem Gewissen als Success Story anpreisen können und dann hat sie ein paar Jahre später ein Grounding. Also auch die Realitäten die sich verändern. Also ich denke man darf eben auch diese Arbeit nicht als statischen Prozess wahrnehmen sondern als etwas was sich verändert.

F: Ja, deswegen sind die Zielerreichungsfragen auch immer so schwierig, die können sich wenn dann überhaupt nur auf einzelne kleine Projekte beziehen, also ganz kleine Maßnahmen innerhalb eines Instruments, das ist nur so schwierig weil es so viele Aktivitäten sind.

A: Genau, das ist ein ganz zentraler Punkt, den Sie da aufnehmen, also wenn es Leute gibt, die das Gefühl haben Sie können eine Imagestudie in einem Land durchführen und dann fünf Jahre später wieder eine Imagestudie durchführen und daraus schließen, ob jetzt die Summe der Projekte die sie durchgeführt haben erfolgreich war oder nicht, das ist wissenschaftlich so überhaupt nicht haltbar, da spielen so viele Faktoren rein, da kann das einzelnen Projekt unglaublich viel Positives beigetragen haben, zur eigenen Wahrnehmung, zur Stärkung der Netzwerke, das wird dann wiederum kompensiert, durch irgendwie ein Negativ- Ereignis, das Sie überhaupt nicht beeinflussen können, aber wer sagt ihnen dann, ob vielleicht ohne Ihre Arbeit der Effekt noch viel schlimmer gewesen wäre usw. also diese Wechselwirkung.

F: So etwas wie eine „Zuordenbarkeit“ der Aktivitäten auf das große Ganze, das aber besteht nun mal aus hunderten von einzelnen Aktivitäten...?

A: Genau! Deswegen ist das Wirkungsmessen effektiv auf bestimmte Zielgruppen beschränkt, vielleicht sogar projektspezifisch durchgeführt. Aber das große Ganze auf die eigene Arbeit zurück zu führen, ich denke das ist schon deshalb falsch, eben auch, Bezug nehmend auf das was ich gesagt habe, dass man sich als einen von vielen Akteuren versteht, also der Staat hat einen Einfluss von soundso vielen Prozent vielleicht, und der andere Akteur hat auch einen sehr großen Einfluss und die sind ständig in einer Wechselwirkung.

Fall „I“ Projektleitung ausländische Delegationen

Leitfaden Interview PRS. 25.04.2008 9:30 Uhr Interviewsituation: Dialog

F: ■■■■, als Teamleiterin der ausländischen Delegationen warst Du auch an der Entwicklung dieses Instruments beteiligt? Oder hast du das in Form einer fertigen Konzeption übernommen?

Ich bin 2003 dazu gestoßen. Das Instrument gab es natürlich schon einige Jahre, ich habe einfach mitgeholfen das Instrument weiterzuentwickeln und gewisse Hilfsmittel auch aufzubauen wie zum Beispiel diese Feedback Formulare, diese Teilnehmerformulare, das Ganze ein bisschen mehr zu strukturieren. Als ich begonnen habe, war dabei das gesamte Instrument relativ unstrukturiert, fand ich (lacht).

F: Also wenn du Veränderungsprozesse in der Struktur angeregt hast, würdest du dann sagen, dass das Instrument in seiner Entstehung Idee weiterverwendet wird oder haben sich auch die Ziele des Instruments ausländische Delegation in irgendeiner Weise geändert?

Die Ziele, denke ich, sind im Grundsatz schon gleich geblieben es geht mir darum, wenn wir das weiterentwickelt haben, dass die Abläufe einheitlich sind. Oder, dass zum Beispiel diejenigen Studienreisen bei denen wir einen finanziellen Beitrag leisten, die Sponsoring-Reisen, dass wir das jeweils mit einem Vertrag festhalten, die die Zusammenarbeit. Solche Sachen, damit das immer einheitlich geschieht.

F: Das ist eine gute Überleitung zur nächsten Frage. Die Position von Präsenz Schweiz in der Anwendung der ausländischen Delegationen unterscheidet sich ja von Fall zu Fall... Einmal als Sponsor, einmal als Partner und einmal als alleiniger Initiator und Träger. Wenn du Delegationen durchführst, bei denen Präsenz Schweiz als Sponsor oder Partner fungiert, wie kann ich mir die Zusammenarbeit vorstellen? Was sind das für Kommunikationsprozesse und mit welchen Herausforderungen?

Es kommt immer auch auf die Größe an. Es ist ein Unterschied ein kleines Projekt mit 1000 Franken unterstützen, oder ob wir an einem Studenten Austausch zum Beispiel 10.000 Franken leisten. Je nachdem gibt es dann ein Treffen hier in Bern im Zuge der Vorbereitung oder eben viele Telefongespräche... dann wird ein Vertrag aufgesetzt wo das ganze festgehalten ist, also die Leistungen von PRS, die Gegenleistung des Sponsors, dass der zum Beispiel unsere Logos verwendet und auf die Homepage swissworld.org aufmerksam macht, dass er uns auch in Gesprächen mit den Medien erwähnt usw. Und dann ist es vor allen Dingen beratend. Also wenn sie Fragen haben oder Hilfe benötigen beim Programm, dass wir da beratend zur Seite stehen. Wir schauen auch dass sie unsere Informationsmittel bekommen, ja, es ist mehr so eine beratende Funktion.

F: Und spielt das deiner Meinung nach eine Rolle bei der Durchführung von Delegationen wer den Lead hat?

Also, wenn wir den Lead haben, dann haben wir natürlich die ganze Kontrolle, dann können wir die gesamte Delegation von A bis Z so gestalten wie wir möchten... und wenn wir eben nur ein

Sponsoring machen, dann ist diese Delegation eben im Stil, mehr oder weniger der anderen Organisatoren. Ja von dem her ist es schon ein Unterschied... wenn wir selbst die ganze Verantwortung haben, dann haben wir schon das Sagen in welchem Hotel sie übernachten, wen sie treffen, wie das Programm dann auch aussieht, das ist schon ein Unterschied, ja.

F: Wie stark orientiert sich denn das Instrument ausländische Delegationen in so einem Fall, am Stärkenprofil der Schweiz? Ich vermute das wird dann ebenso unterschiedlich sein je nach der Rolle die Präsenz Schweiz spielt?

Ja. Ja, ja dann schauen wir natürlich immer, was ist die Strategie für das jeweilige Land. Welche sind die Stärken die wir für das jeweilige Land kommunizieren möchten. in China zum Beispiel die internationale Schweiz und die Innovation, und wir vergleichen dann auch eben mit der Story Schweiz von [REDACTED], wo wir schauen welches sind gute Beispiele, wir haben auch so eine Ideensammlung, nach Themen, solche Success Storys, wo wir schauen, was sich da zeigen lässt und das können wir natürlich schon besser beeinflussen, wenn wir die Reise organisieren. Sonst, wenn das z.B. eine Universität ist, die einen Studenten-Austausch organisiert, da können wir zwar sagen „nehmt doch noch das rein, oder besucht doch noch diese Unternehmung“, aber die Verantwortung liegt dann natürlich bei ihnen. Also bis zu einem gewissen Grad kann man Einfluss nehmen. Und das hängt meiner Meinung nach auch von der Größe der Beteiligung ab.

F: Ich möchte dich gerne nach deiner Einschätzung zur Wiedergabe des Stärkenprofil fragen. Ich kann mir denken dass das ein bisschen schwierig ist auf einer Skala einzuschätzen, da das, wie du beschrieben hast, so stark von der Art der Beteiligung von Präsenz Schweiz abhängt. Versuchen wir es trotzdem einmal: Auf einer Skala von 1-10, 1 stimmt dabei überhaupt nicht überein und 10 = verkörpert das Stärkenprofil in jeder Hinsicht. welche Einordnung würdest du den ausländischen Delegationen geben?

Meinst du inhaltlich bei der Programmgestaltung? Ob das dem Stärkenprofil entspricht?

F: Ja, und das Ausmaß der Berücksichtigung des Stärkenprofils bei der Konzeption der ausländischen Delegationen...

Ja also ich würde sagen acht bis neun, also das Ziel wäre natürlich 10 wir versuchen wirklich so stark wie möglich uns so stark wie möglich an den strategischen Vorgaben zu orientieren und es ist nicht immer möglich denke ich, aber wir schauen wirklich, dass sich das deckt mit den Länderstrategien und der Story Schweiz, dass wir diese Inhalte vermitteln, das ist ganz wichtig, ja.

F: Erhöhen die ausländischen Delegationen deiner Meinung nach die Aufmerksamkeit der Schweiz gegenüber?

Ja, das ist ja auch eines unserer Ziele. Also einerseits, wenn das z.B. Journalisten sind dann ist das Resultat eine Berichterstattung über die Schweiz, oder wenn es Fachleute sind, dann gleichzeitig auch, wenn es Multiplikatoren sind die dann wieder über die Schweiz in ihren Kreisen erzählen in diesem Sinne schon... Ja, das ist schon ein Hauptziel.

F: Liegt denn die Gewichtung bei dem was die Teilnehmer mit nachhause nehmen stärker beim "Wissen" also erweitern die Teilnehmer überwiegend ihr Wissen über die Schweiz

oder glaubst du ist das Instrument ausländische Delegationen auch- oder in besonderem Maße dafür geeignet emotionale Verknüpfungen zu schaffen?

Es ist beides. Einerseits möchten wir Wissen vermitteln, Kontakte herstellen gerade bei Fachleuten zum Beispiel, Leuten von Universitäten mit anderen Universitäten und dann aber auch das emotionale ist ganz wichtig. Also wir haben z.B. auch wenn eine Delegation hier ist in Bern, dann bieten wir die Möglichkeit an, dass sie einmal zu einer Familie nachhause gehen für ein Abendessen oder wir schauen, dass wir sonst irgendwie ein Abendessen auf einem Bauernhof oder ähnliches organisieren, oder einen speziellen Besuch auf einer Baustelle oder dergleichen... einfach ein Erlebnis. Das Emotionale das ist sehr wichtig finde ich. Wenn man wirklich nur so ein Fachprogramm vorsieht und dort auch keine Freizeit ein plant sind die Leute wirklich überfordert und haben dann auch eher ein negatives Gefühl, das sie mit nachhause nehmen. Und es ist wirklich wichtig, dass sie gewisse Freiräume haben, denn das ist auch das, was dann bleibt, langfristig.

F: Stärkt das die Sympathie für die Schweiz?

Auf jeden Fall. Ja. Und das bindet die Leute auch wirklich ein bisschen an die Schweiz. Deshalb ist es ganz wichtig, also die Begleitpersonen finde ich ganz wichtig, dass das kompetente Leute sind, aber auch dass die sympathisch rüber kommen, weil das dann wirklich auch der Bezug ist zu Schweiz ... aber so das Emotionale ist wirklich wichtig unbedingt, ja.

F: Wie schätzt du den Beitrag ein, die die ausländischen Delegationen für ein ausgewogenes Landes-Bild insgesamt leisten können?

Insgesamt? ich denke, das ist ein wichtiger Teil... es sind aber natürlich relativ wenige Leute. ungefähr 700 Personen jährlich, die wir erreichen auf die ganze Welt verteilt, in das ist natürlich nicht wahnsinnig viele Leute aber wir versuchen trotzdem immer Meinungsführer und Multiplikatoren einzuladen.. ich finde es einfach wichtig, dass das Instrument eingebaut ist in ein Gesamt Instrumentarium oder komplementär aufgebaut ist zu den anderen Instrumenten... also, wenn wir eine Delegation einladen im Zusammenhang mit einem Projekt das wir machen, irgendwo im Ausland, das ist nicht so eine Einzelaktion ist, keine Insel Lösung, dann habe ich das Gefühl ist das effektiv, viel effektiver finden wir eine Delegation zu einer isolierten Aktion einladen, also ich denke es ist sehr effektiv wenn man die Delegationen in Kombination mit anderen Instrumenten anwenden kann. Wenn wir jetzt ein Auftritt in Zaragoza haben, dieses Jahr, zur Weltausstellung, dann kommt eine Delegation im Vorfeld in die Schweiz und nimmt dann auch gleich noch an den Medien Konferenzen teil, das findet jetzt im Vorfeld statt, aber es ist in das große Projekt Weltausstellung eingebettet.

F: Generiert das Instrument so auch Nachhaltigkeit?

Ja ich denke schon, wenn das irgendwie so eingebettet ist in ein Projekt und wenn auch die richtigen Leute eingeladen werden, wenn ein Follow-Up gemacht wird von der Botschaft, dann ist es nachhaltig. Und wenn es einfach isoliert ist, ist das nicht besonders nachhaltig. Je nachdem.

F: Siehst du denn noch Potenzial was die Umsetzung und Wirkung der Maßnahmen anbelangt?

Ja, das gibt es sicher immer denke ich (lacht) quantitativ bestimmt aber auch qualitativ könnte man sicher immer noch das ganze steigern, aber da haben wir, also da müssen irgendwo eine Grenze setzen, weil wir einfach ein kleines Team sind. Natürlich immer auch eine bestimmte Anzahl von Delegationen durchführen möchten, also da versuchen wir schon immer eine gewisse Qualität zu haben aber man muss eben abwägen, wo ich..... ich denke, die Follow-Ups... dass die wirklich noch konsequenter, dass wir da noch mehr nachfassen.. nach einem halben Jahr, nach einem Jahr schauen was geschieht, sind die Leute immer noch im Kontakt mit der Botschaft, haben sich die Kontakte weiter entwickelt, dort fehlt uns auch manchmal ein bisschen die Zeit, dass sie auch einfach nach der Reise diese Feedback Formulare schicken und dann sporadisch mal nachfragen bei den Botschaften, aber nicht besonders konsequent, das wäre sicher noch weiterzuentwickeln.

F: Wie ist denn da die Rücklaufquote bei den Feedback Formularen?

Wenn wir das gleich während der Reise abgeben, also gleich am Schluss der Reise dann ist die sehr gut und wenn wir es im Nachhinein schicken, kriegen wir vielleicht zu 80% zurück, mit nachfassen... aber wir schauen das wir das meistens schon während der Reise einplanen. Das einzige ist, wenn sie es noch während der Reise machen und die Teilnehmer das von Hand Ausfüllen ist es oft ein wenig weniger ausführlich, als wenn sie das hinterher abfragen, der E-Mail.

F: Was ist denn für dich wesentlich für erfolgreiche Landeskommunikation?

Also allgemein? Ich denke wichtig ist eben, dass man die richtigen Leute erreicht, dass man auch gewisse Schwerpunkte setzt inhaltlich aber auch geographisch, das heißt dass man nicht versucht alles auf der ganzen Welt gleich zu kommunizieren, was ich sehr wichtig finde, ist das man glaubwürdig ist, dass man nicht einfach irgendwelche Messages versucht zu kommunizieren, nicht dahinter stehen kann oder dass man auch glaubwürdig vermitteln kann welche Stärken hat jetzt die Schweiz aber wo gibt es auch Probleme, wie soll ich das sagen dass man nicht versucht etwas vorzumachen, etwas vorzutäuschen.. also dass man nicht, dass wir nicht überall nur die Besten sind, sondern dass es auch ein Austausch ist, wir merken das wirklich bei den Delegationen oft, dass die Leute viel offener sind, wenn sie auch ihre Situation einbringen können und wenn es auch wirklich für beide Seiten ein Austausch ist, also wenn wir auch auftreten "die Schweiz macht das super hier -und dort eher nicht" also dass man nicht arrogant wirkt und glaubwürdig auftritt.

F: Glaubst du denn, die Vernetzungen der einzelnen Sektoren, so wie sich eben auch die Delegation schon durch verschiedene Lebens- und Wirkungsbereich hindurch ziehen, glaubt so dass eine direkte Auswirkung auf die Qualität der Images Arbeit?

Auf jeden Fall Ja! Stimmt, das habe ich vergessen. Ich finde das sehr wichtig ja, dass die einzelnen Akteure, dass die alle zusammen spannen. Das ist oft problematisch, dass das halt jeder aus seiner Warte sieht, sei es jetzt Kultur oder Tourismus. Ich finde es sehr wichtig, dass man gesamtheitlich kommuniziert, aber ich denke das ist wahrscheinlich auch das schwierigste am Ganzen...

F: Da erübrigt sich fast die nächste Frage.... ob das deiner Meinung nach verbessert werden könnte die Vernetzung.

Auf jeden Fall Ja, aus meiner Sicht schon. Also ich meine mit gewissen Partner haben wir sehr gute Beziehungen aber, das kann auf jeden Fall noch verbessert werden. Ich denke auch, so Gesamtprogramme finde ich immer gut, an denen verschiedene Partner beteiligt sind, wo man auch die Mittel zusammenlegen kann. Und eben: ich denke auch Leute im Ausland, die nehmen ja nicht unbedingt wahr, welche Akteure wie beteiligt sind, die nehmen ja stets die Schweiz als Ganzes wahr, da ist das schon wichtig, dass man zusammen spannt.

F: Glaubst du denn, dass die Images Arbeit von staatlichen Institutionen gebündelt sein muss, ganz platt formuliert: ist Imagearbeit "Hoheitssache"?

Ja, das ist eine schwierige Frage. Ich denke bis zu einem gewissen Grad schon.... sollte das vom Staat auf jeden Fall finanziert sein oder koordiniert sein. Ich finde es aber auch gut, wenn ein Teil aus der privaten Wirtschaft, also gewisse Mittel aus der privaten Wirtschaft kommen. Also ein sowohl als auch, dass nicht die ganzen finanziellen Mittel vom Staat kommen, ich finde es gut wenn es eine Mischung gibt von beidem.

F: ■■■■, wie ist denn dein persönliches Bild der Schweiz? kannst du dein Selbstbild der Schweiz kurz beschreiben?

Dass es so alles mit einschließt. da gibt es diese Gegensätze von Stadt und Land, wunderschöne Landschaften aber eben auch unsere attraktiven Städte mit kultureller Vielfalt. Die Schweiz ist auch ein Land, wo wir sehr viele verschiedene Kulturen haben, eben verschiedene Sprachen verschiedener kulturelle Räume. Die Schweizer selber sind, denke ich eben auf eine gewisse Art sehr eigensinnig denke ich, wobei, das ist wahrscheinlich in jedem Land so, dass es so gewisse Eigenheiten hat. eben vielleicht einfach dieser Gegensatz zwischen offen sein gegenüber der Welt und diese Eigenständigkeit, die man behalten möchte, das finde ich noch so typisch für die Schweiz.....
..... schwierig so aus dem Stegreif.....

F: Deckt sich dein Eindruck denn mit dem Stärkenprofil der Schweiz? Oder gibt es bestimmte Aspekte in diesem Stärkenprofil bei denen du sagst "Ja die unterschreibe ich mit drei Ausrufezeichen" oder gibt es andere Aspekte, die du differenziert wahrnimmst?
(Pause... langes Zögern)

F: Ich kann dir die Werte und Stärken aus dem Stärkenprofil gerne nochmal vorlesen?

Ja, bitte, ich hab das Stärkenprofil gar nicht im Kopf. (lacht)

Stabilität, Nachhaltigkeit, Zukunftssicherheit, Ausgleich, Selbstbestimmung, internationale Drehscheibe, Effizienz... wir haben bei den Werten: echt, vertrauenswürdig, Premium Qualität, Neugierde, frisch und bei der äußeren Erscheinung natürlich die Berge, den alpinen Lebensraum, die Menschen und die Ikonographie der Schweiz also das Schweizer Kreuz und die Farben Weiß und Rot.

Was für mich ein ganz wichtiger Punkt ist, ist eigentlich die Nachhaltigkeit, das finde ich, ist wirklich typisch schweizerisch. dass man sich Gedanken macht, in allen Bereichen, sei es jetzt im Bereich Verkehr oder Umwelt, wo auch immer, was hat unser Handeln für Konsequenzen. dass das auch sehr breit diskutiert wird. Ich finde das ist schon ein sehr typischer schweizerischer Ansatz. Ja in vielen Bereichen ist das auch etwas dafür oft kommunizieren, auch bei den Studienreisen das ist auch für mich, also da kann ich voll dahinter stehen ich sehe

die Schweiz auch so. Zukunftssicherheit und Stabilität sicherlich auch. Wir sind auch politisch ein stabiles Land. auch die Selbstbestimmung ist ein wichtiger Wert für die Schweiz und internationale Drehscheibe, dass die Schweiz eben sehr offen ist für die Welt, internationale Unternehmen beherbergt... und auch so eine gewisse Qualitätssicherheit. Ja, das alles eine hohe Qualität hat das ist auch die Schweiz. Als ich sehe das schon sehr stark so wie wir das dem Stärkenprofil festgehalten haben.

Bei den Werten..... die Werte echt und glaubwürdig, also ich glaube dass die Bescheidenheit, die die Schweizer haben, so sagt man ja, also finde ich ist auch so, das sieht man auch oft wenn wir Studienreisen haben, wo die Leute fast zu bescheiden sind also die Schweizer fast so negativ alles darstellen aber trotzdem ebenso dieses Echte glaube ich schon das ist sehr schweizerisch, das ist schon ein Kern Wert der Schweiz.

Der Ausgleich ja das finde ich auch das ist sehr wichtig dass wir eben diese Gegensätze haben zwischen Stadt und Land, Modernität der Tradition... oder dieses ursprüngliche der Schweiz und trotzdem haben wir sehr viele Ausländer die hier leben, Minderheiten ebenso dieses weltoffene und trotzdem irgendwie noch so das Ursprüngliche.

F: Glaubst du das ist auch die Fremdwahrnehmung? Also vielleicht mal unabhängig von den Imagestudien, die dir bekannt sind.. aus deinem persönlichen Erleben heraus: wie schätzt Du die Fremdwahrnehmung der Schweiz ein?

Also, bestimmt nicht immer gerade was das, was die Weltoffenheit betrifft sieht man uns nicht immer, vor allem in Europa, in der EU sieht man uns vielleicht ein bisschen als ein „Bergler Volk“ also nicht sehr weltoffen. Viele Leute denke ich wissen auch nicht wie viele internationale Unternehmen und Organisationen wir hier haben, oder auch wie groß der Anteil an Ausländern ist, die in der Schweiz leben, ich denke ja, das deckt sich nicht unbedingt. Oder je nachdem, je nach Zielgruppe oder Land, was die Leute wissen... aber es wird schon zum Teil auch anders wahrgenommen. Viel weniger weltoffen. Und auch andere Punkte, gut, das kam eben auch in den Image Studien raus, gerade zum Beispiel die Innovation, wo es wirklich dann Gegensätze gibt, auch einen Unterschied gibt, in der Fremdwahrnehmung und Selbstwahrnehmung. Das sind dann auch diese Punkte die wir dann immer versuchen zu kommunizieren. Oder eben das man uns eben schon auch oft in diesen Klischees sieht, und nicht die moderne Schweiz, zum Beispiel, dass die Schweiz eine sehr sehr breite und vielfältige Kultur hat in den Städten das ist oft auch nicht bekannt, da gibt es dieses Image, das die Schweiz einfach langweilig ist, wo die Leute gar nicht wissen, wie breit das kulturelle Angebot ist und welche Traditionen wir haben.

F: Kannst du denn in deiner Arbeit direkt mitverfolgen, wo Du- im Sinne dieses Stärkenprofil, als eine Art Soll Bild, vielleicht auch Lücken schließen kannst. also ich meine in ganz kleinen Schritten und sicherlich müsste man das auf 10 Jahre hin weiter beobachten aber gibt es der Annäherungen die du direkt beobachten kannst von einer realen Fremdwahrnehmung hin zu diesen Soll Bild? also gibt es Bereiche, in denen sich die Lücken so ein bisschen schließen?

So generell ist es noch schwierig zu beantworten. Ich denke, wir sehen es oft wenn wir Rückmeldungen kriegen, auch spontane, auch von Journalisten oder anderen Besuchern, die hier waren und die dann eben im Feedback Formular oder auch spontan sagen "ja ich habe

gemerkt die Schweiz ist sehr viel moderner als ich dachte" oder "die Schweiz hat eine sehr moderne Verkehrspolitik" also einfach, wo wir sehen sie haben wirklich gesehen, während der Reise, die Realität entspricht nicht dem Bild das sie vor der Reise hatten.

F: Und es ist eine Bereitschaft da, dieses Bild zu korrigieren?

Ich denke es kommt immer darauf an, auch auf die Leute und wie stark das Bild schon vorher war und wie es dann auch vermittelt wird. Ich glaub deshalb ist es auch noch so wichtig, dass es glaubwürdig vermittelt wird, also dass man nicht versucht. ja, es ist oft noch schwierig, wenn sie ein völlig anderes Bild hatten, also zum Beispiel von der traditionellen Schweiz, also diese Klischees im Kopf hatten und wenn wir ihnen dann ein völlig gegensätzliches Bild zeigen. also ich denke wir müssen immer ebendort auch anknüpfen, bei dem Bild, das sie schon haben und versuchen dann, so im kleinen Schritten zu zeigen was es alles gibt. Oder dann halt auch versuchen zu zeigen: es gibt die traditionelle Schweiz aber es gibt auch die moderne Schweiz. Und dann nicht nur die moderne Schweiz zeigen sondern eben auch diese Gegensätze. Aber es ist mehr so in diesen kleinen Bemerkungen oder Feed-back, die wir erhalten, wo ich sehe, es hat eine Wirkung oder das Bild hat sich verändert.

Fall „J“ Global Manager Market Development / Schweiz Tourismus

Leitfaden Interview ST. 25.04.2008 13: 24 Uhr Interviewsituation: Dialog

F: Fangen wir an mit ganz konkreten Fragen direkt in den Projektprozess, wie kann ich mir Ihre Partnerschaften in dem Fall mit Präsenz Schweiz konkret vorstellen? Treten Sie als Sponsor, als Teilsponsor auf, nutzen Sie das Instrument in eigener Regie also führen Sie selbst Mediendelegationen durch, bei denen zum Beispiel umgekehrt, Präsenz Schweiz als Sponsor auftritt oder ist es von Fall Zu Fall unterschiedlich?

A: Schweiz Tourismus ist die nationale Organisation für die Förderung der Destination Schweiz, wir sind eine nationale Organisation und wir haben innerhalb von unserer Strategie und unserer Marktbearbeitung viele Instrumente. Eines ist die normale Promotion, Werbung die zweite ist die elektronische Approach, also unser Webauftritt, die dritte ist die Reisesachbearbeitung und die vierte ist die Medienbearbeitung. Die Medienbearbeitung gehört bei Schweiz Tourismus zu einer von den vier Schlüssel Instrumenten.

Hier in diesem Bereich, die Medienbearbeitung, sind die Medienreisen ein Core-Business, eine wichtige Aktivität. Sie begrüßen in der Schweiz circa 2000 Journalisten pro Jahr, auf unsere eigene Einladung hin.

F: Also damit hat Präsenz Schweiz nichts zu tun, das ist ihre eigene Initiative?

A: Das ist zum Teil unabhängig von Präsenz Schweiz, das ist innerhalb unserer Aktivitäten. Diese 2000 Journalisten durchschnittlich im Jahr, stammen aus der ganzen Welt und das ist bei uns möglich, dank der Korporationen die wir mit unserer nationalen Fluggesellschaft Swiss haben, die uns auch ermöglicht diese Journalisten aus dem Ausland einzufliegen. Bei der Bearbeitung von diesen Mediendelegationen, da unterscheiden wir die Printmedien und die AV Medien, und wir versuchen immer diese Medien in der Schweiz aufgrund von einem bestimmten Thema, Natur, Wellness, Umweltschutz, Kultur und spezielle Events zum Beispiel Jazzfestival, Musikfestivals oder irgendetwas kombiniert Streetparade Zürich oder so, sind immer etwas thematisiert und sind immer in kleinen Delegationen zwischen sechs und 10 Personen oder auch individuelle Reisen. Dafür sind dann große Events für Medien, weltweite Medien, die wir organisieren Thema. Letztes Jahr war es die Einweihung von Lavaux im Genfer Seegebiet, die ein Weltkulturerbe für die UNESCO geworden sind, dann haben wir circa 120 Journalisten aus der ganzen Welt eingeladen. Dieses Jahr haben wir das Schweiz mobil eingeführt, dafür wurden wieder 80 Journalisten eingeladen, im September haben wir den Nationalpark, und die Natur als Thema, werden wir circa 120 Journalisten einladen, das sind die großen Events. Bei diesen kleineren Delegationen sind wir total unabhängig von Präsenz Schweiz, wie organisieren die, rekrutieren die Journalisten, wir organisieren die Reise und wir finanzieren die Reise. Wir finanzieren nicht nur die Flüge sondern auch die Landarrangements, diese sind dann im Prinzip mit unseren Partnern, also die Vertreter der Städte, die Touristen Büros in den Städten, die Leistungsträger in den Bergen in den Gebieten, so wird das mitfinanziert, jeder stellt seinen kleinen Teil zur Verfügung und ermöglicht so diese Kooperation im Medienbereich. Ziel dieser Einladungen ist am Schluss so viele Berichte über die Schweiz zu kriegen wie möglich. Hier sind wir bei Schweiz Tourismus extrem strikt, wir haben eine Datenbank, wo jeder Bericht

eingetragen wird und jeder Bericht aufgezählt wird, teilweise übersetzt wird denn das ist in Holländisch, in Schwedisch in Russisch in Chinesisch oder so, und wir machen dann das Clipping, das wird auch sehr stark nachgefragt, damit wir auch wissen wie viele Kontakte wir schlussendlich dann auch generieren.. Wir haben etwa 4 Milliarden (Medien) Kontakte in jeder Publikation wenn wir das alles mitzählen, es ist wichtig für uns, dass wir auf diesen Reisen und diese Leute begleiten im Sinne, dass wir begleiten oder betreuen, vor dem Besuch, während dem Besuch und nach dem Besuch, in diesem Instrument Medienbearbeitung ist nicht nur diese Delegationen, das ist auch die Kontaktaufnahme mit den Leuten, die diese Journalisten in unseren lokalen Pressekonferenzen integrieren, diese Journalisten mit regelmäßigen Pressrelease, Newsletter Hinweise auf das Internet, Hinweis auf unsere Aktivitäten zu versorgen. Ein konstanter Follow up, regelmäßiger Kontakt aufbauen. Das ist eine von unseren Core Activities bei Schweiz Tourismus, dass sehr viel Zeit in Anspruch nimmt, auch Human Resources auch Know How usw. Alles wird hier abgefragt und das ermöglicht auch diese konstante Betreuung. Und auch die Möglichkeit, neue Produkte, neue Destinationen, neue Hotels.

F: Zu welchen Delegationen beteiligen sich denn bei Präsenz Schweiz?

A: Wir haben mehrmals im Jahr regelmäßige Zusammenarbeit mit Präsenz Schweiz mit diesen Mediendelegationen, es hängt davon ab, ob die Delegationen, die von Präsenz Schweiz eingeladen sind und unabhängig von uns sind beispielsweise einen touristischen Tag möchten, oder ein Sightseeing Programm möchten, dann beteiligen wir uns in Zusammenarbeit mit der Präsenz Schweiz an diesen Delegationen um diesen Tag zu organisieren. Aber das ist nur für einen bestimmten Teil des Programms, wir sind nicht zuständig für Hotels oder Transporte oder ähnliches.

Und auf der anderen Seite, wir klopfen bei Präsenz Schweiz, werden wir sehen, dass innerhalb unserer Reise Themen ein politisches oder ein wirtschaftliches oder wir ein besonderes Thema brauchen, wo die Kontakte, die das Netzwerk bei Präsenz Schweiz hat, etwas tiefer sind als bei uns.

Insbesondere, alles was mit dem Politischen zu tun hat, sei es demokratische Schweiz, oder Ausbildung, dann sind wir bei Präsenz Schweiz sehr gut bedient und diese Zusammenarbeit ist sehr fruchtbar.

F: Kennen Sie das Stärkenprofil der Schweiz?

A: Ich kenne das, aber jetzt nicht im Detail auswendig, aber ich habe das schon gesehen ja.

F: Also sie haben eine konkrete Vorstellung davon, wenn auch nicht en Detail, was die definierten Stärken in der Schweiz ausmachen und was auch nach außen kommuniziert werden soll? finden Sie, dass sich dieses Stärkenprofil, diese definierte Identität in den Themen und der Art und Weise wie diese Mediendelegation umgesetzt werden widerspiegelt?

A: Dieser Stellenwert ist sicher etwas wichtiger bei den Medien, die Präsenz Schweiz einlädt als bei uns. Präsenz Schweiz beschäftigt sich öfters mit politischen Medien, mit Wirtschaftsmedien. Mit Nachrichtenagenturen mit Leuten, die im Prinzip etwas über die Beziehung zwischen zwei Ländern, in die Schweiz und dem jeweiligen Heimatland berichten, wo dieses Sollprofil der

Schweiz etwas mehr bekannt sein muss. Bei uns sind die Medien die in einem Live Style Bereich zuhause sind. Der Lifestyle oder die Natur und so ist vielleicht weniger abhängig als das politische Umfeld. Bei uns läuft sich das Stärkenprofil sozusagen automatisch aus, wir müssen nicht Überlegungen anstrengen um die Stärken zum Beispiel bei Land und Leute also das Heidi Land, die Berge usw. zu kommunizieren. Vielleicht, wo ich da etwas ergänzen möchte und sicher sein möchte dass Sie mich richtig verstehen, weil sie haben einleitend gesagt, dass, wie wenn wir versuchen ein Produkt zu verkaufen mit den Medien, wir machen keine kommerzielle Werbung innerhalb der Mediendelegationen und wir verlangen auch nicht von der Berichterstattung, dass die Medien bestimmte Packages, bestimmte Leistungen für einen Leistungsträger, ein Hotel in Erwähnung bringt mit Preisen etc. sind keine kommerziellen Hinweise, hier geht es wirklich um Image-Arbeit im Vordergrund steht die Einfachheit das anzupreisen, die Lebensqualität die Natur etc. die kulturellen Aspekte usw. die Promotion durch die Berichterstattung bestimmter Produkte kommerziell gesehen, das geschieht nur auf freiwilliger Basis der Journalisten wenn er das möchte, aber nicht arrangiert von uns. Wenn wir z.B. Gratis Leistungen diesen Journalisten zukommen lassen, oder, dann können die das beispielsweise nicht erwähnen Sie dürfen auch nicht immer die nationale Fluggesellschaft erwähnen mit der Sie dann her geflogen sind, das geht nicht.

Wir haben Partner, die ein bestimmtes Interesse daran haben, in bestimmten Zusammenhängen mit zu werben. Zum Beispiel Regionen nehmen wir ein Beispiel: nehmen wir Basel: in Basel sind verschiedene Partner die an der Begleitung einer Delegation Interesse haben. Da wäre der Flughafen Basel, es gibt die Stadt Basel, den Tourismusverein, dann haben wir die Hotels in Basel, zum Beispiel der Drei König, das Radisson und viele mehr die sind alle interessiert, die haben alle einen gewissen Standard und ein Interesse daran sich bekanntzumachen in gewissen Märkten, dann gibt es ein paar Läden, Bucherer, die auch Interessen haben wir arbeiten mit diesem zusammen. Das heißt, wir werden die Gäste, die Journalisten nicht im Hotel XY mit zwei drei Sternen abstellen, aber ich werde zum Beispiel die Journalisten aus Russland versuchen im Hotel Les Trois Rois einzuquartieren mit fünf Sternen. Weil es ist im Interesse vom Hotel wenn Russlands Zeitungen und Magazine von der einmaligen Atmosphäre dort berichten.

F: Sie Sprachen gerade davon, dass sie die Medien Kontakte kontrollieren, die Berichte in Mediaclippings erfassen und auswerten, können Sie da sagen inwieweit sie die von Schweiz Tourismus gestellt Ziele erreicht haben mit diesem Instrument?

A: Alle unsere Clippings werden ausgewertet und bewertet, auch inhaltlich, damit wir auch eine Kopie an den entsprechenden Leistungsträger schicken können ich möchte fast sagen, 95 bis 98% der Berichterstattung sind positive Berichterstattung. Die negative Berichterstattung hat ab und zu tun mit Schwierigkeiten, die man auf dem Weg erlebt hat, den Zug verpasst, oder jemand in der Gruppe nicht die richtige Person gewesen, und es hat nicht die richtige Stimmung gegeben oder weil es Sprachprobleme gab, weil das Wetter schlecht war. Wir machen jedes Jahr einen Film von den verschiedenen Berichterstattungen von den verschiedenen Fernsehstationen der Welt und das ist jedes Mal bunt gemischt worden jedes Mal positive Meldungen die herauskommen.

F: Also zusammengefasst ein sehr Kosten und Ressourcen intensives Instrument, mit einer sehr hohen Wirksamkeit in einer bedeutenden Zielgruppe?

A: ja, aber ich würde nicht sagen Kosten-intensiv, wenn man die Ressourcen, in die Kosten im Vergleich zu den Resultaten setzt, der Average Effekt ist sehr sehr positiv. Würden wir in den entsprechenden Zeitungen, Zeitschriften und Fernsehsendungen dem gleichen Platz in Form von Anzeigen oder in Minuten buchen wollen dann würden wir nicht einmal 1% von dem machen können, was wir so erreichen. Und für jeden Leistungsträger hat das einen guten ROI.

F: Welchen Beitrag leistet ihrer Einschätzung nach das Instrument Mediendelegation zu einem ausgewogenen Landesbild?

A: Ich würde sagen einen sehr hohen Anteil, weil dank der persönlichen Erfahrungen von der Persönlichkeit des Landes, können diese Journalisten, diese Medienberichterstatler wirklich etwas authentisches vermitteln und die können das mit vollem Mut und Enthusiasmus und Know How geben und ich glaube das ist ein wichtiges Element für das Image des Landes.

F: Was mich nur interessieren würde, auch wenn sie es nicht in politischen Sinne Landeskommunikation betreiben, betreiben sie aber doch über die Mediendelegationen Kommunikation über Ihr Land, was ist da für sie wesentlich?

A: Wir kommunizieren über dieses Arbeitsfeld Medien Delegationen in der Schweiz und empfangen meistens in der Schweiz. Weil die Schweizer Medien, unserer nationalen Medien sind daran interessiert über die Tätigkeit unserer Organisation zu berichten. Das hängt immer ab welches Thema möchten die Medien die wir einladen abdecken oder welches Thema wir möchten das die Medien abdecken. Aber immer im Vordergrund ist bei uns, wir möchten etwas von der Schweiz zeigen oder eine bestimmte Eigenart der Schweiz darstellen, eine Experience erleben lassen, ein gewisses Klischee von unserem Land vielleicht auch, eine gewisse Offerte vom Land, aber die Klischees auch wieder aufbrechen.

F: Ich habe zum Schluss zwei ganz freie Fragen, die jetzt weder mit Tourismuswirtschaft zu tun haben noch mit dem Instrument Mediendelegation mir geht es um das Landesbild der Schweiz und zwar ihr eigenes ganz persönliches. Wie ist Ihre Wahrnehmung ihres Selbstverständnisses als Schweizer? Deckt sich das mit dem definierten Stärkenprofil gibt es da Punkte bei denen sie sagen, die erleben Sie persönlich anders?

A: ich habe den Vorteil, oder den Nachteil, je nachdem wie man das sieht, dass ich sehr viel in der Welt herumkomme und auch wenn man sich freut jedes Mal eine neue Destination in der Welt zu besuchen sei es in China in Indien, in Amerika, in Australien, in Europa, ich bemerke das jedes Mal wenn ich wieder zurück komme: Heimat ist wunderschön. Es hängt nicht nur an den Bergen, liegt nicht nur an den Seen, es hängt nicht nur von den vielfältigen Möglichkeiten ab, die wir haben in Sport und anderen Aktivitäten, es ist diese Lebensqualität. Von den Transportsystemen die wir haben in der Schweiz, von der Gemütlichkeit die wir untereinander und miteinander haben, die die verschiedenen Kantone und Kulturen und dass wir ein, wir können fast sagen Stressloses Leben in der Schweiz führen dürfen. Eines der Beispiele ist immer, wenn man in die großen Städte dieser Welt geht diese Traffic Jams, dass man zweieinhalb Stunden von zuhause ins Büro braucht und zweieinhalb Stunden abends wieder zurück, das vergisst man in der Schweiz. Ich habe 5 Minuten. Aber meine Kollegen in Bombay

und in Moskau haben zwischen 40 Minuten und eineinhalb Stunden. Jeden Morgen und jeden Abend wenn es gut geht, das ist auch so. Würden wir das eigene Land dann sehr schätzen. Dadurch dass ich eben im Ausland auch viel sehe, gibt mir das die Möglichkeit der Wertschätzung meiner Heimat. Und wir haben in der Schweiz, ja wir sind privilegiert, wir haben die Infrastruktur, die funktioniert. Unser politisches System können wir sagen: funktioniert! Die Wirtschaft, vielleicht boomt nicht auf neun oder 10% Wachstum aber es hat früher geboomt aber wir können uns trotzdem privilegiert nennen. Wenn wir auch die Schweiz bereisen, ich persönlich, bin stolz! Dass ich so ein Land habe, indem ich mich wirklich so wohl fühle, so sicher fühle, mich überall zuhause fühle, wo ich auch die Möglichkeit habe als Familienvater meinem Sohn das zu zeigen, erleben zu lassen, und auch zu sehen wie eine kleine Natur des mitnimmt und sich freut. In welchem Land in dieser Welt hat man ein so dichtes Netz von Zugsystemen, von integrierten Abonnementen die Sie kaufen können und überall mit jedem Verkehrsmittel fahren können. Das gehört zu unserer Lebensqualität, die wir oft auch unterschätzen. Wenn wir etwas kaufen dann sagen wir "das ist teuer!" Ja. Aber unsere Lebensqualität können wir nicht mit Geld aufwiegen.

Fall „K“ Project Leader Programmes/ Pro Helvetia

Leitfaden Interview. 21.05.2008 10:11 Interviewsituation: Dialog

F: Sie sind zur Zeit ganz stark in das Instrument in Großveranstaltung der Präsenz Schweiz involviert, an den Projekten zur Weltausstellung, an denen sie sich beteiligen als Partner an dem Projekt "Indien". Ihre Kooperation bei der internationalen Präsenz betrifft vor allem Zaragoza, betraf Japan und betrifft jetzt China?

A: China ist ein eigenes Projekt im Rahmen der Weltausstellung an der Olympischen Spiele.

F: Das ist das Projekt China 2008 bis 2010?

A: Ja.

F: Aber das ist keine direkt Kooperation mit dem EDA sondern wird bei ihnen im Haus konzipiert umgesetzt und finanziert?

A: Das ist richtig, aber es gibt verschiedene repräsentative Veranstaltungen die wir in Zusammenarbeit mit Präsenz Schweiz machen und da steuert Präsenz Schweiz Mittel bei.

F: treten da jeweils unter ihrem eigenen Label "Pro Helvetia" auf?

A: Ja, genau. Wir haben das Dach Logo Schweiz von Präsenz Schweiz und unten erscheint unser Logo als Partnerlogo.

F: Spielt es für Sie eine Rolle wer den Lead hat bei der Durchführung solcher Kultur-Projekte?

A: Also, wir sind da völlig offen, es gibt verschiedene Situationen je nach Kontext und wenn es sehr stark Kunst bezogen ist, dann haben wir den Lead, und wenn es mehr diplomatisch bezogen ist, politisch bezogen, dann hat Präsenz Schweiz oder die Botschaft die Leitung.

F: Gibt es Unterschiede in der Projekt Teilung, wo sie sich beispielsweise thematisch ergänzen, oder wo sie quasi die Inhalte liefern und Präsenz Schweiz den technischen Rahmen dazu?

A: Ja, bei verschiedenen Projekten übernimmt beispielsweise Präsenz Schweiz die Leitung für die Kommunikation, weil Pro Helvetia verfügt nicht über genügend Mittel um die Projekte kommunikativ wirkungsvoll zu begleiten. Deshalb konzentrieren wir uns auf eine gewisse Anzahl Projekte mit PRS zusammen, die geben die quasi zur Auswahl und Präsenz Schweiz stellt dann eigene Mittel zur Verfügung um die Projekte kommunikativ gut zu begleiten.

F: Kennen Sie das Stärkenprofil der Schweiz? Die Story Schweiz?

A: Ja.

F: Und wie würden Sie das beurteilen, wie stark orientieren sich die Events, die Pro Helvetia initiiert an diesem Stärkenprofil- spiegelt sich das dort wieder, auch wenn es hier primär um Kulturarbeit geht?

A: Also, was ganz wichtig ist, wenn Pro Helvetia sich, beziehungsweise wenn der Stiftungsrat sich entscheidet, also den strategischen Entscheid fällt, sich an einem Programm zur beteiligen. Jetzt habe ich den Faden verloren können Sie Ihre Frage bitte noch mal stellen?

F: Inwieweit sich die kulturellen Veranstaltung von Pro Helvetia am Stärkenprofil der Schweiz orientieren.

A: Also eigentlich, die Ausrichtung der Programme von Pro Helvetia haben immer zum Ziel, ein kulturelles Netzwerk im Ausland weiterzuentwickeln oder neu aufzubauen und wir sprechen einen Kultur interessiertes Publikum an und vor allem ein Fachpublikum. Viele Projekte sind stark fachbezogen und spartenbezogen und eignen sich somit nicht immer so als klassische repräsentative Projekte im Ausland. Sie halten sich deshalb auch nicht primär an die Story Schweiz. Es gibt aber in diesem Programmbündel immer auch Projekte, die einen repräsentativen Charakter haben und die sich dennoch eignen in Partnerschaft durchzuführen und die sich dann auch an die Story Schweiz anlehnen.

Es ist nicht primär unser Auftrag für die Story Schweiz oder für Präsenz Schweiz oder für die Politik repräsentative Programme zu entwickeln, sondern der Auftrag ist, fachlich, also künstlerisch spezifische Programme zu entwickeln und zu organisieren und möglichst potentiell starke Partner im Ausland zu gewinnen sich auch finanziell und ressourcen-mäßig zu beteiligen.

F: Würden Sie denn sagen, dass diese kulturelle Arbeit, die jetzt nicht ein Imageprofil transportiert zum Thema "die Schweiz" sondern zum Thema "kulturelle Arbeit", denken Sie, dass es trotzdem dazu beiträgt, eine bestimmte Wahrnehmung für die Schweiz zu schärfen bzw. zu wecken?

A: Auf jeden Fall, uns ist es ja auch ein Anliegen, also ich spreche jetzt wirklich für die Länderprogramm, also die Programme, die wir im Ausland durchführen, auch quasi Schweizer Kultur oder Schweizer Kunst überhaupt bekannt zu machen. Weil das Image der Schweiz ist ja sehr stereotyp mit Uhren, Schoki, Alpen und die Kulturstiftung möchte eigentlich in diesen Ländern auch zeigen, dass die Schweiz viele überraschende innovative interessante zeitgenössische Programme oder Projekte anbietet und entwickelt und ich denke das zeigt auch diese Vielfalt und die Freude neue Kreationen überhaupt zu entwickeln. Und das ist auch eine unserer Hauptaufgaben, neue Co-produktionen, neue Kooperationen zu initiieren und zu unterstützen. Also wir sind eigentlich nicht eine Organisation, die jetzt Projekte die schon seit langem bestehen einfach irgendwohin vermittelt, sondern wir haben den Anspruch, dass die Projekte, die gezeigt werden im Ausland, dass die Co-produktionen mit dem Zielland entstehen und dass es neue Produktion sind.

F: Wie schätzen Sie denn die Bedeutung der Zielgruppe ein, Sie sprachen vorher davon, dass sie sich an einen Experten- an ein Fachpublikum wenden, hat die Zielgruppe in ihren Augen eine Bedeutung als Multiplikatoren in dem Sinne ein kulturell positives Bild der Schweiz nach außen weiter zu tragen?

A: Genau, das sind die Institutionen wie Museen, doch können das auch Partner sein zum Beispiel Universitäten, oder Festivals. Also Partner mit einem hohen Multiplikatoren Wert. Also wir sind nicht daran interessiert irgendwelche Einzelveranstaltungen für sich zu produzieren oder umzusetzen sondern versuchen wirklich an die Multiplikatoren heranzukommen und seriöser Partner, die auch garantieren, dass die Beziehungen langfristig dann entwickelt werden. Im Gegensatz zu anderen Ländern, jetzt am Beispiel China, gab es ja andere Programme, zum Beispiel „Italy in China“ oder „France in China“ oder „Uk in China“ und das waren sehr starke repräsentative Programme also große Feuerwerke, große Budgets das ist

dann ein Jahr Programm -und dann das Ende. In Deutschland gibt es die Idee in verschiedenen Städten das Kulturprogramm umzusetzen und der Ansatz dort ist auch sehr stark auf Langfristigkeit ausgelegt. Das ist uns ein Anliegen in den Länderprogrammen, dass wir die Projekte unterstützen, wo wir Gewissheit haben, oder wenigstens vermuten dass dann Beziehungen weiterlaufen. Wir sind nicht interessiert an kurzatmigen Feuerwerken. Das ist auch der Unterschied zu Präsenz Schweiz, wenn Präsenz Schweiz eine repräsentative große Veranstaltung macht, dann sucht sie einen Aufhänger, irgend einen Sportanlass oder eine Weltausstellung und setzt alles darauf, die Schweiz gut zu präsentieren und nutzen auch verschiedene Instrumente und wenn dann die Kultur das richtige Instrument ist dann kommt sie auf uns zu und fragt uns an, um unseren Beitrag.

F: Wie schätzen Sie denn die Bedeutung ein, dieser Kulturarbeit in kleinen Schritten?

A: Ja, das ist ein „Step by Step Approach“ das ist richtig, das ist vielleicht ein wenig anders in Europa in einem Länderprogramm in Europa, da arbeiten wir anders, weil bei den europäischen Partnern ist es die Kulturarbeit, wie sie international in Europa funktioniert bereits eingespielt und bekannt ist, aber hier geht es wirklich sehr stark darum um Vermittlung, um gute Projekte vorzuschlagen, um zu schauen wo sind die guten Festivals und in den fremden Kulturräumen, wie Japan, China, Indien braucht es vielmehr Recherchen und dann ein stufenweises Vorgehen um dann ein Programm wirklich im Rahmen zum Beispiel der Olympischen Spiele oder der Weltausstellung umzusetzen.

Wir sind einfach ein Partner. Es gibt ja auch die Designs, es gibt die Forschung, die Wirtschaft, den Tourismus und Pro Helvetia ist einfach einer der Partner und wir sind spezialisiert auf Kunst und Kultur und wir sind sehr sehr nahe dran an der Szene in der Schweiz in allen Regionen, und da werden wir auch beneidet von anderen Art Scouts in der Welt, weil, wir sind so ein kleines Land mit einer so lebhaften Kunstszene, das bekommt man einfach mit, das ist der Vorteil.

F: Ich befrage ja hier immer aus der Perspektive der Reputation, wie Reputation eines Landes beeinflussbar sei und hergestellt werden kann und Kulturarbeit ist eben, etwas, das auch wenn es primär um Kunst geht, in der Wirkung einen wesentlichen Beitrag zur Reputation hat, weil Kultur eben hoch angesehenen und nachhaltig ist und mit sehr großem Wohlwollen und Respekt wahrgenommen wird.... Was wäre für Sie denn wesentlich in der Landeskommunikation, wenn Sie sich vorstellen die Schweiz, wie sie ist mit all ihren Stärken, vielleicht auch mit ihren Schwächen nach außen zu vermitteln, was wäre da für sie wichtig?

A: Hmm.

F: Vielleicht auch ausgehend von der Kulturarbeit, sie haben schon ein paar Stichpunkte genannt, dass sie vielleicht ausgehend von kleinen Schritten langfristige Beziehungen knüpfen, dass eine partnerschaftliche Kooperations- Basis entsteht. Sie haben eben auch erwähnt, dass sie mit ein paar ganz wesentlichen Multiplikatoren zusammenarbeiten, Museen, Festivals, Universitäten...

A: Nun, Universitäten das ist ein bisschen eine Ausnahme jetzt für China, weil es in China wirklich ein Bereich ist, wo vieles möglich ist umzusetzen, also das zeitgenössische Kultur

anbelangt, es braucht immer einen offiziellen Rahmen in China und deshalb eignen sich die Universitäten sehr gut als Schnittstelle zum offiziellen China.

Ich glaube auch, dass das wirklich die Stichworte sind, dass die Schweiz ein treuer Partner ist langfristig anvisiert, zwischendurch mal ein Feuerwerk möglich ist aber, die leisen Töne, oder die leisen Klänge sind eigentlich sehr beliebt für uns, weil wir auch gar nicht die Mittel haben um Brei jetzt mit der großen Kelle anzurühren und von daher versuchen wir natürlich auch unsere Partner zu gewinnen, da sie sich mitbeteiligen und mitinvestieren, weil wir denken nur wenn die Partner wirklich interessiert sind an einem Projekt, dann kann es auch langfristig funktionieren.

F: Können Sie sich denn vorstellen, dass Image-Arbeit, mit welchem Themenschwerpunkt auch immer, rein privatwirtschaftlich funktioniert oder sollte Image-Arbeit staatlich oder institutionell gebündelt sein?

A: Ich glaube, die Ergänzung ist das wichtigste. Privat- und öffentliche Hand. Weil die öffentliche Hand natürlich wirklich Avantgarde Projekte unterstützen und sie beobachten kann und dort wo sich dann wirklich etwas Interessantes entwickelt, die Mittel einsetzen kann. Und normalerweise, wenn dann die Avantgarde funktioniert, reicht dann der Markt, dann braucht es die Pro Helvetia nicht mehr als öffentliche Hand. Und wenn alles nur privatwirtschaftlich funktioniert, dann ist es natürlich im Interesse der Wirtschaft, dass die Projekte kommerziell sind und auch gut ankommen, sich gut verkaufen lassen, dass es dann ein anderes Interesse wie der Staat oder die öffentliche Hand, die sagt uns ist eigentlich der Prozess sehr wichtig, dass sich etwas entwickeln kann und dass die Beziehungen langfristig funktionieren und das Ergebnis, also wir können es uns auch leisten, dass etwas in die Hose geht. Oder die Künstler können es sich dann leisten, dass etwas in die Hose geht und wenn alles wirtschaftlich organisiert ist, dann ist ein Flop ungemütlich. Wobei ich ganz wichtig finde als dritte Kraft, ist das Mäzenentum. Und das ist ja in der Schweiz, vor allem in Basel sehr gut entwickelt, in Zürich gibt es auch ein paar Mäzenen aber viel weniger und ich weiß, dass das z.B. in den USA der wichtigste Faktor ist für die Kultur und Kunstentwicklung und ich finde persönlich, die Schweiz könnte noch ein paar mehr Mäzenen gebrauchen, aber ich finde, das kommerzielle Interesse, die Privatwirtschaft und die öffentliche Hand und das Mäzenentum, ich finde das ist eigentlich ein gutes Fundament für Kultur und Kulturentwicklung.

F: Ich habe zum Schluss noch zwei Fragen, die wenig mit ihrer Kulturarbeit zu tun haben sondern vielmehr mit ihrem Selbstverständnis als Schweizerin mit ihrem persönlichen Landesbild: Finden Sie beispielsweise in ihrer persönlichen Wahrnehmung das Stärkenprofil wieder? Oder gibt es Stärken, die als strategischer Konsens so für alle gelten sollten, gibt es da Bereiche, bei denen sie sagen ich persönlich nehme das anders zwar oder gibt es Bereiche bei denen sie sagen ja, das wäre mir auch sofort eingefallen?

A: Was mich eigentlich fasziniert, ist wirklich die Kleinheit des Landes und dessen Vielfalt. Im Vergleich mit China, ist ja China 200 dreiundzwanzigmal größer als die Schweiz und allein schon die Größe, die schiere Größe erschlägt einen. Und wenn man sich jetzt aber gerade in der zeitgenössischen Kultur umschaute in China, ist die Szene sehr klein und das hat mich total erstaunt, also eigentlich ist die Schweiz so ein kleines Land und hat so viel zu bieten im

Verhältnis. Und ich schwanke immer ein bisschen hin und her, also eigentlich finde ich, wir können ruhig bescheiden sein, weil wir sind extrem klein auf der Weltkarte, andererseits haben wir im Verhältnis zu vielen Ländern so viel zu bieten und das dürfte man ja eigentlich auch kommunizieren. Als ich schwanke immer quasi zwischen der Kleinheit und Bescheidenheit, die sie überall finden in der Schweiz, auch in Produkten, in Ausstellungen, überall und gleichzeitig wenn man die Schweiz vergleicht mit anderen Ländern, dann hat die Schweiz enorm viel zu bieten und hat auch enorm viel beigetragen in der Forschung in der Wirtschaft an innovativen Ideen. Also quasi die Tradition das Ultrakonservative und das sehr Innovative liegen sehr nahe zusammen. Ich denke auch, wenn sie durch die Schweiz reisen, sie sehen quasi diese Bilderbuchlandschaft in Appenzell und dann eröffnet sich ihnen ein modernes Museum und man fragt sich wie ist es möglich dass die in dieser heilen Landschaft, so etwas innovatives finden, wo man weiß, dass dort die konservativsten Menschen in der ganzen Schweiz leben. Also diese Spannkraft, klar, in vielen anderen Ländern gibt es auch wahnsinnige Kontraste, und auch wenn sie in der Schweiz leben in einer Stunde sind sie in all diesen Nachbarländern und sind in einer völlig anderen Kultur nur schon in der Schweiz selbst, wenn sie in den vier Landesteilen sich aufhalten, es ist alles so kleinräumig und unterschiedlich und das versucht natürlich die Landeskommunikation zu spiegeln im Ausland und das ist keine einfache Sache. Also Diversität zu kommunizieren ist ziemlich anspruchsvoll, damit es am Schluss nicht ein Birchermüsli gibt, alle machen mit und wir nehmen jede Komponente mit rein und hinterher ist es ein Brei. Also das sind auch spannende Diskussionen, die wir dann mit den Diplomaten haben, weil wir finden man müsste eigentlich in der Kommunikation sich zutrauen mehr Profil zu zeigen, zu fokussieren, zu reduzieren. Den Mut zu haben zu reduzieren statt am Schluss einfach alles mitzunehmen, weil wir sind ja so nett und wir müssen auch die Minderheiten und alle anderen beachten. Also das ist wirklich immer die Diskussion, gerade bei den Auslands-Programmen.

F: Glauben Sie denn, das wird von außen auch so wahrgenommen?

A: Also ich glaube eben, dass Außenbild hat ja immer einen direkten Zusammenhang mit den persönlichen Erlebnissen, die Frau oder Mann hat mit diesem Zielland. Also ein solches Bild ist immer sehr individuell geprägt. Im asiatischen Raum, gerade in China, in einem kommunistischen Land ist das Profil viel klarer und sehr Stereotyp geprägt. Hier ist es wirklich Uhren, Schokolade, Käse, Heidi. Und vielleicht noch Roger Federer. Für die, die überhaupt wissen was und wo die Schweiz ist, das kommt dann auch immer noch darauf an, ob man mit der urbanen Bevölkerung zu tun hat, mit der Wirtschaft oder in der Kulturszene oder mit der ländlichen Bevölkerung. Aber ich glaube, dass wir gerade in der zeitgenössischen Kunst, kann die Pro Helvetia eigentlich mit wenigen Mitteln sehr viel erreichen.

F: Also Sie können direkt beobachten, dass auch diese eingeschränkte Klischeewahrnehmung dort wo sie ihre Zielgruppen haben auch aufweicht und differenzierter wird?

A: Ja, gerade in Ländern wie in Indien oder China, wenn die Schweiz sich engagiert in zeitgenössischen Kulturrahmen, wird das von der Fachwelt sofort wahrgenommen, es wird jedes Land, das sich, oder was heißt Land das ist dann der Art Scout, das ist ja nicht direkt die Schweiz, das ist dann die Schweizer Kulturstiftung, die unabhängig ist, und die auch nicht

rotweiß auftritt. Wir haben auch jetzt gerade den Schweizer Botschafter aus China, der uns besucht, und es wird heute wieder das Thema sein, wenn unsere Projekte auch die Schweiz repräsentieren und gut sind für das Image der Schweiz, dann wunderbar, da sind wir froh aber es ist nicht unser Ziel und es ist nicht unser Auftrag primär. Und wir haben jetzt in China, ein großes Länderprogramm, da machen wir ein zwei große repräsentative Auftritte, sehr stark natürlich verknüpft mit Kultur, im Beispiel China sind wir im „China National Museum“ Hauptpartner einer internationalen Ausstellung über Neue Medien. Also das ist wirklich ein neues Gebiet das sich jetzt entwickelt oder das sich seit 10 Jahren am Entwickeln ist, das sind große interaktive Installationen. Und das ist unser erster Auftritt in China und dann im Herbst, wenn wir das offiziell eröffnen, dann wird eine Koproduktion, eine chinesische schweizerische Koproduktion im Bereich Tanz, Performing-Art uraufgeführt. Auch ein Novum in China, eine Schweizer Ballett-Truppe auch international zusammengesetzt, auch mit einem chinesischen Orchester, einer chinesischen Dirigentin und chinesischen Schauspielern, eine Erstaufführung und das sind wirklich zwei sehr große repräsentative Programme und nachher konzentrieren wir uns auf die kleinen langfristigen Koproduktionen.

Fall „L“ Leiter Sektion Politische Rechte / Bundeskanzlei (Guidebook to direct democracy

Leitfaden Interview, 20.05.2008 17: 00 Interviewsituation: Dialog

F: Zu Beginn eine Verständnisfrage: Herr [REDACTED] hat mir zwischen Tür und Angel eben gerade noch signalisiert, dass sie auch bei den ausländischen Delegationen teilweise als Partner involviert sind?

A: Ich habe häufig solche Referate zu halten, ja.

F: Sind das Delegationen, die auf Initiative von Präsenz Schweiz stattfinden?

A: Teilweise sind das solche Delegationen, das macht vielleicht 20 bis 30% aus, da gibt es Delegationen die auf Wunsch der betreffenden Staaten zu Stande kommen, das ist ein ganz wesentlicher Teil wo also die betreffende Botschaft des betreffenden Staates den Kontakt aufnimmt und dann gezielt sagt sie möchte sich vor allem über die schweizerischen Referenden im Hinblick auf ein eigenes Referendumsprojekt informieren.

F: Also geht es um Einblick in die praktische ganz konkrete politische Arbeit?

A: Ja, eigentlich vor allem in die organisatorische Arbeit, häufig sind es auch Illusionen, die ich zerstören muss, ich kann Ihnen dann Beispiele nennen. Dann gibt es relativ viele Delegation die kommen via IRI das mit Präsenz Schweiz natürlich zusammenarbeitet es sind aber nicht alles Präsenz Schweiz betreute Projekte, IRI ist eine Organisation, ich bin dort im Beirat, und diese Organisation schafft natürlich noch eigene Kontakte, Das ist ein zweiter solcher Strang. Ein dritter Strang sind dann auch direkt Kontakte, die sich als Folge von solchen vorgehenden Projekten ergeben zum Beispiel vor dem Deutschen Bundestag als Experte für die Hearings oder beispielsweise die Initiative der Grünen die Einführung von Volksinitiativen und Volksbegehren auf Bundesebene in der Bundesrepublik Deutschland. Oder ich hatte 2006 in der Hanns-Seidel-Stiftung in München zu referieren bei einer lustigen Tagung die von C. S. U. und Grünen gemeinsam organisiert wurde, das hatte wirklich einen eigenen Liebreiz. Analoges in Bulgarien, in Bosnien etc. kriegsversehrte Staaten, die daran interessiert sind sich politisch neu zu orientieren. Viele solcher verschiedenster Stränge, beispielsweise auch das Institut für Föderalismus in Freiburg welches häufig solche Reisen für ausländische Delegationen organisiert. Dort geht es im Wesentlichen um Föderalismus, ich habe häufig aufzutreten im Zusammenspiel Föderalismus und direkte Demokratie. Ich denke das hat damit zu tun, direkte Demokratie das ist meine tägliche Büroarbeit und Föderalismus das ist meine wissenschaftliche Arbeit.

F: Ich möchte sie ganz kurz, fernab vom Leitfaden etwas fragen. Eine Frage die sich jetzt im Gespräch so herauskristallisiert. Der Kern ihrer Arbeit – wenn sie mit ausländischen Delegationen als „Botschafter der direkten Demokratie“ arbeiten – arbeiten sie da aus ihrer Perspektive auch an der Reputation der Schweiz?

-Pause-

F: Präsenz Schweiz tut das ja aus einer anderen Perspektive und v.a. in anderen Themenfeldern, ich finde in diesem Zusammenhang jetzt spannend, also, das Kernthema

bei Präsenz Schweiz und auch meiner Arbeit ist ja die Reputation, nicht aber die direkte Demokratie, die aber wiederum sehr stark mit der Schweiz in Verbindung gesetzt wird. Damit sind sie ja in gewisser Weise ein Botschafter zweierlei Themen, einerseits der direkten Demokratie, andererseits damit verbunden auch ein Botschafter ihres Landes und ihres politischen Systems. Haben Sie das Gefühl sie vertreten hier über das Thema direkte Demokratie die Kernwerte der Schweiz oder haben Sie eher aus ihrer Wahrnehmung heraus den Antrieb eine Lanze für die direkte Demokratie als ein nicht genuin Schweizer, sondern einfach interessantes politisches Thema zu brechen?

A: Eher das zweite, um es etwas provokativ zu sagen. Ich bin glücklich, dass ich in der Schweiz leben darf, dass durchaus ich möchte das nicht verleugnen aber ich bin alles andere als ein Werbefachmann für den Export der direkten Demokratie. Den meisten, die hier herkommen rate ich zunächst einmal gründlich ab. Das ist wahrscheinlich nicht gerade die Strategie von Präsenz Schweiz.

F: Ich würde fast sagen doch: weil sie damit realitätsbezogen und authentisch reagieren und so den Qualitätsstandard und einen wesentlichen Aspekt aus dem Stärkenprofil der Schweiz erfüllen?

A: Ja, da entspreche ich dann vielleicht doch wieder der Arbeit von Präsenz Schweiz. In einem tieferen Punkt sind wir vielleicht auch im gleichen. Aber ich bin eben kein PR Mensch für den Export schweizerischer Schokolade, von Rösti und jetzt auch noch Volksrechten, das nicht. Man hat die Schweiz ein paar Mal kopiert. Überall wo man sie kopiert hat ist es schief gegangen. Ich nenne jedes Mal diese Beispiele und sage "Bitte machen Sie das nicht". Wenn Sie hier herkommen, um bei uns zu analysieren, was funktioniert bei uns unter unseren Bedingungen um anschließend in ihrem Land wieder zu analysieren welche ihre Bedingungen sind identisch und welche sind anders, dann können Sie bei uns unter Umständen einige Erkenntnisse über funktionierende Mechanismen unter funktionierenden Bedingungen kennen lernen und dann wieder zurückdenken bei so oder so geänderten Bedingungen, was muss ich auch bei den Mechanismen anders machen? Dann haben Sie eine gute Chance, Volksrechte, falls sie es denn wollen autochthon zu entwickeln. Die autochthone Entwicklung ist in meinen Augen entscheidend.

F: Wenn es jetzt nicht, platt formuliert, marktorientierte Bestrebungen der Promotion von direkter Demokratie war, was waren dann die Gründe für das Engagement der Bundeskanzlei bei Publikationen wie "Guidebook to direct Democracy"? Was sind die Ziele und Beweggründe der Bundeskanzlei auch beim Thema ausländische Delegation mit Präsenz Schweiz zusammenzuarbeiten?

A: Für mich war jedenfalls nie dieser Gedanke, die Schweiz als Musterland darzustellen das Entscheidende. Die Idee zum "Guidebook to direct Democracy" wurde im IRI geboren. Und die wurde dann in Zusammenarbeit mit Präsenz Schweiz so entwickelt, dass sich das dann auch gut liest. Ich habe auch gar nichts dagegen, ich habe da auch mitgearbeitet hinter den Kulissen. Für mich ist der Fokus ein anderer, die gescheiterten Kopie Versuche zeigen ja, dass wir ausländischen Staaten keinen Dienst tun, wenn wir von unseren Institutionen nur schwärmen,

ich glaube aus diesem Grunde, dass es viel mehr hilft, ausländische Verfassungen zuerst präzise zu analysieren und vor allem den Verfassungsboden, die Realität zu identifizieren. Mein Hintergrund ist, also, ich habe eine große Verfassungssammlung und ich habe diese auch studiert, ich habe etwa 150 Verfassungen der souveränen Staaten der Welt studiert, das ist ein etwas merkwürdiges Hobby. Ich pflege ausländische Delegationen so zu empfangen, dass ich Ihnen zuerst sage was steht in ihrer Verfassung, dann sage ich Ihnen was steht in unserer Verfassung, was ist gleich, was ist anders. Damit wir von vorneherein einmal sehen, wo sind Bruchstellen, die eine Kopie verunmöglichen und von diesem Boden aus können wir dann die Analyse anpacken: was müsste in Ihrem Fall erfüllt sein, wenn das denn funktionieren soll. Zusammengefasst, in eine ganz kurze Form gepresst: föderalistische Staaten rund um den Erdball, 23 per selbst Definition der Staaten, von denen funktioniert Föderalismus nur in Staaten, in denen mehr als vier Gliedstaaten sind. Das hat auch einen Grund.

Ich nenne Ihnen ein Beispiel: Belgien. Sie haben in dieser Föderalisierung, in diesem Versuch eine starke Mehrheit von Flamen, eine Minderheit von Wallonen. Sie haben eine ganz kleine Minderheit von deutschsprachigen und sie haben das zweisprachige Gebiet rund um Brüssel. Weshalb haben ausgerechnet die Belgier seit Jahrzehnten dermaßen Mühe, mit der Föderalisierung zurande zu kommen? Wenn immer vorher definiert ist, wer die Verlierer ist, dann kommt ein Mechanismus ins Spiel, den sie in jedem Sandkasten kleiner Kinder beobachten können. Ein Kind, das immer verliert, das will eines Tages nicht mehr mitspielen. Das entfernt sich aus der Gruppe. Je mehr Gliedstaaten ein föderalistischer Staat hat, desto stärker wachsen die Chancen, dass Gliedstaaten die heute in diesem oder jenem Problem zu den Verlierern gehören, nächsten Sonntag, beim nächsten Problem, der nächsten Abstimmung, sich bei den Siegern finden. Das vermeidet Ohnmachtsgefühle und das hilft auch den Zusammenhalt stärken, wenn nicht immer dieselben die „Verlierer“ sind. Je mehr Gliedstaaten es sind, desto stärker wächst diese Chance.

Die Schweiz ist unter den föderalistischen Staaten der Welt, flächenmäßig und Bevölkerungszahl mäßig der viertkleinste. In punkto Anzahl der Gliedstaaten, der viertgrößte. Also bei uns beginnt an jeder Hausecke ein neuer Kanton. Das bedeutet aber auch, dass in den einzelnen Kantonen ein Höchstmaß an Freiheit entsteht. Und dieses höchste Maß an Freiheit, an Eigenständigkeit, das erhält auch ein hohes Maß an Wohlfühl.

F: Finden Sie, diese Eigenart der Landes-Struktur auch gespiegelt in dem was als Stärkenprofil definiert wurde?

A: Ich glaube durchaus, dass das sich dort widerspiegelt. Der springende Punkt ist, dass das historisch gewachsen ist. Das ist nicht irgendwoher diktiert worden sondern durch dieses historische Wachstum hat sich das auch stark festgelegt. Nehmen wir ein konkretes Beispiel: was die Schweiz mit Erfolg in diesem Land, zum Wohle aller installieren konnte, das haben zwei ausgewanderte Schweizer vor 150 Jahren den Australiern voller Enthusiasmus und Patriotismus verkauft. Einer war ein direkter Nachfahre von Ulrich Zwingli dem Reformator. Die haben das mit Sicherheit aus Liebe zu ihrem Heimatland und aus Liebe zu Australien getan, ihrer neuen Heimat aber praktisch alles ist grandios in die Hosen gegangen. Die Australier haben die schweizerische Armeeorganisation übernommen. Stellen Sie sich eine Armee vor, in

einem Kontinent, 5000 km, in dieselbe Struktur gedrängt wie für ein Land, ein kleines Land mit gerade einmal 300 km Ausdehnung. Dass das nicht funktionieren kann, weil die Voraussetzungen nicht die gleichen sind, weil die Rahmenbedingungen nicht die gleichen sind, das leuchtet ein. Die Australier haben das nach 20 Jahren wieder aufgegeben. Dummerweise haben die Australier noch ein paar andere Dinge übernommen. Die Australier haben beispielsweise das schweizerische Ständemehr für Volksabstimmungen übernommen. Die armen Kerle können seit 40 Jahren die wesentlichen Dinge ihrer Verfassung, die sie gerne ändern möchten nicht ändern. Warum? Wenn sie ein Ständemehr erreichen müssen gegen ein Volksmehr mit sechs Gliedstaaten, dann benötigen sie in Wirklichkeit eine Zwei-Drittel-Mehrheit unter den Gliedstaaten. Wir benötigen gerade einmal 13,5 Gliedstaaten von 26. das ist nicht dasselbe. Mir kommt das genau auf diese Unterschiede an, ich möchte den ausländischen Delegationen jeweils zeigen "schaut, da und da und da habt Ihr Differenzen zu unserem Staat, da könnt ihr nichts dafür, da können wir nichts dafür, weder ist das eine gut noch ist das andere schlecht, aber wenn wir es nicht beachten, dann riskieren wir mit einer Kopie Ungemach statt Wohlgefühl.

F: Glauben Sie, dass ihr offener Umgang auch mit den Schwächen des Systems ein Interesse an der Schweiz stärkt?

A: Ja, ich habe schon den Eindruck. Und deswegen habe ich vorhin gesagt in einem tieferen Sinn treffen wir uns auch mit dem marktorientierten Ansatz von Präsenz Schweiz, aber ich habe auch verneint, dass ich zur ersten Kategorie gehöre sondern ich habe gesagt, ich gehöre zur zweiten und das genau aus diesem Grund. Denn wenn es um Marketing in diesem primären Sinn geht, dann bin ich der denkbar schlechteste Verkäufer. Meine Erfahrung ist aber, dass das von ausnahmslos allen ausländischen Delegationen die ich bis jetzt zu betreuen hatte, und das sind viele Dutzend, und dass das noch ohne jede Ausnahme, ausgesprochen geschätzt worden ist.

F: Nun, denken Sie dies ist ein Weg „Glaubwürdigkeit“ zu erreichen?

A: Ganz genau. Und ich habe bei meinen vielen Auslandsbesuch nie das Gefühl gehabt, dass ich mein Land schlecht gemacht hätte denn das, was die ausländischen Delegationen interessiert, und was die schätzen, ist dass man sich mit ihrem Land auseinandersetzt und sich mit ihrer Verfassungsrealität auseinandersetzt.

Also z.B.: was haben Volksrechte für einen Sinn, wenn das Registerwesen nicht klappt? Ich will Staaten darauf aufmerksam machen, hier gibt es ein Arbeitsfeld, bei dem müsst ihr beginnen. Zuerst müsst ihr das Registerwesen in den Griff bekommen. Das ist praktisch überall so im Recht. Menschen sind nicht geschützt in Staaten, wo kein funktionierendes Zivilstandsregister existiert. Dort kann man arme Bauern eher verschwinden lassen als reiche Grundbesitzer, dort merkt nie jemand etwas. Dort wo Registerwesen funktioniert, dort kommt eine ganz andere Qualität. Das gilt für Grundstückskauf genauso wie für Personenstandsregister und das gilt auch ganz spezifisch für Demokratie.

F: Ich würde ihn gerne noch ein paar Fragen zu Image-Arbeit stellen. Auch wenn es nicht ihr Fachgebiet ist, haben Sie sicherlich eine Meinung zur Schweiz und auch eine Vorstellung zur Wirkung der Schweiz im Ausland- gerade wenn sie viel mit ausländischen

Delegationen zu tun habe. Glauben Sie, dass Image-Arbeit primär vom Staat ausgehen soll?

A: Es leuchtet mir ein, dass man das macht. Das finde ich auch überhaupt nicht schlecht. Es gibt Dinge, die kann die Privatwirtschaft besser als der Staat aber es gibt auch Elemente dieses Mosaiks wo keine Privatwirtschaft besteht und zuständig ist.

F: Zum Beispiel? Welche meinen Sie damit?

A: Beispielsweise die, dass der Staat sagt wie werden bei uns Entscheide gefällt, wie kann man bei uns sich rückkoppeln, also hat das Volk etwas zu kontrollieren, hat das Volk etwas zu sagen bei uns. Das ist ein Indikator für die Freiheit die in einem Staat herrscht. Dafür ist keine Privatwirtschaft zuständig. Es gibt keinen einzigen Wirtschaftszweig, der das zu tun hat. Dass der Schokoladen Fabrikanten nicht das hervor kehrt sondern zunächst einmal sein eigenes Produkt verkaufen will, er hatte auch völlig recht, dass er seine Gelder dafür verwendet, wie soll jetzt ein Gesamtbild entstehen, wenn der Staat nicht seine spezifischen Eigenheiten selbst auch nach außen zu erkennen gibt?

F: Was glauben Sie ist der wichtigste Aspekt bei einer erfolgreichen Landeskommunikation?

A: Ich glaube langfristig ohnehin nur Offenheit und Ehrlichkeit. Also ich nehme ein konkretes Beispiel: nächstens geht die Euro 08 los hier in der Schweiz und dem unmittelbaren Vorfeld davon stimmen wir über eine doch recht xenophobe Initiative ab. Wie viele Milliarden Menschen werden davon etwas mitbekommen? Dass unter den Teppich zu kehren zu versuchen, halte ich für falsch. Ich finde es richtig, dass wir unter uns diskutieren wie sehen wir im Ausland aus, mit dem was wir hier entscheiden, wie sie es diskutieren etc. das finde ich wichtig. Aber gewissermaßen irgendwelche Abschottung oder Ablenkungsprozesse nach außen vor zu klären das macht uns kein Deut besser. Dann lieber dass man im Ausland auch gleich sieht, dass wir da noch einige dunkle Seiten haben.

F: Können Sie noch ein paar Worte zu ihrem eigenen Schweiz Bild sagen? Wenn Sie an das Stärkenprofil der Schweiz denken, deckt sich das mit ihrer persönlichen Wahrnehmung können Sie das auch so erleben, oder gibt es da Bereiche die sie persönlich ganz anders erleben?

A: Ich denke durchaus, dass die meisten dieser Stichworte einigermaßen zutreffen. Ich beschränke mich auf jene, wo ich Abstriche machen: ich habe nicht den Eindruck, dass wir so wahnsinnig frisch und neugierig sind, ich habe eher den Eindruck, wir sind verdammt saturiert geworden. Ich habe nichts gegen Bewahrendes, ich bin selbst ein sehr bewahrender Mensch, das Bewahrende hat etwas stark berglerisches an sich. Die Alpen, das ist nicht nur Folklore, das sind nicht nur die Steine die uns zur Verfügung stehen, die Alpen haben unsere Volksrechte geprägt. Ich pflege gerne zu sagen: "Zuerst werft Ihr Einblick in die Alpen, dann beginnt ihr zum ersten Mal zu begreifen warum Referenden entstanden sind".

Das ist nämlich hochinteressant überhaupt zu sehen, unter welchen Bedingungen Referenden entstanden sind. In Deutschland hat es auch ein solches Gebiet gegeben im Dithmarschen, da gibt es vorne und hinten keine Berge im Gegenteil, aber das Marschland hat ganz ähnliche Konsequenzen gezeitigt wie die Alpen.

Ich meine also gar nicht so sehr das bewahrende, ich meine sehr viel mehr das Satierte, das sich aus der Hochkonjunktur ergeben hat. Ich brauche nicht mehr neugierig sein. Erhalten was ich habe, und das möglichst belegt und ohne, dass ich mich noch irgendwie anstrengen muss. Die Satierte verschließt mir die Neugierde. Hauptsache die Lohntüte ist immer gleich groß. in der Beziehung habe ich den Eindruck, wir hätten ganz gehörig an Tempo verloren in den letzten Jahrzehnten.

F: Glauben Sie, das ist auch die Wahrnehmung von außen?

A: Ich habe nicht den Eindruck, dass das die Wahrnehmung von außen sei, aber ich habe den Eindruck, dass das über eine ganz andere Größe dann gesteuert wird. Das steuert sich über die Währung. Wer sich nicht anstrengt der wird seine Dienstleistung gleich teuer belasten aber der Wert der Dienstleistung nimmt ab. Und eines Tages fragt sich jeder, der hier sein Geld lassen soll ob da Aufwand und Ertrag noch übereinstimmen und da klagte man dann über kalte Betten usw. Da habe ich den Eindruck, in der Beziehung hätten wir einiges zurück zu lernen von unseren Vorgänger-Generationen. Obwohl man der Schweiz nicht fälschlicherweise auch Langsamkeit zuspricht. Auch da spielen die Alpen eine riesige Rolle. Wenn sie von hier nach hier drei Tage gehen müssen rund um den Berg, dann sind das zwar nur 3 km Luftlinie, aber in Deutschland gehen sie 3 km natürlich nicht in drei Tagen.

Fall „M“ Stab / Leitung Research, theoretische Grundlagen/ PRS

Hintergrundgespräch Reputationskommunikation, 06. Mai 2008, 14: 45 Uhr

Interviewsituation: Dialog

F: Hallo [REDACTED], schön dass Du Dir einen Moment Zeit für dieses Gespräch nehmen konntest. Ich habe hierfür keine expliziten Fragen formuliert, nur einzelne Stichpunkte; ich würde zum Einstieg gerne über Deine grundlegenden Überlegungen zum theoretischen Fundament sprechen. Du hast in dem Dokument "Nation Branding und Public Diplomacy: Strategien des EDA, PRS" dargestellt, wo die Kongruenzen, die Schnittmengen der beiden Disziplinen Public Diplomacy und Nation Branding liegen. Was hat dich dazu bewogen, das so darzustellen und innerhalb der Begrifflichkeit ein gemeinsames Feld zu definieren?

A: Also der Bedarf ergab sich intern, aus dem Auswärtigen Amt. Es ging darum, dass man in diesen innenpolitischen Bereichen jetzt im Herbst 2007 sich noch einmal grundsätzlich mit dieser Frage auseinander zusetzen begonnen hat: was genau ist Landeskommunikation und was kann Landeskommunikation leisten?

An dieser Stelle wurde deutlich, dass die Begriffe Public Diplomacy und Nation Branding durcheinander gebracht werden, die einen sprachen von diesem die anderen von jenem, die dritten fanden das alles beliebig und haben beschlossen, das Landeskommunikation zu nennen. Mir ging es vor allem darum, dieses Dokument zunächst für mich selber zu erstellen, um nochmals genau hinzusehen und auch auf Grundlage der Literatur festzuhalten, wie genau werden die Begrifflichkeit definiert. Dieses Dokument hat dann einen bestimmten Einfluss gefunden auf diese Diskussion was kann und soll Landeskommunikation erreichen, was ist eigentlich Landeskommunikation.

Zu einem Zeitpunkt, als dass alles noch ungeklärt auf dem Tisch war, vor allem die Frage, was kann Präsenz Schweiz leisten, was ist die Rolle des EDA in diesem ganzen Bereich von Public Diplomacy, Nation Branding beziehungsweise Reputationsmanagement.

F: Wie würdest du die Aufgabe Reputation zu kommunizieren definieren?

A: Oder, mal bei der Reputation angefangen, ich hatte gerade im Gespräch mit Frau [REDACTED] über Reputation gesprochen und wir haben uns überlegt, was sind eigentlich die Unterschiede zum Image?

Ich glaube Reputation hat noch sehr viel stärker ein gutes Image als Ausgangssituation. Ein Image der Wertschätzung, ein Image kann positiv oder negativ sein aber Reputation, ist wirklich stets positiv belegt, frei nach dem Bonmot: „ ist der Ruf erst ruiniert, lebt es sich gänzlich ungeniert". Ich denke ja, es geht um – wie wir das in der Schweiz sagen würden, um den „Guten Ruf“ im speziellen. Und ich denke auch, die Reputation hat den Vorteil, dass Reputation ist sehr sehr vielschichtig, impliziert von mir ausgesehen auch ein Subjekt, also Reputation bei jemandem, das folgert daraus, bietet Rückschlussmöglichkeiten, also wo man die Reputation verortet. Es muss ja eine Zielgruppe geben bei der sie entstehen kann.

F: Kannst Du das näher erläutern?

A: Ja, also für mich braucht Reputation immer eine Zielgruppe also sprechen wir über Reputation würde ich sehr schnell fragen „ok, und bei wem“? Ich würde es schlussendlich als eine Art soziales Kapital bezeichnen. Eine Art Standing im positiven Sinne, dass unterschiedlich ausgeprägt sein kann je nach Wirkungsbereich.

Ich glaube Reputation hat auch noch, und das sehe ich als Vorteil gegenüber dem Image, Reputation hatte man sich mal verdient, das hatte man sich mal ausgebaut das hat etwas Kostbares. Dazu kommt, dass Reputation in Zusammenhang mit anderen Ländern dem staatstragenden Rahmen tatsächlich gerecht wird: ein Image, haben auch Gummibärchen - zu Reputation gehört deutlich mehr.

F: Was würde dann deiner Einschätzung nach Reputationskommunikation bedeuten? Kann man Reputation überhaupt managen und beeinflussen- oder ist Reputation dann sozusagen das automatische Ergebnis „vertrauenswürdiges Verhalten“?

A: Ich denke schon dass man es beeinflussen kann. Einmal, wenn es denn das Ergebnis von Verhalten ist, durch das Benehmen selbst, aber auch durch die Art und Weise wie ich mein Handeln kommuniziere und priorisiere. Natürlich ist es eben nicht ausschließlich beeinflussbar, das liegt nicht, in unserem Fall, in der Macht eines Landes, aber es ist möglich Reputation zu beeinflussen.

Also ich glaube der Unterschied von strategischer, externer Kommunikation und Reputationsarbeit ist für mich der, dass in der strategischen Außen-Kommunikation der Kommunikationsaspekt im Vordergrund steht. Beim Thema Reputation ist für mich noch mehr drin, das beinhaltet für mich auch dialogische Aspekte, die das Erleben der Menschen vor Ort, politische Aspekte aufbringen, auch kulturelle und gesellschaftliche Aspekte. Das heißt hier ist natürlich auch Kommunikation enthalten, besonders Anteile von Analyse darin, aber es ist vor allen Dingen auch ein Leben. Man muss das, für was man steht ein Stück auch wirklich leben. Mir ist dabei vor allen Dingen eine Abgrenzung der Disziplinen zueinander wichtig, deswegen habe ich diese Unterscheidung aus der Praxis heraus Public Diplomacy, Nation Branding gemacht. Ich bin der Meinung, dass diese beiden Konzepte verlieren, wenn sie nicht unterschieden werden. Sie werden dann eine einzige vage Grauzone und verlieren dann ihre Fassbarkeit.

F: Glaubst du denn, dass man Landeskommunikation im Sinne eine Reputationskommunikation der Klarheit halber nur aus einer der genannten Perspektiven stringent betreiben kann oder findest Du die Überschneidungen und das Zusammenwirken der Disziplinen für legitim und sinnvoll?

A: Das kommt darauf an was man will. Ich würde eigentlich behaupten, dass für Demokratien das Konzept der Public Diplomacy das Erfolg versprechendere Konzept ist. Ich frage mich mit all den Erfahrungen, die wir hier gemacht habe, inwieweit der Ansatz eines Nation Branding in einer Demokratie Erfolg versprechend sein kann. Es gibt sicher Elemente aus dem Nation Branding die man übernehmen sollte, vor allen Dingen in der visuellen Ausprägung, dass man Kampagnen führt und in diesem Bereich von der Markenführung lernt, aber die gesamte Frage der Identität, finde ich enorm schwierig. Identität ist „in flux“, die Deutungshoheit darüber liegt

im Grunde bei jedem einzelnen, hier eine Instanz zu bestimmen, die die Ländermarke definiert ist eben nur bedingt demokratisch und funktional, und damit für mich wirklich heikel.

F: Könnte das Reputationsmanagement oder die Reputationskommunikation als eine Art Klammerbegriff für die Schnittmengen, die aus beiden Disziplinen in der Einschätzung aus deiner praktischen Arbeit heraus sinnvoll erscheinen, dienen?

A: Ich glaube zunächst, Reputationsmanagement hat als Begriff in der Innenpolitik, den großen Vorteil, dass das neben seiner Funktion als Klammer- Begriff auch den Stolz auf das eigene Land impliziert. Zu dieser Wertschätzung müssen wir Sorge tragen. Ich denke das Reputationsmanagement können wir auch nachvollziehbar den Menschen auf der Straße vermitteln. Denn Reputation, der gute Ruf, das Ansehen, die Wertschätzung in der Welt das ist etwas was den Leuten ja wirklich am Herzen liegt. Ich bin sicher, in Verbindung mit der Reputation bekommt man auch einen stärkeren innenpolitischen Konsens, als mit dem Begriff Nation Branding. Es spielt dabei keine Rolle, ob sich das Reputationsmanagement in der Strategieentwicklung auf Erkenntnisse der Markenführung stützt oder Methoden und Instrumente anwendet, wie beispielsweise ein Stärken- oder Identitätsprofil als strategisches Basisinstrument, oder die Zuhilfenahme von Positionierungsmodellen aus der Markenführung, die beim heutigen Stand der Entwicklung eindeutig dem Nation Branding zugeordnet werden. Bei der Public Diplomacy, hängt viel davon ab wie die Landeskommunikation und die Vorgaben in den ausländischen Vertretungen organisiert sind. In UK, wo das diplomatische Korps traditionell auf die Ansprache ausländischer Öffentlichkeit zurückgreift, beispielsweise, in den USA, wenn auch nicht in den isolationistischen Kreisen, in der Schweiz wo man sich mit dialogische Außenpolitik schwer tut, ist es ein Lernprozess, der im Moment stattfindet.

F: Deine Situationsbeschreibung, klingt ein wenig als wäre die Verwendung der Begriffe beinahe willkürlich, also Resonanzraum abhängig. Mehr oder weniger geprägt vom politisch / gesellschaftlichen Umfeld, das eben unterschiedlich auf bestimmte Begriffe und damit verknüpfte Assoziationen reagiert.

A: Nein, ich meine wirklich dass sich Reputationsmanagement vom Nation Branding auch substantiell wirklich unterscheidet. Ich glaube es gibt unterschiedliche Gewichtungen in den Begriffen selbst. Und zwar nicht nur in den Begriffen als Termini sondern auch wirklich im zugeordneten Handeln, im Anspruch was Kommunikation unter den Begriffen tatsächlich leisten kann und soll, es gibt unterschiedliche Ansprüche an Effizienz und Ergebnis unter den unterschiedlichen Überschriften vom Nation Branding über die Public Diplomacy zum Reputationsmanagement.

Das Leistungsversprechen von Nation Branding ist ja ganz klar: "wir entwickeln einer Marke, wir branden das Land." Eine solche Ländermarke müsste, nimmt man das Leistungsversprechen ernst, auch mit einem Brand Value erfassbar sein, Simon Anholt versucht das immer wieder mit seinem Nationsbrandindex. Ich sehe das kritisch.

F: Was ist Deiner Ansicht nach das Leistungsversprechen der Public Diplomacy?

A: Hier verspricht man, dass man Prioritäten der Außenpolitik, dass man Interessen des Landes in der Kommunikation hin zur ausländischen Öffentlichkeit transportiert und unterstützt. Man könnte es quasi als eine Akzeptanz der Informationsgesellschaft, der Mediatisierung der

Außenpolitik bezeichnen, aber auch als eine Akzeptanz der demokratischen Systeme in anderen Ländern, das heißt, ein klares Bewusstsein dafür, dass, will ich bei einer Regierung etwas erreichen muss ich auch die jeweilige Bevölkerung überzeugen.

F: Ist die Public Diplomacy aus dieser Perspektive heraus zwangsläufig inkonsistent? Oder anders gefragt, wäre eine Strategie der Public Diplomacy konsistenter, würde man sie stärker an Identität binden? Wo liegen hier die Grenzen zum Branding und könnte das Reputationsmanagement hier eine strategische Balance erreichen?

A: Das ist eine Frage, die wir uns sehr stark gestellt haben bei dieser ganzen Geschichte der Integration von Präsenz Schweiz in das EDA, und tatsächlich ist ja die Nähe zur Politik, wenn man Public Diplomacy sehr streng betreibt, bezeichnend. Aber dann haben wir auch gesagt, dann haben wir alle drei vier Monate, je nach politischer Lage und Agenda heftigsten Aktionismus, Images aber, das wissen wir ändern sich nur langfristig also kann es nur darum gehen dort einen Mittelweg zu finden. Idealerweise gäbe es zwei Ebenen: eine langfristige Ebene mit Wirkungzielen, das können ja auch immer außenpolitische Ziele sein, die in ihrer Richtung sehr stark den Werten eines Landes entsprechen und definiert sind und dann gäbe es eben auch kurzfristige Kommunikationsziele, die sehr nah an der Tagespolitik und dem Weltgeschehen sind.

Fall „N“ Direktor Standortmarketing Euro 08 / Schweiz Tourismus

Leitfaden Interview 16.07.2008 10: 15 Uhr Interviewsituation: Dialog

F: Herr [REDACTED] ich habe jetzt verschiedene Hintergrundinformationenartikel zu diesem Thema gelesen, es ist mir bis jetzt noch nicht ganz klar, also, ich habe das so verstanden, dass "entdecke das plus" nicht als spezieller Euro 08 Initiative zu verstehen ist, sondern zum Anlass der Euro 08 quasi als Überschrift für eine ganze Reihe von Marketingaktivitäten genutzt wurde. In manchen Presseartikeln, das ist ein bisschen missverständlich, meine ich es so verstanden zu haben, dass die Gastgeber Initiative nicht die eigentliche Kampagne ist sondern nur ein Teil eine gesamte Marketinginitiative zum Standort Schweiz darstellt. Ich habe jetzt für mich einmal notiert: diese 10 Städte, das Eventmarketing mit dem Icon, die Gastgeber-initiative, die Kampagne Vorfreude. Was beinhaltet diese Initiative noch?

A: Ich erkläre Ihnen das mal: also im Prinzip ist es so: Sie haben die Schweiz, es sind zwei Länder die eine Euro erhalten haben. Wir haben vor rund fünf Jahren, als der Pitch gewonnen wurde- in Budapest- haben wir gesagt "wir machen etwas". Es ist natürlich zunächst nur ein bisschen Initiative da, weil es will ja niemand sich zuerst profilieren oder in den Fettnapf setzen, die Profilierer kommen ja immer erst später... das ist in Deutschland ja ein bisschen ähnlich gelaufen, anyway, dann haben wir gesagt wir brauchen eine generische Plattform wo sich alle die irgendetwas für die Euro tun möchten darin wieder finden. Und genau deshalb haben wir die Plattform "entdecke das plus" gemacht. Das ist eine reine Kommunikationsplattform, also eine Branding Plattform wo sich ich alle darunter finden können und darauf auch kommunizieren können. Und „entdecke das plus „ ist auch aus einem internationalen Pitch entstanden. Wir haben 150 Agenturen angefragt mitzumachen, 30 haben sich gemeldet, sieben waren dann dabei im Finale und eine wurde gewählt.

F: Ganz kurze Zwischenfrage: "entdecke das plus" ist das auch schon vor fünf Jahren entstanden?

A: Nein, vor zwei Jahren genau.

F: Fiel das zusammen mit der Entwicklung des Stärkenprofils?

A: Ja, genau. Also wir haben, als wir definitiv das GO erhalten haben, in Budge und, Auftrag, haben wir gesagt "Jetzt machen wir entdecke das plus". Die Idee war natürlich schon seit einigen Jahren da aber einfach noch irgendwo in der Schublade. Und man nimmt sie dann heraus, wenn man dann wirklich den Auftrag und das Geld hat, denn sonst kann man es ja gar nicht kommunizieren, sonst ist der Aufwand zu groß. Übrigens, Land der Ideen, die Agentur die darin involviert war, war auch dabei.

F: Ahja, der Thomas Heilmann von Scholz & Friends?

A: Ja, ich war ein paar Mal mit Thomas Heilmann zusammen in Berlin... (lacht) also deshalb kenne ich die Geschichte in Deutschland relativ gut und deshalb wollten wir auf das Know-how, das Wissen auch mit dieser Agentur aufbauen, dafür hat es dann aber nicht ganz gereicht aus verschiedenen Gründen. Aber dann hatten wir eben den Ansatz "Schweiz - entdecke das plus" es hätte ja auch irgendwie anders heißen können. Ich finde aber heute, das ist ein Wurf. Also,

von den nationalen Claims her, muss ich sagen, ich finde ihn hervorragend. Also damit kann man gut leben, auch in der Zukunft, wenn man ihn dann weiter brauchen möchte. Und er hat vor allen Dingen alles symbolisiert: wir können die Wirtschaft, die Wissenschaft, den Tourismus, die Kultur, wir können alles darunter darstellen. Und das war das Ziel. Und das war natürlich auch in der Kommunikationspolitik dran und deshalb ist das entstanden. Von den Marketingaktivitäten oder Maßnahmen sind eigentlich, wenn man es reduzieren würde, sind das drei Sachen: wir haben die internationale Roadshow gemacht um uns im Vorfeld in den Ländern zu präsentieren, in unseren Kernmärkten und auch um eine Brücke zum Fußball zu bauen und zum Land. Das zweite war eine Gastgeberinitiative. Das waren nicht nur die Schulungen, aber das war ein großer Teil davon, aber, das war auch die ganze Vorfrequenzkampagne. Das war das Willkommen für die Schweiz, das gehört dazu. Und das dritte ist eigentlich, die gesamte - unser günstigstes Instrument - das ist die Medienarbeit. Und unter Medienarbeit haben wir verstanden: die Medienreise, die Medienkooperationen, die Medienproduktionen und dann, während der Euro zum Beispiel die ganzen Media Sektoren. Wir haben dort also, in den Städten, in den Trainingscentern auch mit großen Call Centern im Hintergrund, und auch das französische Medienzentrum haben wir gebaut. Es konnte niemand mehr machen, also haben wir gesagt Okay, wir machen das. Das sind dann einzelne Geschichten, die kurzfristig noch größer geworden sind, als wir ursprünglich angenommen haben. Diese drei Kerngeschichten haben wir gemacht, man kann es dann noch abstrahieren und sagen, wir haben da noch ein paar größere Events gemacht mit der UEFA. Zum Beispiel "one Year to go" aber das kann man dann sagen ist auch unter Medienarbeit ebendort integriert. Wir haben für den Final Draw, 250 Broadcasts gemacht als Medienevent in Zürich, um die auch hier zu betreuen und um denen auch zu zeigen, was bringt die Schweiz dem Fußball. Sie haben drei Wochen Fußball, 10% wird gespielt und der Rest ist Freizeit um die Frage ist: was passiert da! Unsere Arbeit war vor allen Dingen im Jahr zuvor um Gas zu geben. Also eigentlich diese drei Sachen, um das Mal sozusagen, Marketing muss ja ganz einfach sein, damit es alle verstehen sonst wird es viel zu komplex und man muss immer auch sagen können "ja was ist das eigentlich" am Schluss... ich kann Ihnen da keinen Roman geben, sonst schreibe ich ein Buch.

F: Herr [REDACTED], in allen von Ihnen genannten Projekten waren jeweils mehrere Partner involviert. Ich weiß, beim Icon lag der Lead komplett bei Schweiz Tourismus

A: Bei allen Projekten, die ich Ihnen genannt habe lag die Projektleitung bei Schweiz Tourismus!

F: Spielt das für Sie denn eine Rolle wer die Projektleitung innehat?

A: Nein, es spielt überhaupt keine Rolle. Das ist einfach die Frage, wer es machen will.

F: Wenn Sie sich jetzt die genannten Aktivitäten vor Augen führen, denken Sie, dass sich diese Aktivitäten an der vorgegebenen Strategie des Stärkenprofils orientieren?

A: Auf jeden Fall! Das Ziel war ja auch ein bisschen die Stärken noch ein bisschen zu Fokussierung aber auch ein bisschen überraschender darzustellen. Die Schweiz wird ja ganz unterschiedlich wahrgenommen im Ausland. Sie sind in Berlin, es gibt Leute in Berlin, die kennen die Schweiz sehr gut und es gibt sehr viele Leute in Berlin, die kennen die Schweiz überhaupt nicht und die sagen dann die Klischees. Das ist genau das gleiche, was sie über

Mexiko sagen, wenn sie die Klischees kennen. Das ist einfach so. Und sie haben das auch, ob das ein Konsumgut ist, ein Produkt oder eine Ländermarke, eingeprägte Bilder sind einfach sehr schwer zu verändern. Was wir versucht haben, ist eben vor allem auch mit dem Gastgeberbereich dort ein bisschen aufzeigen zu können, wir wollen jetzt noch einen Schritt weiter gehen! Die Schweizer gelten als freundlich - außer in der Schweiz - wir sind die kritischsten Konsumenten von uns selbst, ähnlich wie in Deutschland auch. Aber wir haben gesagt, wir möchten eigentlich auch mal fröhlich sein, oder wir werden ja nicht so wie die Thais angeschaut, wir kommen nicht mit einem Lächeln auf die Welt und wir haben gesagt, wenn wir das schaffen fröhliche Bilder zu zeigen aus der Schweiz, dann nimmt die Welt das anders wahr und wir werden das sehen, es wird sich zeigen in naher und mittelfristiger Zukunft, ob wir dieses Ziel erreicht haben, sonst, ja, also das gesamte Stärkenprofil der Schweiz, ja, das ist das klassische, und da sind wir stolz darauf und das müssen wir immer weiter penetrieren und wir sind da ja auch nicht so wahnsinnig weit weg.

F: Das heißt, Sie haben direkt an Wahrnehmungs-Gaps angesetzt und gesagt an den und den Stellen wird die Schweiz nicht ihrer Realität entsprechend wahrgenommen und genau da setzen wir an.. Also ich weiß von PRS, dass es da einige Projekte gibt, die haben ja nun gar nichts mit der Euro 08 zu tun, die eben bewusst an diesem- ich nenn das jetzt mal Schwachpunkt Innovation ansetzen, weil die Schweiz wesentlich weniger innovativ wahrgenommen wird als sie tatsächlich ist... auf was – oder auf welche Art Umfragen stützt sich die Erkenntnis, die Schweiz würde weniger fröhlich wahrgenommen?

A: Also das haben wir ja überall,, in jeder Umfrage... wir arbeiten ja sehr eng mit PRS zusammen, wir haben unsere eigene Studie, wir haben PRS Studien, wir haben ich weiß nicht was für Studien, es gibt überall Befragungen, Sie können im Freundeskreis im Ausland fragen, die Schweiz wird als langweilig, nicht zu spontan usw. wahrgenommen. Das ist so, das ist vielleicht der Menschentypus des Alemannen... die Lateiner werden ja immer als völlig anders wahrgenommen, als fröhlich, ich habe ein paar Jahre in lateinischen Ländern gelebt; es ist da natürlich auch nicht immer alles so fröhlich. Das sind eben subjektive, oberflächliche Wahrnehmungsfelder, die man hat. Wir haben aber grundsätzlich, die Story Schweiz, die ja von Präsenz Schweiz koordiniert wurde, haben wir als Grundsatz genommen, um eben dann auch Themen zu kommunizieren. Die Story Schweiz ist eine laufende Geschichte über die Schweiz, wie die Schweiz gesehen wird, wie Sie gesehen werden will, über einzelne Produkte, über Wirtschaftsfelder usw. und die haben wir natürlich in die "entdecke das plus" Story integriert. Das war dann die Basis, die hat nicht immer allen gefallen. Gewisse Leute haben sich dann plötzlich distanziert.

F: Distanziert? Von den Kernwerten?

A: Ja, natürlich.

F: Interessant ist, dass sie von ihrem Onlineauftritt aus fünf andere Werte kommunizieren: Sie arbeiten hier mit den Kernwerten: Neutralität, Verbundenheit, Stabilität, Prominenz und Größe... ist das Ihrer Meinung nach näher an den "wahren" Werten dran?

A: Also, da gibt es ja noch andere Werte..

F: Nun, die konnte ich noch nicht entdecken (lacht) wo haben Sie die denn versteckt?

A: Die kann ich Ihnen dann noch mitgeben.

Wir haben hier nur einzelne Bilder, im Web kann man ja nicht so wahnsinnig viel kommunizieren, aber die ganze Story gibt es natürlich auch.

F: Jetzt speziell an diesen fünf Kernwerten Neutralität, Verbundenheit, Stabilität, Prominenz und Größe würde mich interessieren, ob sie das als " als Quintessenz dieser insgesamt 14 Kernwerte....

A: Es ist ein Substrat! Um zu zeigen, das war im Prinzip ja auch praktisch Bild / Text ein Spannungsfeld zu schaffen, Neutralität eben, mit den Schweizer Fans, ja das stimmt ja überhaupt nicht, das sind nur Schweizer Fußballfans, aber das Spannungsfeld Schweiz ist Neutralität. Aber spätestens auf dem Fußballplatz hört die auf. Oder eben die Größe: wo fängt sie an oder wie klein ist eben das ganze Ding oder eben die Verbundenheit mit dem neuen Löschberg Basis Tunnel, welches Land hat in den letzten 100 Jahren so viele in die Mobilität investiert auf die Bevölkerung des Landes umgerechnet. Das ist unglaublich. Alle diese Spannungsfelder sollten eigentlich mit dieser - Sie können das Kampagne nennen, Sie können das Kommunikation nennen, das ist ja Wurst, haben wir versucht aufzuzeigen und eben dahinter Themen und Storys zu setzen, wie die natürlich darauf einzusetzen, das ist ein Bereich den möchten wir einfach mal ein bisschen näher beleuchten, ob das um Innovationen geht oder um den Forschungsplatz Schweiz oder um Biotec usw. es ist eben nicht alles Schokolade. Aber auch.

Die Uhrenindustrie ist extrem erfolgreich. Im Moment. Und das ist interessant, das ist ein bisschen antizyklisch: die Uhrenindustrie geht es im Moment hervorragend und den Banken total schlecht, aber meistens die, die die Uhren tragen Arbeiten im Bankwesen. wer kann sich eine Uhr leisten, die 50 bis 200.000 Franken kostet. das sind nur noch die, die sich ihren Bonus abholen.

F: Welche Global-Ziele könnten sie für diese Aktivitäten formulieren und welche Ziele standen speziell für Schweiz Tourismus im Vordergrund?

A: Also wir haben keine speziellen Ziele gesetzt bei Schweiz Tourismus, wir haben Ziele gesetzt für Standortmarketing. Das waren ganz klare Ziele auf jeden Bereich. Dem Gastgeberbereich, das war wirklich herunter gebrochen quantitativ Ziele, wie viele Leute wollen wir ausbilden, wie viele Trainer, wie viele Kontakte wollen wir haben, wie viele Medienberichte wollen wir pro Markt wie viele Fernseherteams laden wir ein, wie viele Zuschauer wollen wir daraus generieren, das waren alles quantitativer Ziele. Wir hatten zum Beispiel schon 1900 Journalisten betreut während der Euro und rund 1900, fast das Doppelte schon vor der Euro. Das waren unsere Ziele, aber das war für das gesamte Standortmarketing haben wir diese Ziele gesetzt. Wir haben auch gesagt, wir sehen zum Beispiel die ganze, für den Tourismus, die Hotelentwicklung ist etwa bei 3,5 % plus für die Sommersaison; denn wir haben gesehen und es gibt ein Geschäft nachher von der Belebung her. Wir konnten keine Ziele setzen wie viele neue Wirtschaftspartnerschaften schließen wir ab, das ist einfach nicht möglich. Irgendwo muss man sagen, es ist unmöglich mit 10 Millionen Franken, Land der Ideen hatte ja ein paar

Millionen mehr, Österreich hat 16 Millionen € nur in Österreich eingesetzt. Also, für uns gab es ganz klare messbare Ziele und praktisch überall sind wir über - oder weit über Ziel. Das kann man jetzt natürlich interpretieren: "Ja, der Krebs hat die Ziele viel zu tief gesetzt"... ich habe ja auch gesagt wir werden Europameister (lacht). ich habe die Ziele sehr wohl sehr hoch gesetzt, aber sie haben eben auch nicht so einen schlechten Job gemacht alle zusammen. Aber, wir hatten keine globalen Ziele, denn wir haben gesagt, wir machen unsere Mittel... auf ein paar Märkten, setzen wir die ein. Bei unseren wichtigsten Handelspartnern in Europa, weil sie eben auch Fußball Länder sind. Sie sind Handelspartner, Fußballländer und für uns auch attraktive Märkte. Und deshalb haben wir 6,7 Märkte definiert es kam dann aber noch eine größere Geschichte hinzu, aber das ist dann noch so below the line gelaufen, wo man sagen musste, was nehmen wir jetzt noch mit. Und das Budget ist nicht überschritten.

F: Das war ja in der Tat auch ein eher kleines Budget....

A: Ja, die Schweiz ist ja auch ein kleines Land, das immer bescheiden ist mit Budget. Ich hätte auch lieber mit 50 oder 100 Millionen Franken gearbeitet.

F: Die spannende Frage ist ja, was hätte man damit erreicht...

A: man hätte Europa ein bisschen zu-plakatieren können. Also es gibt sehr viele Möglichkeiten, die man anders hätte machen können. aber, zum Beispiel: auch eine Roadshow ist ein Instrument, wenn Sie Werbe Instrumente vergleichen, oder Kosten, Nutzen, Wirkung, wir hätten nie mit 3 Millionen Franken acht Orte in Europa mit einer dreitägigen Road-Show bestücken können. Sie können ausrechnen, 3 Millionen Franken wie viele Anzeigen wir da machen im Spiegel, in der FAZ, im Stern, das sind ganz einfache Rechnungen von einer Marketingtruppe und mehr nicht... und ich glaube dort haben wir ganz ganz viel gutes geschaffen, zum Beispiel auch kurzfristig.. wir waren auch in der Türkei, am 29. Februar, das ist historisch, haben wir eine Medienkonferenz gemacht in Istanbul, wir hatten 100 Journalisten und das war das erste Mal, dass eine Medienkonferenz von uns live übertragen wurde im Fernsehen, im türkischen Fernsehen. Da war so viel Goodwill da... die Leute haben das so geschätzt.. und da hat man für die Zukunft zwei drei große Sachen machen können. Man darf nicht vergessen, die Türkei ist der reichste Fußballverband in Europa, Genf war voll in den 5 Sterne Hotels mit Türken also, das ist hervorragend gelaufen... jetzt muss man natürlich sehen, wie sieht das in einem Jahr, in zwei Jahren aus.

F: Denken Sie denn, das hat die Aufmerksamkeit bei – im Grunde den Zielgruppen, die ja, wenn man es Europaweit betrachtet heterogener kaum sein können, gegenüber der Schweiz erhöht?

A: Es ist ja immer das Gesamte, das am Schluss immer irgendwie wirkt...

Andere Wirtschaftsunternehmen oder verbände machen auch noch Maßnahmen, die PRS macht Maßnahmen und so weiter, es ist eigentlich immer das Gesamte. Und für uns jetzt als Schweiz Tourismus gesprochen ist dann wichtig, dass irgendwo der Feriengedanke im Kopf bleibt, das ist das wichtige. Eigentlich ist das Standortmarketing entstanden... wir haben immer gesagt: „ wir haben jetzt einen grünen Teppich erhalten- und der wird jetzt in Europa in einem Spotlight stehen und auf der ganzen Welt wie noch nie zuvor und wahrscheinlich nie mehr

danach.“ Und das, wenn so viel Aufmerksamkeit, also wenn Sie da nichts daraus machen.. dann haben Sie wirklich was verpasst, oder verschenkt, ja.

Und deshalb haben wir das zusätzlich zu allen Maßnahmen die andere Organisationen machen, haben wir das auch gemacht und noch konzentrierter.

F: Denken Sie denn, Landeskommunikation braucht eine gemeinsame Strategie, einen Kern auf den sich alle Beteiligten einigen können, den alle gemeinsam unterschreiben und sagen „ ja, das ist eine Grundlage mit der wir arbeiten können“ und zwar durch alle relevanten Sektoren hindurch?

A: 100%! Ich bin ein absoluter Brandfetischist. Ich glaube jedes Land muss irgendwo ein Brandmanagement haben in modernster Form und Art und Weise. Politik und Wirtschaft sind verknüpft, Fußball übrigens auch... immer wenn's in Deutschland gut lief war man auch im Fußball wieder obenauf. Und da bin ich überzeugt davon, dass es einen gemeinsamen Nenner brauchen müsste. Es gibt dann auch gewisse.. also Deutschland , Österreich, Schweden.. jedes Land hat gewisse Organisationen, die treten im Ausland auf. Die haben unterschiedlichste Ziele aber irgendwer im BackOffice macht genau den gleichen Job. Jeder hat irgendwo Messestände, jeder produziert Broschüren, jeder hat eine Kommunikationsabteilung, die PR Mitteilungen schreibt und wenn Sie dort optimieren könnten- das macht jedes Unternehmen- rein von den Ressourcen her- humane wie finanzielle, die verloren gehen weil man nicht konzentriert hinten durch, dann könnte man viel sparen, dann hätten wir nicht 10 Millionen gehabt sondern viel mehr. Aber das ist in der Schweiz in einem föderalistischen Staat ein sehr schwieriger Prozess.

F: Die Bemühungen eine Landeswerbung Schweiz zu installieren- in Zusammenarbeit mit der PRS, dem Ministerium für Bildung das sollte noch mit an Bord sein, die Osec, das Swiss Economic Forum, Schweiz Tourismus, hier habe ich von verschiedenen Bemühungen gelesen- und das ist- ich möchte jetzt nicht sagen elegant gescheitert- aber doch ..

A: Doch, das kann man schon so sagen: ist elegant gescheitert. Aber es ist sicher nicht so, dass es -die UNO brauchte in der Schweiz 3 Anläufe bis sie in der Schweiz erfolgreich war.. da sind wir halt einfach ein bisschen langsam- Ich glaube nicht dass das für immer vom Tisch ist. Im Moment ist es einfach auf Eis gelegt. Aber jetzt muss man halt die richtigen Leute... wir haben eine andere Wirtschaftsministerin als damals als das initiiert wurde und dieses Standortmarketing war praktisch wie ein erstes Projekt für die Ausrichtung der neuen Landeswerbung. Das ist klar.

F: Glauben Sie denn, dass die Budget Rivalitäten in den einzelnen Ministerien eine Rolle spielt- Beispiel: das Außenministerium beansprucht für sich eine gewisse Deutungshoheit nach außen, einfach auch aus der traditionellen Diplomatie heraus, die ein Land nach außen vertreten hat...

A: Lächerlich! Diese Diskussion finde ich fast schon obsolet. Weil dies Diskussion ist einfach nicht mehr Zeitgemäß. Sie haben auch Kollegen interviewt von der PRS? Es ist ganz klar, dass dort ganz anders argumentiert wird. Nur was ist heute die Aufgabe von einem Außenministerium? Wenn die Aufgabe wirklich definiert wird, das Land zu vermarkten- dann

unterschreibe ich das. Aber solange sie einfach dort sind- braucht es eine Organisation, die das zentral organisiert.

Es gibt so viele Unternehmen in der Schweiz die sich hinter dem Schweizerkreuz verstecken und die Swissness propagieren und sich gerne mit dem Swiss made präsentieren. Wenn sich natürlich eine Unternehmung sagt, wir wollen das nicht, were are not american, we are not German, Sony möchte auch mehr amerikanisch als japanisch sein, .bei uns ist das anders, Nestlé arbeitet extrem stark mit Swissness, solange sich 80% der KMU hinter der Swissness der Schweiz verstecken dann muss ich sagen ist das Bedürfnis ein anderes. Die Schweiz ist eben wirklich manchmal ein Sonderfall.

F: Wenn Sie die Maßnahmen aus Ihrem Bereich betrachten, wie schätzen Sie deren Beitrag für ein ausgewogenes Landesbild ein... Welche Bedeutung hat das Standortmarketing im Großen und Ganzen „Puzzlebild“ das durch Landeskommunikation entsteht?

A: Ich glaube, die Berge bleiben ja stehen, aber ich glaube es hat vor allem eine Wichtigkeit, eine extreme Wichtigkeit gehabt, weil es haben viele Leute zusammen gearbeitet, die noch nie zusammengearbeitet haben und da ist die Gesamtstärke besser geworden und ich habe das Gefühl das war ein Antreiber, ein Zylinder in einem Motor der geholfen hat die ganze Kiste in Bewegung zu setzen.

Ja, Das wichtigste ist, dass wir praktisch wie ein Motor gewirkt haben für das Ganze und dann eine Bedeutung haben. Da waren wir ein Treiber und ein Treiber ist immer wichtig sonst stoppt die Maschine.

F: Also wenn ich Sie jetzt nach Ihren persönlichen Faktoren für erfolgreiche Landeskommunikation frage, wäre diese Vernetzung, das sich gemeinsam in eine Richtung bewegen Teil davon? Habe ich Sie da richtig verstanden?

A: Ja klar und ich sage: der Wettbewerb wird immer größer. Ich kann Ihnen mal ein Beispiel geben... Sportevents. Ist ja gerade ein aktuelles Beispiel. Es gibt 10 Große und 7 Millionen kleine. In der Schweiz hat man ein Problem, dass viele Sportevents nicht mehr finanzierbar sind. Weil einfach andere Märkte mit anderen Quellen kommen. Der ganze asiatische Markt und Russland die da ganz brutal kommen.. Was ich sagen möchte ist: wenn wir gewisse Kräfte nicht konzentrieren dann können wir uns einfach auf dem Markt nicht mehr halten und nicht mehr sagen „ wir sind gut, wir waren immer gut... made in Switzerland, wir sind schön und ich weiß nicht was“ es ist dann irgendwo anders eben auch schön- und da wird gebaut , gemacht und getan, das hat man im Tourismus gesehen.. wir hatten vor 80 Jahren fast gleich viele Betten wie heute, nehmen Sie den ganzen Mittelmeerraum.. wie der sich von 1960 bis 1990 entwickelt hat und jetzt kommen die so in die erste Stufe der Umstrukturierung rein... Da muss man eben schon schauen in allen Industriezweigen- und ein paar haben das vorgemacht in der Schweiz- zum Beispiel die Uhrenindustrie, die Autozuliefererindustrie, auch die Biotecindustrie, dass man eben ein ausländisches Knowhow integrieren muss, aber auch zum Teil eine Konzentration der Kräfte. Also in der Uhrenindustrie war das eine klare Konzentration der Kräfte von einigen kleinen Unternehmen „wir bauen jetzt da die Uhrwerke“ und bei Biotec ähnlich da arbeiten viele

zusammen oder sind irgendwo bei Novartis eingebunden und das funktioniert außerordentlich gut und da glaube ich eben auch als gesamte Nation, wenn man das will, würde das helfen.

F: Wie sehen Sie diese Vernetzung der unterschiedlichen Sektoren oder so einen- ich sage jetzt mal ganzheitlichen Ansatz“ der Image-Arbeit – also dass es sich wirklich durch ganz verschiedene Bereiche hindurch zieht, dass es eben kein Hoheitsgebiet der Touristiker ist, dass es eben kein Hoheitsgebiet der Botschaften ist sondern dass es sich durch vielfältige Branchen hindurch zieht- glauben Sie diese Durchdringung der verschiedenen Lebensbereiche hat eine direkte Auswirkung auf die Qualität der Image-Arbeit.

A: Das glaube ich schon, weil man steigert sich ja auch gegenseitig zu Höchstleistungen. Ja, man kann sich da steigern, wir haben das gesehen in der Gastgeberkampagne... wir haben mit Leuten zusammengearbeitet, mit denen wir noch nie zusammengearbeitet habe, Polizei, Militär, Sicherheitsdienste. Die hatten plötzlich Freude. Die haben etwas anderes gesehen als das Gewehr in die Hand zu nehmen oder mit der Pistole zu schießen. Die haben gesehen „hei, ich kann noch jemand Nettos Gutes tun“ und das ist doch auch viel lustiger so etwas zu machen und dort etwas zu lernen.. und das gab ganz neue Motivationsschübe auch wieder zurück zu uns... da haben wir gedacht „ des isch abr lässig, des basst“, und ich habe schon das Gefühl, dass man das so arrangieren könnte. Es braucht aber die richtigen Player- und schlechte Player müssen Sie eliminieren.

F: Also diese Verknüpfung direkt mit Persönlichkeiten fällt mir auf. Ich meine die Ideen ähneln sich ja, auch die Erkenntnis, dass Synergieeffekte nur erzielt werden wenn wirklich eine Verknüpfung stattfindet, aber das „eigene Schäfchen ins Trockene bringen“ ist ein so menschlich starker Trieb, der sich bei Sektoren-übergreifenden Projekten wohl nur in den Hintergrund drängen lässt wenn eine wirklich starke Gruppe von „Zusammenbringern“ hinter solchen Projekten steht.

A: Ja und hier können Sie's nicht mit Geld machen.

Wir hätten es vielleicht auch anders gemacht, wir haben eigentlich allen angeboten, Österreich, der UEFA, und so weiter, und vielleicht hätten wir nie „entdecke das plus“ gemacht wenn wir viel früher dran gewesen wären.. aber wir mussten so schnell sein, sonst hätten wir das „time to market problem“ und die UEFA war zu spät mit ihrer Kommunikationsstrategie für uns. Für die UEFA natürlich genau richtig, und Österreich ist- Entschuldigung- immer hintendran.

Wir sind die Bauern, die die Monarchen... aber die Bauern gehen zuerst ins Feld und dann sahen sie hinten rum ab (lacht) das ist einfach ein anderer Approach.

F: Herr ■■■, ich hab jetzt abschließend noch zwei Fragen, zum einen zu ihrem eigenen Landesbild und zum anderen zu Ihrer Einschätzung des Landesbildes von außen... Wenn sie zum Beispiel an das Stärkenprofil denken- deckt sich das mit Ihrer eigenen Wahrnehmung, gibt es da Bereiche, die Sie persönlich ganz anders wahrnehmen?

A: Nein ich nehme das schon so wahr wie sie das Stärkenprofil eingangs beschrieben haben... weil sonst wäre ich ja nicht hinter der Kampagne gestanden und hätte gesagt wir machen das so. Das ist ganz klar. Ich hab auch wirklich das Bild, das Eigenbild, dass wir lustigere und fröhlichere Menschen sind als wir zum Teil dargestellt werden. Und viele- Deutsche vor allem

auch, die waren sehr skeptisch und jetzt sind wir das beliebteste Emigrationsland noch vor den USA. Aber um auf Ihre Frage zurück zukommen, ich glaube dort sind wir ein bisschen besser als wir gesehen werden und es ist schade und das ist verdammt schwierig irgendwo anzusetzen um das zu ändern. Und der Rest, ich glaube schon, aber wir sind auch nicht überall so gut, wie man das manchmal sagt, weil es gibt andere Länder, die sind in vielem gleichgut. Aber was wir sind, wir sind sicher ein verdammt schönes Land. Ich habe immer gesagt, Zürich ist die schönste Stadt in Europa, aber das kommt nie so raus, sie vermarktet sich nicht als schönste Stadt der Welt, als lebenswerteste Stadt, sie vermarktet sich nicht. Im Mercer, seit 10 Jahren gilt Zürich als die Stadt mit der höchsten Lebensqualität, ich hab in der 2. schönsten Stadt der Welt leben dürfen, das ist Hamburg. Das ist mein persönliches Ranking (lacht).. aber anyway, Zürich ist schon mit vielen Vorteilen bedacht ich verstehe alle, die nach Zürich kommen wollen... Sie haben einen tollen Lifestyle, Sie haben das größte kulinarische Angebot auf engem Raum.. einfach über die Straße

Ja und die Sicht von außen, also bei der Freundlichkeit, der Fröhlichkeit haben wir sicher den Gap. Ich denke wir werden als freundlich gesehen aber nicht als fröhlich. Das ist für mich ein riesen Unterschied. Wir machen Marktstudien in der Schweiz und im Ausland und wir haben immer bei einer Notenskala, bis 6, 6 das Beste, sind wir immer um 5,1 herum in der Freundlichkeit. Wir haben noch nie einen Stich gemacht in der Fröhlichkeit. Ich glaube das sind zwei unterschiedliche Dinge. Der Schweizer ist freundlich wenn man ihn fragt, aber er ist nicht unbedingt gerade der, der dann noch wahnsinnig spontan ist und Sympathie ausstrahlt und mit dem man grad noch ein Bier trinken möchte.

F: Meinen Sie das als „Unoffenheit“?

A: Ja das ist schon eine gewisse Verschlossenheit. Gegen Neues haben wir immer erst eine Distanz. Der Schweizer ist nicht spontan.

Fall „O“ Projektleiter Swiss Economic Forum / Weltwirtschaftsgipfel

Leitfaden Interview. 24.07.2008 10: 30 Uhr, Interviewsituation: Dialog

F: Ich habe zunächst einmal eine Verständnisfrage: nach allem, was ich über Swiss Economic Forum herausfinden konnte, ausländischen Zielgruppen beim Swiss Economic Forum machen, laut Ihrer Statistik nur 6% der Teilnehmer aus. Trotzdem arbeiten sie mit Präsenz Schweiz zusammen, was die Delegationen anbelangt, können Sie mir kurz erläutern welche Art von Delegationen das sind, wer dort das Zielpublikum ist, und welchen Part Sie dabei übernehmen... Sind sie Sponsor, Teilsponsor, liegt der Lead bei Ihnen, wie ist das organisatorisch vorzustellen?

A: Also, bei Präsenz Schweiz war - also, der Grundgedanke war die Euro, das war einmal so ein Link - Schweiz, Österreich. Der zweite Punkt, man muss sich das wie ein Ast, wie einen Baum vorstellen und der zweite Ast, wir hatten ein Podiumsgespräch gehalten, für Frauen und da haben wir auch die Österreicherinnen präsent haben wollen und das war der zweite Link. Da kam eigentlich die Idee Präsenz Schweiz, und Schweiz Tourismus und von uns, dass man eigentlich so eine Delegation starten könnte und dann eben eine Frauen-Delegation, weil eben der Schwerpunkt von Frauen war. Da haben wir dann mit Frauen, auch aus Österreich die Delegation zusammengestellt. Das waren Frauen aus der Wirtschaft, Frauen aus der Medienwelt und so kam eigentlich die Idee zusammen. Das war dann das Projekt das von Präsenz Schweiz, Schweiz Tourismus und von uns in Zusammenarbeit in diesem Zusammenhang stattgefunden hat.

F: In welcher organisatorischen Verteilung, kann ich mir das vorstellen? Lag die Projektleitung bei Ihnen? Wer hat die Auswahl getroffen, wer über die Programminhalte entschieden?

A: Also die Organisation selbst, war in unserer Hand also das heißt, das ganze Ticketmanagement, die ganze Hotellerie das lag bei uns. Dann, die Reise Organisation war in der Hand von Präsenz Schweiz in Zusammenarbeit mit Schweiz Tourismus und die Auswahl lag auch bei Präsenz Schweiz. Also die haben zusammen mit dem EDA zusammengearbeitet. Also wir haben mit der Botschaft in Österreich Kontakt gehabt und da war auch in der österreichischen Botschaft Präsenz Schweiz vor Ort- und beim Swiss Economic Forum je eine Projektleiterin die da zusammengearbeitet haben.

F: Denken Sie, dass es eine Rolle spielt wo die Projektleitung liegt bei einem solchen Projekt?

A: Ich denke, dass vor Ort, es ist wichtig das vor Ort also von der Botschaft selbst jemand präsent und verantwortlich ist für die richtige Auswahl der Leute, das ist sicherlich so. Ich finde es muss ausgeglichen sein, weil überall gibt es Aspekte, wo der andere etwas nicht weiß. Also in Österreich war es zum Beispiel bei kulturellen Schwierigkeiten nicht so ein Problem, aber wenn ich an anderer Delegationen denke, wie russische Delegationen, da gibt es sehr große kulturelle Veränderungen und Differenzen wo man einfach eine gemeinsame Arbeit haben muss.

F: Ganz kurze Zwischenfragen: russische Delegationen -- das heißt sie arbeiten auch in der Projektleitung für andere Delegation abgekoppelt von diesem schweizerischen österreichischen Euro 08 Projekten?

A: Also, es gibt nicht jedes Jahr eine Delegation, aber es gibt immer wieder eine Delegation, wir haben mit den Arabischen Emiraten gute Kontakte, dass es von da immer mal wieder eine Delegation gab und auch russische Kontakte.

F: Das sind immer Wirtschaftsdelegationen?

A: Ja, das sind Botschafter, das sind aus den verschiedenen politischen Kreisen, in Österreich war es jetzt so, dass es einfach den Link zu den Frauen gab und dass so eben eine Frauen Delegation wurde. Aber das war auch klar fokussierter, die Frauen, das waren Wirtschafts-Frauen, alle in einer guten Position auch Medien darunter ...

F: was machen Sie mit solchen Delegationen, was bekommen die zu sehen?

A: Wir möchten Ihnen ein Mix geben, von unserem Forum, das ist uns ganz ganz wichtig, dass sie unser Forum kennen lernen, das ist ein sehr interessanter Austausch. Gemäß Rückmeldung von Präsenz Schweiz ist das Forum bei den Frauen hier sehr gut angekommen. Sie hatten natürlich tolle Möglichkeiten mit Persönlichkeiten ins Gespräch zu kommen. Der Austausch ist uns sehr wichtig, dass ein Netzwerk zu Stande kommt, die Erfahrungen, dass die kleine Schweiz eine Superplattform für Referenten haben kann. Zusätzlich haben wir natürlich auch probiert etwas von der Schweiz zu geben, eben auch ein Image darzustellen. Wir haben von unserer Organisationsseite her möglichst viel dahingehend organisiert, ein tolles Hotel gefunden...

F: Das fand ja hier in Thun statt, das Forum war in Thun... also da haben Sie ja auch schon ganz schön viel vor der Haustür, was die Bilderbuch Schweiz verkörpert...?

A: Ja! Genau!

Aber Sie haben dann in Bern das Hotel gehabt und konnte noch da ein wenig ein Austausch haben. Manche sind einen Tag früher gekommen, manche sind am gleichen Tag angereist und manche sind auch am Tag später wieder abgereist. Das Ziel war schon die Delegation am Swiss Economic Forum das waren eben auch diese Tage, dass sie eben auch die Schweiz und mal die Schweizer Wirtschaft kennen lernen, das war sehr sehr wichtig.

F: Ja, Sie haben gerade das Ziel von Swiss Economic Forum angesprochen, können sie Wirkungsziele formulieren, die speziell jetzt für das Swiss Economic Forum gelten bei solchen Delegationen. Warum macht das Swiss Economic Forum solche Delegationen warum stecken Sie dort Manpower und finanzielle Mittel hinein? welche Ziele haben Sie dabei?

A: Also das ist sicher das Netzwerk. Also, wenn sie an Referenten denken, wenn wir an Workshop Teilnehmer denken, die wir modellieren, sind wir natürlich darauf angewiesen, externe Referenten zu haben, also nicht nur Schweizer sondern auch aus dem Ausland und da ist es halt schon wichtig, dass das Image hoch stehend ist, dass man weiß, es gibt's dieses Forum, wir werden viel mit dem World Economic Forum verglichen, also von der Qualität her und uns ist es wichtig, dass wir breit aufgestellt sind, dass die Leute uns kennen, dass die Leute wissen das ist ein Forum mit Qualität und mit Zukunft und das ist uns vor allem wichtig,

darum möchten wir auch die Leute immer wieder einbinden. Sicher ist es auch interessant von der Auswertung her, wie andere uns sehen. Wir machen jedes Jahr eine Auswertung mit allen Teilnehmenden, wo sie einen kleinen Fragebogen auswerten können, wer war der beste Referent, was haben Sie am Programm am besten gefunden...

F: Sie haben vorhin bei der Begrüßung die Schweiz als Plattform und internationale Drehscheibe erwähnt - nun ist dieser Begriff, „die Schweiz als internationale Drehscheibe“ auch eine Stärke aus dem von Präsenz Schweiz und der Kommission erarbeiteten Stärkenprofil. Kennen Sie das?

A: Das ist so. Die Schweiz ist halt ein Mittelpunkt.

F: Denken Sie denn, dass dieses Instrument der Delegationen auch ein Stück weit dieses Stärkenprofil widerspiegelt? Also in dem Aspekt internationale Drehscheibe, das haben Sie schon vor meiner Frage von sich aus so erwähnt, fallen Ihnen hier noch andere Aspekte aus dem Stärkenprofil ein, die durch so ein Instrument in besonderem Maße kommuniziert, oder auch verankert werden in der Vorstellung der Gäste, die mit einem bestimmten Bild der Schweiz angereist kommen?

A: Also die Nachhaltigkeit. Das Bildungswesen zum Beispiel: wir haben keine Bodenschätze, wir haben keine - oder kaum Industrie, wir sind halt sehr viel auf Know-how angewiesen und das nachhaltig zu sichern brauchen wir auch einen Austausch und da ist sicherlich die Nachhaltigkeit sehr wichtig. Wir haben hier tatsächlich einen sehr hohen Standard, ich habe eine Zeit lang in Amerika gelebt, und das war extrem gewesen wie die auf das Bildungsniveau der Schweizer reagiert haben. Wir haben wirklich ein Top-Level-Bildungsniveau.

F: Ist das generell das staatliche Bildungsniveau oder sind da hauptsächlich die privaten Eliteinstitute gemeint?

A: Nein einfach das gesamte Bildungsniveau. Also wenn man eine Ausbildung aus der Schweiz hat war man einfach top darin. Geistige Nachhaltigkeit sehr wichtig, dass das auch so konstant bleibt.

F: Und ist das auch ein Wert, der mit einem Instrument wie die Delegationen, oder auch mit dem Forum selbst wo immerhin 6% der Teilnehmer ausländische Teilnehmer sind, auch ein Stück weit kommuniziert werden kann?

A: Ja, das ist der Wissenstransfer, und das ist ein sehr sehr wichtiger Austausch. Als ich habe tolle Gespräche geführt, mit diesen Wirtschaftsfrauen und der Austausch dadurch wie machen die beispielsweise Delegation, wie sind die ihren Erfahrungen bei Wirtschaftsveranstaltungen... Ja, der Austausch ist sehr wichtig für uns. Und da können wir auch die Qualität nachhaltig sichern.

F: Was glauben Sie, Frau [REDACTED], erhöht denn eine solches Forum die Aufmerksamkeit bei den verschiedensten Zielgruppen gegenüber der Schweiz?

A: Ich denke es ist einfach ein weiterer Faktor. Er hilft enorm, durch die Kontakte, teilweise diese Delegationen dort sind auch Medienvertreter dabei, das ist ein weiterer Faktor wie man die Präsenz weiterführen kann. Es stärkt auch die Zusammenarbeit das ist ganz klar.

Also, was ich jetzt denke, wenn ich jetzt von außen, also wirklich als Referent von außen käme nach Thun, also Thun kennt niemand, niemand von außen, Thun ist eine kleine Stadt, man kennt Zürich, Interlaken, Luzern also die großen Städte...

Und wenn man dann sieht ein Team von 12 Leuten, also ein Kernteam, und dann so einen Anlass von 1200 Teilnehmenden, das macht einen guten Eindruck. Da lösen wir sicher einen Aha-Effekt bei vielen aus, dass sicherlich und es gibt auch ein gutes Image.

Ich denke der emotionale Faktor ist sicher auch sehr wichtig, ich weiß aus Gesprächen mit den Österreichern, dass es nicht nur faktisch interessant mit diesen Referenten war sondern auch ein echter Kontakt entstand, also die Teilnehmenden konnten neben diesen Persönlichkeiten sitzen und der Kontakt war sehr nah, es gab ja auch sehr viele Referenten, einer der Referenten hatte emotional gesprochen über Themen wie Burnout, das ganz klar auch ein wirtschaftliches Thema ist aber eben auch ein sehr emotionales Thema. In diesem Bereich gabe s den emotionalen Faktor sicher auch ganz klar. Ich hatte gerade jetzt vor zwei Tagen eine Anfrage - und das hat mich erstaunt - die österreichische Botschaft mich angerufen und gefragt, wie viele Teilnehmer aus Österreich waren eigentlich dabei und ich habe gesagt die österreichischen Delegationen sicher ein paar einzelne und das war tatsächlich so, wie hatten 3,4 Teilnehmende sonst noch, die aber trotzdem aus Österreich kamen, unabhängig von der Delegation, und da denk ich wiederum ist eben das Netzwerk des damit spielt, wo eben wirklich das Sachliche zählt.

F: Wie schätzen Sie denn den Beitrag ein, den eine Maßnahme wie die ausländischen Delegationen für ein ausgewogenes Landesbild leisten kann?

A: Also, für mich ist es wichtig, ich habe Betriebs-Ökonomie studiert, durch die Igelstellung der Schweiz ist es wichtig, dass wir den Austausch haben. Wir können nicht alle Klappen zu machen, das sind ja riesige politische Diskussion, wir haben EU Ja, wir haben EU Nein, wir haben EU zum Teil; das ist ein Riesen Politikum her in der Schweiz. Ich denke da ist es wichtig, dass man, wenn man es eben nicht mit dem Arbeitsmarkt lenken kann, also beschränkt lenken kann das man es eben mit solchen Delegationen machen kann. Immer mit dem Link, die richtigen Menschen zum richtigen Ort bringen das ist dann die Herausforderung dabei. Man muss sich wirklich überlegen, wen nimmt man in die Delegation mit, nicht nur aus Sicht von uns, wo wir profitieren wollen, sondern auch aus Sicht der anderen: bringt es den Leuten etwas, führt es zum Ziel, das zu sehen.

F: Ich habe noch ein paar Fragen zu Image-Arbeit im Großen und Ganzen: also lassen Sie uns wieder diesen Schritt weg von der Wirtschafts-Plattform zu Image-Arbeit machen - was ist denn für Sie persönlich wichtig für erfolgreiche Image-Arbeit?

A: Auf jeden Fall, dass man es nicht nur sagt, sondern auch lebt. Also dass man Qualität nicht nur verspricht sondern Qualität auch gibt. Die vom Forum her haben einen sehr hohen Standard und die Teilnehmer wissen das jetzt, und die Teilnehmer wollen den auch jetzt, dass wir den auch wirklich bringen. Also dass man das was man verspricht auch hält. Dass man nachhaltig denkt das ist wichtig, dass man nicht nur ein oder zwei oder drei Furore macht sondern dass man sich steigert, wir haben ja ganz klein angefangen, das waren der Herr [REDACTED] und der Herr [REDACTED], vor 10 Jahren und auch wo eigentlich erst Mal alle Türen wieder zu gegangen sind... das war im Grunde Wahnsinn das alles aufzubauen, aber es hat geklappt durch dieses Konstante dranbleiben und eben auch halten was man verspricht, man muss sich eben auch beweisen, es ist ein harter Kampf...

F: Frau [REDACTED], glauben Sie denn als Fachfrau für Netzwerkarbeit, dass diese Vernetzung für den Image-Aufbau im Ausland eine Rolle spielt?

A: Ja das ist so. Wir haben halt den Vorteil, dass wie in der Schweiz von A. nach B. innerhalb von Stunden gelangen, das wir hier ein tolles ÖV Netz haben, dass es schnelle Kommunikationswege hat. Viele Netzwerke basieren ja auch persönliche Kontakte, und da haben wir den Vorteil dass man nicht tagelang reisen muss und den anderen zu begrüßen. Dieses Netzwerk ist ein großer Vorteil gegenüber anderen Ländern, da sicherlich. Das kann manchmal vielleicht auch ein Nachteil sein, weil man halt dieses ganze geschlossene Denken hat, vielleicht muss man immer ein bisschen aufpassen, dass man eben nicht wieder in diese Igel- Stellung kommt, sondern dass man auch offen ist und frei ist für anderes.

F: Glauben Sie denn, dass die Akteure der einzelnen Sektoren, tatsächlich noch enger zusammenarbeiten könnten oder hat die Netzwerkarbeit landesweit tendenziell einen Idealzustand erreicht?

A: Ich denke schon das ist Verbesserung fähig. Eine Verbesserung- dafür kann ich ein praktisches Beispiel geben: im Zusammenhang mit diesem Innovations- Award; ich war selber in Hannover an dieser Messe, und habe mir überlegt wie präsentiert sich eigentlich die Schweiz an dieser Messe, und ich habe eben drei, vier Stände gesehen mit Schweizer Logo gesehen-

F: Welches denn? Das offizielle Label Swiss?

Ja, also Entdecke das Plus, dann war die Osec da und noch andere, es waren sehr viele verschiedene Schweizer Labels da... und ich hab mit der Osec diesen Messeauftritt betreut mit der Frau [REDACTED] und das war mein erster Eindruck, wo sind die Synergien? Ich meine, Ihr tretet verschiedenmaßen auf, zum Teil sogar ein bisschen Konkurrenzmäßig und es geht ja sogar immer um dasselbe, um Wirtschaftsförderung, um Innovation, um Technologien um einen Austausch und ich bin stark daran interessiert, ein bisschen ein gemeinsamen Auftritt zu haben. Wir von Swiss Innovation Forum sind ja jedes Jahr an dieser Messe gewesen, das war ja Teil des Preises und ich wurde auch von einer Delegation der Osec eingeladen dorthin zu gehen und ich frage mich „wieso machen wir das nicht zusammen?“ Weil Ihr wollt die Schweiz repräsentieren, wir kommen noch mal mit dem Swiss Technology Award das ist alles Switzerland... wie soll sich der Europäer, der Besucher, wie soll der Wissen was ist jetzt wer und wer ist jetzt wo zuständig. Und Schweiz Tourismus, die waren ja im Zusammenhang mit der Euro, waren die ja sehr engagiert. Und wir hatten hier zur Euro mit dem Bund, mit den Kantonen ein kleines Projekt gehabt, eine „Euro Lounge“ das war Vorort, wir haben in der Stadt Bern da haben wir in einem sehr guten Hotel eine Lounge aufgebaut, hatten da mit Flatscreen eine tolle Lounge gemacht, da haben wir Tickets für Wirtschaftsteilnehmer, für Unternehmer, für Politiker verschiedene Ticketpackages gemacht wo sie dann entweder als Àpero waren oder dann nach Bern ins Stadion gingen... also da haben wir verschiedene Pakete zusammen geschnürt, auch da wieder mit dem Grundgedanken, Beziehungsnetzwerk, aber auch, wir haben auch im Kulinarischen zum Beispiel wenn dann Italien spielt, gab es italienische Küche, da sind dann die vielen Kleinigkeiten, die dann das große Bild ausmachen und da war Schweiz Tourismus unser Hauptpartner, unser Hauptsponsor gewesen.

F: was denken Sie denn, ist es sinnvoll, dass Image-Arbeit durch den Staat als Impulsgeber gebündelt und koordiniert wird oder kann, sollte Image-Arbeit auch privatwirtschaftlich geleistet werden, denken Sie es wäre besser Image-Arbeit würde hauptsächlich privatwirtschaftlich geleistet werden, wer hat Ihrer Meinung nach eine Deutungshoheit über Stärken und Identität eines Landes?

A: Das Zusammenspiel macht es aus. Der finanzielle Aspekt ist ja auch ein Problem, kleinere Unternehmen können diesen Image Push nichtselbstständig machen, da brauchen Sie Unterstützung eben von Institutionen, die sponsern. Wir können zum Beispiel nach Hannover in die Messe unsere neuen Produkte, unser Image unserer Technologien zeigen. Auf der anderen Seite, wenn nur der Staat dahinter steht, bringt es das auch nicht, weil, dann erlebt man es ja nicht, dann gibt man es vor, Gesetze sind da, aber ob man es denn wirklich lebt? Und da komme ich dann wieder zurück: man muss es nicht nur versprechen sondern auch leben! Und daher braucht es beide Seiten. Ganz klar.

F: Ich habe abschließend noch zwei ganz freie Fragen: wie ist Ihr eigenes Landesbild? Wie ist Ihr Bild ihr Selbstverständnis als Schweizerin?

A: Ich hab ein sehr gutes Bild. Ich lebe sehr sehr gerne in der Schweiz. Ich hatte das Glück verschiedene Kulturen, andere Kulturen kennen zu lernen, nicht nur privat sondern auch geschäftlich ich habe in Russland ein Projekt geleitet und ich habe in Amerika gelebt also da habe ich wirklich zwei andere Pole kennen gelernt. Ich habe ein gutes Bild von der Schweiz, ich sage einmal, ich möchte da jetzt nicht zu politisch hineingehen, weil wir uns ja eher neutral halten. Es ist wichtig, dass sich die Schweiz nicht abnabelt, dass wir wirklich den Austausch auch wagen das wir den Austausch auch enger wagen. Ich denke jetzt nur mal an die Ingenieure... wir haben sehr sehr wenige Ingenieure und ohne Fachkräfte können wir das nicht bringen was man eigentlich von uns erwartet. Dann gehen wir raus und suchen deutsche Ingenieure und holen sie rein; ich sage einmal das ist ok, das ist wichtig für uns aber nicht nur da: wir brauchen über all den Austausch. Ich sage nicht dass man... ich bin nicht hundertprozentig für die EU und auch nicht 100% dagegen, man muss immer ein bisschen abwägen, man darf nicht nur das Gute nehmen und das böse beim anderen lassen, man muss dann Kompromisse schaffen. Ich habe ein gutes Bild. Ich denke wichtig ist halt, dass man immer dranbleibt, dass wir uns nicht auf den Lorbeeren ausruhen, denn Stillstand ist für mich Rückstand. Die Kommunikationsfrau der Stadt Bern hat mich auf diese Unistadt dort in Russland aufmerksam gemacht und ich sage; wenn wir nicht immer dranbleiben, da gibt es Leute die uns überholen, und das fände ich dann schade, weil man verspricht etwas und kann es dann nicht mehr halten wenn man einmal im Stillstand ist.

F: Denken Sie das wird von außen auch so wahrgenommen, also das Fremdbild der Schweiz ist das ähnlich?

A: Nein, also ich kann jetzt nur von Russland und Amerika aus sprechen... was ich da höre ist, dass die Schweiz wirklich ein Qualitätsland ist, man verwechselt uns viel mit Schweden, man wusste auch nicht wo genau sich die Schweiz befindet, am Meer, nicht am Meer... ich denke aber, was man wirklich.. also ich denke die Schweiz macht einen guten Job in Sachen Imagekampagnen. Ja, bin ich überzeugt. Man muss halt immer dranbleiben, es ist wichtig dass

man nicht sagt jetzt haben wir ein Top Niveau erreicht und jetzt lassen wir uns gehen, das erfordert ständige Arbeit. Für mich ist eben dieses globale Denken sehr wichtig.

Fall „P“ Leitung Großveranstaltungen /PRS

Leitfaden Interview, PRS. 24.04.2008 15: 36

Interviewsituation: Dialog

F: Sie arbeiten am Instrument internationale Großveranstaltung mit mehreren Partnern zusammen- Wie ist das? also mit so vielen Akteuren, mit Verknüpfungen in die Privatwirtschaft aber auch zu anderen staatlichen Institutionen..

A: Ja, auch in die Exportwirtschaft. Es gibt verschiedene Verknüpfungen in unterschiedliche Richtungen, was wir konkret machen, wir haben diese Plattform Weltausstellung, das hat funktioniert für Japan und deswegen deklinieren wir das nochmal durch für China, dass wir die Plattform Weltausstellungen nehmen, als Anlass um drum herum eine Kampagne, ein Programm zu fahren im entsprechenden Gastland.

F: Ist das der Auftritt "China 2008 bis 2011"?

A: Genau. Nun ja, und jetzt in China, haben wir die spezielle Situation, dass sie nicht nur die Weltausstellung haben sondern auch noch die Olympischen Spiele. Präsenz Schweiz hat die Federführung für den Aufbau und den Betrieb dieser beiden Plattformen, das Schweizer Haus und den Schweizer Pavillon und zeichnet sich verantwortlich für die Kommunikation in diesen sieben beziehungsweise acht bis 10 Partnern in China. Und die Partner bringen ihre eigenen Inhalte ein. Zum Beispiel hat sich die Pro Helvetia entschieden, mit einem entsprechendem Kulturprogramm, dass sie selbst konzipieren und auch selbst umsetzen und wir der Auffassung sind, dieses Kulturprogramm trägt dazu bei, die Schweiz positionieren zu können in China und sind dann verantwortlich, in Absprache mit pro Helvetia, für die Kommunikation von Inhalten für ein chinesisches Zielpublikum.

F: Also, bei diesem Kulturprogramm, ist Pro Helvetia der Absender und Initiator?

A: Absolut. Und wir unterstützen sie bei konkreten Maßnahmen insbesondere in Zusammenarbeit mit unserer Agentur, die wir ausgewählt haben in China. Weil sie gemeinsam mit uns ein Kommunikationskonzept entwickelt hat und die einzelnen Aktivitäten dann auch PR mäßig ausschlichten. Also in diesem Sinne, die institutionellen Partnern das ist die pro Helvetia, das ist Schweiz Tourismus und das ist das neue Haus der Außenwirtschaft, also Exportförderung, Investitionsförderung. Diese institutionellen Partner, die bringen ihre eigenen Inhalte, welche dann durch Präsenz Schweiz und die Agentur kommuniziert werden. So funktioniert diese Zusammenarbeit eigentlich innerhalb der Kampagne in China. Dann gibt es noch die privaten Partner, die unsere Aktivitäten mitfinanzieren - sollen, dürfen, müssen - und die nutzen unsere Plattform dann wiederum für ihre eigenen Aktivitäten dann im Bereich VIP, Hospitality, Promotion.

F: Unter Ihrer Leitung aber, wenn ich das richtig verstehe?

A: Unter unserer Leitung.

F: Auch mit dem Absender Präsenz Schweiz?

A: Also, im Ausland ist das eine besondere Situation, im Ausland ist nicht Präsenz Schweiz der Absender, sondern das Label Schweiz.

F: Spielt das für die Verwendung des Instrumentes eine Rolle wer die Projektleitung innehat? Also, ist es vorstellbar, dass zum Beispiel aus ihrer Sicht, Präsenz Schweiz bestimmte Projekte unterstützt aber nicht in der Rolle des Initiators und Projektleiters?

A: Ich kann jetzt nur von einer Abteilung ein bisschen argumentieren, wo es immer so ist, dass Präsenz Schweiz wirklich der Absender ist und nicht der Unterstützer also es nimmt die offizielle Schweiz teil, es geht ja um die Umsetzung des Schweizer Hauses und es nimmt die offizielle Schweiz teil, die schweizerische Eidgenossenschaft ist Teilnehmer an der Expo in Shanghai und da nehme ich schon an, dass es für die Partner, die sich an uns anhängen ein Mehrwert ist, weil sie sich an diesem offiziellen Teil der Schweiz bei diesen Großereignissen anhängen können.

F: Nun wenn sie an das Stärkenprofil der Schweiz denken, und an das Instrument Großereignisse, verläuft die Anwendung ihrer Meinung nach entlang dieser strategischen Ausrichtung; also orientieren sich die Events am Stärkenprofil?

A: Also das Stärkenprofil, was ich jetzt damit assoziierte ist die Imagestudie die wir veranlasst haben... Ja das Stärkenprofil als strategische Grundlage, das entspricht dem Resultat der verschiedenen Imagestudien, die wir beauftragt haben... und das ist eigentlich die gute Grundlage, die wir haben in diesen Ländern, das ist so wie die Schweiz eigentlich auch wahrgenommen wird, aber woran wir ja eigentlich arbeiten, das ist ein Ausbau und eine Weiterentwicklung. Und komplett für China haben wir uns jetzt entschieden, aufgrund des Stärkenprofils zwei Achsen zu bearbeiten: Lebensqualität, was auch wieder einen Zusammenhang hat mit der Expo, da kann man gut eine Brücke schlagen und internationale Reputation. Auf der einen Seite ist in der internationalen Wahrnehmung die Schweiz als neutrales Land aber eben auch dieses Prestige und die Qualität der Marken und unserer Produkte.

F: Also zum Begriff internationale Reputation- ich hatte gerade mit Frau [REDACTED] eine Diskussion über den Reputationsbegriff, meinen damit die Schweizer Reputation in der gesamten Welt oder der „gute Ruf“ der Schweiz als internationale Drehscheibe?

A: Ah! Jetzt verstehe ich die Frage. Nein nein das ist schon die Schweizer Reputation international. In China wird zum Beispiel die Reputation der Schweiz ausgedrückt als Host der UNO und ganz spezifisch in China, wir haben international eine gute Reputation, weil wir eine internationale Drehscheibe sind. Und was wir auch feststellen, das Stärkenprofil der Schweiz, wenn sie danach fragen in den Ländern, ist das oft nur begründet in unserer Lebensqualität, also intakte Umwelt, saubere Flüsse, wunderschöne Bergwelt und was die Leistungen der Wirtschaft anbelangt wird die Schweiz eher, im Vergleich zu anderen Benchmark Ländern, eher tiefer eingestuft. Die Innovationskraft der Wirtschaft ist immer relativ zu den Benchmark Ländern tiefer beurteilt wie in Deutschland und Frankreich zum Beispiel. Die Innovationskraft und die Wettbewerbsfähigkeit unserer Firmen wird auch immer tiefer beurteilt und in diesen Dimensionen, sind wir der Überzeugung, die Schweiz bietet einiges mehr, es wird nur noch nicht so wahrgenommen.

F: Würden Sie denn das Schließen dieser Wahrnehmungslücke hinsichtlich der Innovationskraft als Ziel formulieren? Möchten Sie diese innovativen Aspekt transportieren mit dem Instrument Großveranstaltungen?

A: Also, ja. Informationslücken schließen beziehungsweise das Wissen um die Schweiz erweitern. Und nicht in dem wir die gängige Klischees zerstören und uns schämen für unsere Heidi Berge und Schokolade und Käse, - das hat ja bestens funktioniert, wir haben einen Schweizer Berg gebaut im Pavillon, eine künstliche Bergwelt, die aber sehr naturalistisch aussah, die haben wir genutzt als Einstieg und die Japaner haben gesagt "Ja, jetzt sind wir in der Schweiz" nach diesen Bergen haben wir dann über Wissenschaft, und Forschung gesprochen.

F: Bei dieser Schließung der Wahrnehmungsdiskrepanzen der innovativen Schweiz, die nicht als so wahnsinnig innovativ wahrgenommen wird, haben sie da in ihrer Arbeit bei internationalen Events auch schon so etwas wie Veränderung wahrnehmen können?

Also, wenn Informationen über die Innovationsfähigkeit der Schweiz als Ziel im Raum stehen, können Sie da Zielerreichungsgrad benennen, wie nah sind sie dem gekommen?

A: Also wir haben jetzt dieses ganze Feld der Evaluation, das ist bei uns immer noch im Aufbau begriffen. Wir haben uns bei unserem Auftritt in Japan einige Ziele gesetzt, weil die Positionierung von KMUs in Japan ein Thema war, wir haben mit einigen Firmen gearbeitet, die erstmals ihre Produkte in Japan verkauft haben im Schweizer Pavillon, dort können wir nachweisen, dass sie dort auf dem Markt präsent sind; das geht von Lebensmittel bis zu hochklassigen, hochpreisigen Souvenirs, wir haben Investitionsseminare durchgeführt, aber das ist dann auch immer schwierig mit unseren Partnern, wo unsere Partner dann jedes Mal den Beweis uns gegenüber erbringen müssten: haben sich die japanischen Investitionen in der Schweiz erhöht, oder sind unsere Exporte nach Japan gesteigert worden? Das ist immer schwer auf eine einzelne Maßnahme zurückzuführen.

F: Wie bewerten Sie die Wirksamkeit des Instruments? Also, ein Event ist ja kein zurückhaltendes und leises Instrument, sondern kommt ja sehr deutlich wahrnehmbar daher

A: Als ich würde sagen, die Wirksamkeit, jetzt medial auf einer Skala von Eins bis 10 möchte ich bestimmt sagen sieben bis acht, wo wir mit dem Event, mit dem Konzept des Events ein Problem haben, das ist, ein Event für die Weltausstellung, das ist für ein breites Publikum und das entspricht eigentlich gerade nicht dem Zielpublikum von Präsenz Schweiz also müssten wir entweder mit Spezial-Events innerhalb dieses Events Schweizer Pavillon unser Zielpublikum ansprechen oder aber über die Medien das versuchen. Denn beim breiten Publikum lässt sich das ja auch nicht unbedingt einfach so messen.

F: Wenn Sie in der Kategorie Aufmerksamkeit denken, ist die Aufmerksamkeit, das impliziert ja nicht zwingend ein bestimmtes Maß an Wissen das dann tatsächlich hängen bleibt, es impliziert ja noch nicht einmal ein Maß an emotionaler Bindung, sondern einfach einmal ein ah, man wird wahrgenommen, gesehen und wieder erkannt, als die Leute mit dem Kreuz...

A: Ja, ich glaube die Aufmerksamkeit, da kann man dieses Ziel schon mit einer sieben oder einer acht erreichen

F: Und denken Sie, dass die Events also trotz des auffallenden Charakters das explizite Wissen über die Schweizer ändert? ...

A: Ja, das schon bei einer Weltausstellung das ist noch ein Zusatz Programm an einer Weltausstellung, dass es darum geht dass uns möglichst viele Leute an einem Tag sehen. Aber erstens haben sie Übersetzungsprobleme und zweitens können sie Aufmerksamkeit für maximal 10 bis 15 Minuten haben und dann hetzen die meisten zum nächsten Pavillon.

F: Wie ist das bei dem Beispiel House of Switzerland? Dort ist ja eine andere Ausgangssituation ... wenn ich mich jetzt recht entsinne bekommen dort auch Schweizer Firmen die Möglichkeit sich dort zu präsentieren. Präsentiert sich dort auch die Schweiz mit Informationsangeboten im Sinne von Landeskommunikation?

A: Also, dass sich Schweizer Firmen präsentieren im Schweizer Haus, das ist eine Premiere in Peking aufgrund des hohen Interesses der Schweizer Wirtschaft an China. Vorher war das eigentlich ausschließlich die Schweiz, die sich mit ihrer Gastronomie und Kultur einem breiten Publikum präsentiert hat und die Schweiz wird sich auch wieder so in Peking präsentieren und nicht krampfhaft versuchen noch zusätzliche Inhalte zu transportieren, weil, die Aufmerksamkeit während der Spiele, gehört ausschließlich dem Sport. Also dort kann sich die Schweiz als Gastgeberin, als offenes welcoming Country präsentieren und das ist auch eine unserer Botschaften, die wir transportieren möchten. Aber Inhalte zu vermitteln ist praktisch unmöglich. Ich bin gespannt, es wird eine Evaluation geben für diese Firmen um zu sehen - da kommen ja 3 Millionen insgesamt, aus der Innerschweiz private und öffentliche Gelder - und die Fachhochschule für Wirtschaft in Scuol hat ein Mandat, diesen Auftritt dann zu evaluieren, durch Befragungen und Auswertungen um zu sehen, ob sich das Engagement dieser Firmen überhaupt gelohnt hat.

F: Wird gemessen an erfolgreichen Geschäftsabschlüssen hinterher?

A: Nun , die Firmen dürfen ja bei uns nicht einmal verkaufen, das haben wir von Anfang an gesagt, das ist keine Waren- Messe, kein Verkauf, sondern eine Präsentation der Firma, eigentlich ein B2B Anlass, nur, dass als Incentive für ihre besten Kunden oder Lieferanten zu konzipieren, nicht einmal den Verkauf zu puschen, sondern intern, hier Leute zu kriegen ist ja auch eine Möglichkeit , und wir werden sehen wie die Firmen das dann ausnutzen... und die werden das von sich aus bewerten diesen Auftritt, es werden aber auch Besucher des Schweizer Auftritts aufgefordert das ein bisschen zu bewerten. Ob sie durch dieses Firma jetzt mehr erfahren haben, ob sie erstmals mit dieser Firma in Kontakt gekommen sind, ob sie daran interessiert sind ein Schweizer Taschenmesser zu kaufen etc. etc.

F: Also das übergeordnete Thema auf dieses B2B Feld ist die Schweiz, richtet sich die Auswahl der Firmen irgendwie nach diesem Stärkenprofil, also dass man sagt, besonders innovative Firmen...

A: Es ist eben nicht einmal die Schweiz, in Peking ist es ja so, dass wir einen sehr starken Destinationspartner haben, das ist die Innerschweiz- Luzern insbesondere. Und Luzern hat es verstanden durch eine große Solidarität in der Innerschweiz, vor allem Innerschweizer Firmen

zur Teilnahme zu bewegen, die dann gemeinsam öffentlich und privat die Innerschweiz ausmachen. Es sind auch einige wirklich nationale Firmen wie die UBS dabei oder auch Nestlé.. aber sonst sind es eher Innerschweizer Firmen.

F: Also eher so eine Außenwirtschaftsgeschichte der Innerschweiz?

A: Ja und wir mussten diesen Kompromiss machen, wir sind den ja auch gerne eingegangen, weil wir ein Budget haben von 400000 Franken und die Innerschweiz uns 3 Mio. Franken ins Projekt bringt. Und wir kommunizieren dann halt die Schweiz über Themen der Schweiz. Ich denke ein Besucher, der wird Luzern kennen lernen, klar, aber die Schweiz ist so klein, die schwingt da ja auch immer mit.. auch wenn sich Luzern verkauft.

Wir haben in der Innerschweiz das Glück ein ziemlich breites Spektrum an Firmen zu haben so dass dort ein ausgewogenes Leistungsbild entsteht. Es werden Schweizer Qualitäten wie Präzision, HighTec, Erfindergeist transportiert, wir haben Lindt und Nestlé, im Nahrungsmittelbereich, dann Geistlich im Medizinbereich, Schindler über die Lifte und Rolltreppen auch wieder Maschinenbau.

F: Wie schätzen Sie ihre Zielgruppen ein?

A: Also für diese Kampagne haben wir Zielgruppen definiert, einfach weil wir ja mit unseren Partnern zusammen und zum Teil ja auch eigene Anlässe in das Programm einbringen in China... Unsere Zielgruppe in China ist ziemlich speziell, da haben wir festgestellt in Imagestudien, dass die Meinung eben immer noch sehr stark durch Medien beeinflusst ist, also das ist eine Tatsache, wenige Chinesen haben mit der Schweiz eine persönliche Erfahrung, die Meinung entsteht einfach durch die Medien, deshalb ist auch die wichtigste Zielgruppe für dieses Programm die Medien. Dann sind es die traditionellen Präsenz Schweiz Zielgruppen, also Meinungsführer in den verschiedenen Bereichen und dann ganz zuletzt kommt eigentlich der Chinese. Die Großmutter, die mit ihrem Enkel den Schweizer Pavillon an der EXPO besucht. Wichtig für Präsenz Schweiz als Zielgruppen sind auch führende Universitäten. Weil wir denken dass im Bereich Bildung und Forschung eine verstärkte Zusammenarbeit von der Schweiz und China geben sollte. Und Studierende sind halt allgemein, das sind die zukünftigen Meinungsführer... in jedem Land.. meistens. Wenn sie ihr Studium abschließen und eine Stelle finden.

F: Wie schätzen Sie denn die Bedeutung des Instruments Großveranstaltung für ein ausgewogenes Landesbild ein?

A: Ich schätze die relativ hoch ein, insbesondere für die Weltausstellung weil ja die Weltausstellung eine der wenigen- das ist ja eine Plattform für das Zurschaustellen eines Landes und die Länder werden auch auf diesem Gesichtspunkt beurteilt, also das ist wirklich- das Ziel ist ja eigentlich bei einer Weltausstellung, dass sich die Länder einem nationalen Publikum präsentieren können, und das ist ganz klar das Ziel, das wir ja auch verfolgen, wir wollen uns dem nationalen Publikum eines Gastlandes präsentieren, und deshalb ist die Bedeutung schon sehr hoch. Also auch eine „Nichtteilnahme“ wird sehr wohl wahrgenommen und auch die Teilnahme wird dann auch beurteilt. Es wird ein Ranking gemacht, welches Land sich am besten präsentiert, hat den schönsten Pavillon, welches Land hat die besten Aussagen zum jeweiligen Oberthema gemacht, die werden dann veröffentlicht diese Rankings und danach wird

man auch beurteilt und wenn wir andere Aktivitäten planen, dann wird das nicht in dieser Stärke wahrgenommen.

F: Was sind das für „andere“ Projekte?

A: Kleinere Projekte, die mein Kollege geplant hat und die wir auf verschiedenen Plattformen nutzen können und die als solche auch signiert sind, ein Zurschaustellen unseres Landes. Bei den olympischen Spielen, da hat sich auch herausgestellt... also wir waren in Athen, in Griechenland zu den Spielen und eine unserer Zielgruppen, das sind auch die internationalen Besucher der Spiele zusätzlich zu den Griechischen, bzw. jetzt chinesischen und den Schweizer Sportlern. Wir haben festgestellt, dass sehr viele Besucher die Schweiz positiv wahrnehmen, z.B. Deutschland. Deutsche Fans, kommen auch immer sehr gern ins Schweizer Haus und wir haben festgestellt, das wird sehr positiv wahrgenommen.

F: Sehen Sie denn da noch Potential was die Umsetzung und Wirkung der Maßnahme anbelangt? Zukünftig gesehen- für die Weltausstellungen und andere Großevents?

A: Was wir auf jeden Fall auch besser machen könnten, ist wirklich ,ne klare Definition im Vorfeld der Veranstaltungen- was wollen wir über die Schweiz erzählen, wie treten wir auf, und hier treten wir zuweilen recht unterschiedlich auf, machen sehr viele Kompromisse, für unsere Destinations- Partner. Und an der Weltausstellung ist es natürlich ein bisschen schwieriger, denn hier müssen wir ja auch der kreativen Schweiz die Möglichkeit geben uns Projekte zu unterbreiten, das ist eben alles diese Diskussion, wo eben im Wettbewerbsverfahren Kreativität unmöglich gemacht wurde, weil eben direkt ein Generalunternehmen gesucht wurde und bei einer Weltausstellung haben wir eigentlich das Ziel originell und mutig aufzutreten und in der Phase des Projektwettbewerbs möglichst allen offen zu stehen, Architekten, Künstlern usw. Individuen in der Schweiz, die ein möglichst originelles und mutiges Konzept uns präsentieren und ich bin überzeugt, in der Zielformulierung, je mehr Ziele und je präziser wir die Ziele formulieren desto weniger kreativ sind eben dann die Eingaben.. das ist eben dieser Spagat. Für China und Japan haben wir insbesondere auch gesagt was wir nicht wollen: also keine Provokation, Ironie, Selbstkritik, das sind alles Themen, wo wir gesagt haben, in Asien kommt das nicht in Frage.

Und beim Einstieg ins Projekt haben wir gesagt, von den verschiedenen Interessengruppen und Koordination her, es gibt ja noch die Zielgruppe „Schweizer Parlament“ von denen ich dann das nächste Mal für die nächste Weltausstellung wieder das Geld abholen will, also auch eine Referenz an alle Parteien, die politischen Parteien müssen sich irgendwo wieder finden können im Pavillon.

F: Ich befrage Sie ja gerade in 2 Funktionen- einmal als Initiator der Events und einmal als Schnittstelle zur Zielgruppe „Label Schweiz“...

Erhöht die Verwendung des Labels Schweiz und damit der konstante visuelle Auftritt die Aufmerksamkeit gegenüber der Schweiz? Können Sie das bei den vielen Veranstaltungen die Sie durchführen so wahrnehmen?

A: Also wir waren ja Pioniere in Japan, da haben wir zwar noch einen eigenen Auftritt drum herum komponiert, aber ich glaube das war das erste Mal dass das Label wirklich konsequent eingesetzt wurde. Zwar erst Mal nur als ein Element von einem Design aber doch sehr

präsent... also das Label mit Swiss unten und so... und ich denke schon... wir haben natürlich den riesen Vorteil, der Wiedererkennungswert unserer Flagge ist natürlich enorm. Wir haben in Asien vielleicht ein bisschen das Problem, dass das gleiche Zeichen auf Stadtplänen auch als Zeichen für Apotheken oder Krankenhäuser steht, aber insgesamt, also das wurde uns ja in die Wiege gelegt mit diesem Wappen und der Wiedererkennungswert ist enorm, es ist sexy und mit rot lässt sich viel machen und ich denke das ist dann auch bewusst und konsequent einzusetzen. Anders mit einzelnen Projektlogos, da sagt man mach mir jetzt mal ein tolles Logo für die Weltausstellung und nach 6 Monaten ist das Projekt gestorben und das kommt nirgendwo mehr vor und die Schweizer Flagge, die wird immer präsent sein wenn wir immer wieder mit diesem Label arbeiten und deshalb hat das auch einen gewissen Effekt in Punkto Nachhaltigkeit.

F: Ich möchte jetzt ganz gerne die Ebene der konkreten Projekte verlassen und Ihnen einige weniger konkrete eher allgemeine Fragen stellen zu Ihrer Erfahrung in der Image-Arbeit ... Was ist denn für Sie besonders wichtig in der Landeskommunikation?

A: Um wahr zu sein, glaube ich, dass es darauf ankommt, nicht etwas verkaufen zu wollen, das nicht stimmt. Also, Wahrnehmung kann verändert werden, ja aber irgendwo muss ich mich doch mit dem Spannungsfeld Fremdbild und Eigenbild noch irgendwo realistisch bewegen. Ich kann nicht ein Eigenbild innerhalb von zwei Tagen zu einem Fremdbild machen. Also in dem Sinne, Nachhaltigkeit, also andauernde Bearbeitung des Zielpublikums, also dass man nicht losgelöst da mal eine Aktion plant und dort mal eine Aktion macht, sondern immer wieder informieren und auch visuell immer wieder dran bleibt, also auf jeden Fall eine strategische Ausrichtung.

F: Dass an einzelnen Projekten jetzt nicht nur eine politische Institution beteiligt ist, sondern dass das zum Teil Bereiche mit einbezieht wie Bildung und Forschung, Kultur, dass die privat Wirtschaft beteiligt ist, dass eben in unterschiedlichen partnerschaftlichen Konstellationen zusammen gearbeitet wird – ist das vor allem mühsam oder beurteilen Sie das als wichtig?

A: Also ich denke schon.. es gibt dann eben bei allen Zielgruppen ein kompletteres und vollständigeres Bild der Schweiz, durch die relativ engen Verflechtungen und Zusammenarbeit mit den Partnern. Es verlangsamt auf der anderen Seite natürlich ungemein den Prozess und die Schlagkraft unter Umständen, weil der Auftritt, der konzipiert wird, dann auch immer alle diese Stellen abbilden muss und der Auftritt dann eventuell einfach etwas weniger prägnant wird... also Vielfalt verwässert die Botschaft.

Das widerspricht dann auch dem Fokussieren auf einige wenige Kernbotschaften unter Umständen.

F: Glauben Sie denn, dass die Image-Arbeit vom Staat ausgehen muss? Was denken Sie?

A: (...zögert...) Ich denke... ja vom konzeptuellen und strategischen her soll der Staat sagen was und wie... nein.. der Staat soll sagen WAS er kommunizieren will. Ich kann mir aber vorstellen, im Modell vorstellen, wo der Staat das bestimmt und die Umsetzung dann aber weiter delegiert wird an Private.

F: Ganz zum Schluss habe ich noch eine ganz andere Frage: Mich würde Ihr eigenes persönliches Landesbild interessieren...Sie selbst als Schweizer und Ihr

Selbstverständnis... deckt sich das zum Beispiel mit dem erarbeiteten Stärkenprofil, gibt es da Bereiche, wo Sie sagen das weicht von Ihrer persönlichen Wahrnehmung ab oder gibt es Bereiche von denen Sie sagen, dass sie das genauso auch selbst wahrnehmen?

A: Also ich bin- und das nicht nur durch meine Tätigkeit sondern sowieso- ich hab ein etwas negativeres Bild der Schweiz, das ist nicht immer so wie wir das verkaufen und als Stärkenprofil definiert haben.. mein Bild der Schweiz ist immer mehr auch beeinflusst von der Tatsache, dass wir abseits stehen. Wir stehen abseits von der EU, wir brauchten wahnsinnig lange bis wir der UNO beigetreten sind, das sind für mich Faktoren, die immer wieder kommen, also ich nehme uns schon wahr als immer noch zu isolationistisch. Wir haben zwar die globalen Players, die alle in die Schweiz kommen, die Banken, die Versicherungen, die Unternehmen im Bereich Maschinenindustrie, aber das sind dann auch genau diejenigen die sich dann auch wieder sehr rasch von der Schweiz lösen. Die sagen, die Schweizer Präzision ist nicht mehr wichtig, ich bin ein Global Player. Und ich habe zum Beispiel im Vergleich mit Frankreich und Deutschland das Gefühl, dass die Global Player aus diesen Ländern sehr wohl noch den Bezug herstellen zu ihrem Herkunftsland. Und unsere Firmen wahrscheinlich die „Schweizer Fesseln“ etwas zu eng sind und die Berge ein bisschen zu nah und die dann sehr schnell mal sagen wir sind eh ein Global Player. Also die Schweiz hat sich isoliert, das ist für mich so ein Bild.. isoliert von der Weltgemeinschaft, auf der anderen Seite wo es sich bestimmt deckt ist in dem Bereich Lebensqualität, Umwelt, die kurze Distanz auch zwischen der städtischen Schweiz und der ländlichen Schweiz, die Qualität unseres Wassers, die schönen Berge, also da deckt sich ,s dann wirklich. Aber politisch möchte ich die Schweiz etwas negativer beurteilen als das Stärkenprofil... und die direkte Demokratie! Eine Wahnsinns-Errungenschaft, die aber gleichzeitig auch verlangsamt. Also das Schweizer Schulwesen zum Beispiel, was jetzt endlich zusammen gebracht werden soll, die Bildung der Kantone, also wenn Sie von einem Kanton in den anderen wechseln, dann wechseln Sie auch Schulsysteme. Wir hatten bis vor kurzem noch einen ungleichen Schulbeginn... die einen haben im Frühjahr begonnen, die anderen im Herbst... und das finde ich schon für ein Land mit 7,5 Mio. Einwohnern etwas übertrieben.

F: Glauben Sie, dass das auch die Wahrnehmung von außen ist?

A: Also grundsätzlich ist die Einstellung gegenüber den Schweizern und der Schweiz ist positiv. Das stellt man ja immer wieder fest. Aber was mir doch auffällt, bei so Sachen wie jetzt der Wahlkampf der „Schweizerischen Volkspartei“ gegen alle anderen, oder das Thema Banken jetzt in Amerika wo es wieder Anläufe gibt das Bankengeheimnis anzugehen, das wird dann doch sehr schnell Thema, steigen dann doch insbesondere die Medien drauf ein, wenn man herausfinden kann, dass doch am Lack des doch so schönen und beschaulichen Landes gekratzt werden kann. Also da wird doch auch erstaunlich rasch dann immer wieder auf uns eingedroschen. Aber das ist so mein Gefühl, vielleicht als einer der irgendwo Uhren montiert würde mir das weniger auffallen..

Und dass die Schweiz als ein Hort der Gemütlichkeit und Behaglichkeit wahrgenommen wird... Nur ob das unbedingt positiv ist das bleibt dahingestellt.

Fall „Q“ Direktor Landeskommunikation / PRS

Leitfaden Interview 20.02.2009 8: 45 Interviewsituation: Dialog

F: Herr Botschafter [REDACTED] Sie waren in der Kommission an der Ausarbeitung des Stärkenprofils beteiligt. War PRS auch Initiator der Kommission? Wie beurteilen Sie den Entstehungsprozess und die Zusammenarbeit mit dieser Vielzahl an Stakeholdern aus sehr unterschiedlichen Ressorts?

A: Also ich sehe das als Herausforderung an und für mich widerspiegelt das eben auch die Vielfalt eines Landes, hier im Speziellen, der Schweiz und ich denke auch, dass man in jedem Land Organisationen hat, wie eben die Kultur, die Wirtschaft, die Wissenschaft, Sport und dass das eben zusammen geht, das sehe ich nicht als Schwierigkeit sondern als Herausforderung. Es ist ja so, ich betrachte die Schweiz als Ganzes in der Art wie ein „Kuchen“ und es wäre unanständig, wenn man ihn alleine isst. Also gibt es verschiedene Kuchenstücke, und jedes Kuchenstück repräsentiert für mich jetzt symbolisch einen Bereich. Sei es Kultur, sei es Wissenschaft, sei es Wirtschaft, sei es Sport, sei es Politik. Und es ist sehr sinnvoll, dass es für jeden Bereich eine spezialisierte Organisation gibt. Es braucht aber auch jemanden, der den Kuchen zusammenhält und der eben ein Land als Ganzes darstellt.

Und genau das sind eben auch die Kernaufgaben von Präsenz Schweiz. Dazu hatten wir diese Kommission "Präsenz Schweiz". Die hatte zwei Funktionen: einerseits war sie Verwaltungsapparat und in diesem Sinne auch Kontrollorgan und auf der anderen Seite hatte sie eben diese Koordinationsfunktion diesen "Kuchen" zusammenzuhalten und dazu beizutragen, dass dieser Kuchen als eine Einheit dargestellt wird.

Nun hat man aber dieser Kommission beide Elemente gestrichen und wir versuchen nun auf einer Art ad hoc Basis also ohne dass es institutionalisiert wäre, dieses zweite Element der Koordination, die Zusammenarbeit, das am gleichen Strick ziehen, das zu verwirklichen.

Und gleichzeitig muss man sagen, das Ganze hat auch Grenzen, man kann eine Marke Schweiz definieren, man kann den Inhalt definieren, man kann Abläufe definieren aber sie stoßen sehr schnell an Grenzen, also man hat immer sehr viele Akteure, die nicht eingebunden sind oder die sich nicht einbinden lassen..

F: Wie gut finden Sie Ihr persönliches Verständnis einer Schweizer Identität in diesem Stärkenprofil abgebildet, ist das Stärkenprofil authentisch?

A: Ja, also dieses Profil der Schweiz, dass wir dort erarbeitet haben, das ist zusammengekommen einerseits aufgrund von Grundlagen, die wir gemacht haben, andererseits - anlässlich der Expo Ausstellung 2010 haben wir eine Umfrage gemacht bezüglich der Befindlichkeit der Schweizer Bevölkerung, da gibt es das Sorgenbarometer, es gibt ein Meinungsforschungsinstitut (GFS) das macht das regelmäßig, da geht es um Fragen der Credit Suisse zur Identität der Schweiz- und aufgrund von dem allem konnte man ein Profil zusammenstellen, das, ich würde es etwa so sagen: von etwa 70 bis 80% der Bevölkerung mitgetragen wird.

Ich war gestern an der Universität in einer Tourismusklassse die sich im Bereich Management ausbilden lässt und habe dann bevor ich gesagt habe was unsere Kenntnis ist einmal gefragt

wie die Studenten die Schweizer Identität einschätzen. Praktisch alles was wir auch hatten kam dort auch. Das waren jetzt Jugendliche -ich schätze sie auf 18 bis 24 Jahre- die haben mich natürlich auch gefragt ob das meine persönliche Befindlichkeit sei, nun, nicht zu 100% aber eben so etwa 80% entspricht das auch meiner Wertvorstellungen der Schweiz.

Es ist absolut ein Grundlageninstrument und es muss ja auch hinreichend "breit" sein dieser Inhalt, den man definiert, dass sich die Partner dort auch wieder finden. Und innerhalb dieses "Kuchens" -wenn Sie den gesamten Kuchen anschauen- nimmt dann eben natürlich jeder, der auf einen bestimmten Teil spezialisiert ist, seinen Teil heraus und fokussiert dort. Und das ist auch richtig so. Wir schauen dann eigentlich, wo gibt es - also wir stellen ja die ganze Schweiz dar- wir schauen dann auch wo gibt es noch spezielle Aspekte, die man noch besonders hervorheben sollte und da geht es dann auch um das ganze politische System, die direkte Demokratie, den Föderalismus das alles auch zu erklären, wie funktioniert die Schweiz, was macht die Schweiz aus.

Und dann haben wir auch ein großes Defizit festgestellt in der Wahrnehmung der Schweiz bezüglich ihrer Innovationsfähigkeit und der Wettbewerbsfähigkeit. Und das ist ganz interessant denn man darf Wahrnehmung und Realität nicht verwechseln. In der Realität kann etwas ganz anders sein, aber es spielt bei der Erhebung, in der Wahrnehmung der Leute keine Rolle und die Differenz zwischen dem, was Sie sein möchten und dem wie Sie wahrgenommen werden: Da müssen sie dann schauen, was entspricht der Realität.

Ist Ihre Vorstellung die Realität -oder ist die Wahrnehmung die Realität?

Und wenn Ihre Vorstellung die Realität ist und die Wahrnehmung eben nicht entsprechend ist und das auch noch ein Problem ist - und dass die Schweiz eben nicht als innovativ wahrgenommen wird ist ein Problem - also arbeiten wir daran, die Wahrnehmung im Ausland an die Realität anzugleichen.

Unser Zielpublikum sind Meinungsführerinnen und Meinungsführer und zwar heutige und auch zukünftige und dort besteht zum großen Teil auch ein Wahrnehmungs-Gap. Wenn die Leute dort ein positives Bild der Schweiz haben ist das schon gut aber es reicht nicht.

F: Darf, kann bzw. soll Landeskommunikation auch über Schwächen sprechen?

A: Ja. Die klassische Marketingtheorie besagt ja, dass man Stärken verstärkt, das ist richtig, aber es macht viel sympathischer, wenn man auch dazu steht, dass man nicht perfekt ist.

Wenn der Nachbar mit dem neuesten 500er Mercedes aufkreuzt, dann kommt sofort Neid auf, ein Neidgefühl. Ist dann die erste Beule da, ist man schon nicht mehr so neidisch. Und das ist genau dasselbe. Es geht nicht darum, dass wir die Oberlehrer der Welt sein wollen, das wäre falsch. Es kommt auch darauf an wie man die Stärken einbringt- ob man sie in Form eines Dialogs einbringt und sagt „ja, wie macht ihr das? Wir machen das so und so... was sind eure Erfahrungen, was sind die Vor- und Nachteile“ also dass man das im Respekt und im gegenseitigen Gespräch macht und so kann man eben auch dazu stehen, dass es gewisse Schwächen gibt. Ein ganz aktuelles Beispiel: die Daten, welche jetzt die UBS den USA herausgegeben hat... Natürlich haben wir das Rechtshilfe- und Amtshilfeverfahren aber das sind relativ schwerfällige und langsame Prozesse und irgendwann einmal hat es da den amerikanischen Behörden gereicht und dann wurde eben Druck erzeugt. Also man hat zwar die

Instrumente, aber sie funktionieren offenbar nicht genügend schnell. Man hat dann noch vierzig Leute eingestellt aber es war zu spät.

F: Welche Rolle spielt der Staat, hier als Institution des Departements für auswärtige Angelegenheiten, dem Sie ja erst seit Kurzem in Gänze eingegliedert sind, bei der Definition einer „nationalen Identität“?

A: Wir sind ja erst seit kurzer Zeit „führungsmäßig“ eingebunden in das EDA, wir waren dem vorher nur zur Mittelversorgung zugewiesen, das macht die Arbeit auch einfacher, denn ich habe nun nicht mehr diesen Verwaltungsrat, wobei ich hier eben diese zwei Funktionen unterscheide, in Zürich war nur die Funktion Verwaltungsrat und das ist jetzt wesentlich einfacher und ich beurteile das jetzt eigentlich als eine positive Entwicklung diese Eingliederung in das Auswärtige Amt. Wir hatten auch vorher schon guten Zugang zu den Institutionen aber ich spüre, dass man jetzt wirklich als völlig gleichwertig wahrgenommen wird.

F: Und welche Rolle spielt Ihrer Meinung nach so eine staatliche Institution wie das EDA bei einer Identifikation nach innen– und welche Rolle spielt das Außenministerium als Träger dieser Identität nach außen?

A: Ja, also ich würde sagen, bei der Bearbeitung der Inhalte und des Auftritts hat man (PRS) eine koordinierende Rolle und je nachdem ob es notwendig ist oder nicht die „anschiebende“ Funktion. Aber es kann nicht sein, dass nur das Auswärtige Amt allein das festlegt. Das kommt nicht gut, das muss insgesamt gut abgestützt sein, denn Sie können nichts nach außen tragen, das vom Land nicht abgestützt ist. Dann bei der Vermittlung nach außen ist klar dass unsere Vertretungsnetze im Ausland, die Botschaften, die Generalkonsulate natürlich die Fahnenträger sind und da das Auswärtige Amt eine ganz entscheidende Rolle spielt. Es gibt aber zunehmend jetzt auch Parallelnetzwerke- das Wirtschaftsministerium hat seine Hubs, das Staatssekretariat für Bildung und Forschung hat seine Netzwerke im Ausland, die Tourismusorganisation hat ihre Antennen usw. Das ist eigentlich auch kein Nachteil, dass es mehrere Stellen gibt, die dieses Bild nach außen prägen. Aber es muss einfach gut auf einander abgestimmt sein. Also für mich ist das nicht eine Frage der Exklusivität sondern für mich ist entscheidend, dass man es gut aufeinander abstimmt.

F: Was ist denn über diese sorgfältige Abstimmung hinaus noch ein Erfolgsfaktor in der Landeskommunikation?

A: Dass man die Grenzen erkennt. Weil man kann die staatlich finanzierten und die staatlich unterstützten Akteure, die kann man koordinieren- aber dann gibt es natürlich einen ganz erheblichen Teil den Sie nicht koordinieren oder kontrollieren können, den ganzen Privatsektor- aber auch die ganze Bevölkerung. Also wenn Touristen in die Schweiz kommen und schlecht behandelt werden von Schweizern kann ich lange sagen „wir sind ein freundliches Land“ wenn Menschen das anders erleben, anders erfahren, dann kommt es letztlich auch anders heraus. Also, sagen wir, für mich war es letztlich ganz interessant zu sehen, wir haben uns am Anfang unserer Tätigkeit sehr stark aufs Ausland konzentriert und dann eigentlich festgestellt, dass ein großer Bedarf im Inland besteht. Es ist bald schwieriger die Schweiz in der Schweiz zu verkaufen als im Ausland. Denn im Ausland genießt die Schweiz eigentlich per Saldo einen sehr guten Ruf. Es ist zwar einer, der noch etwas ans 19. und 20. Jahrhundert anlehnt aber mit

Ausnahme von vielleicht ein paar Kleinigkeiten steht die Schweiz gut da. Was die Herausforderung ist, das ist, dass die Schweizer Bevölkerung eben auch stolz auf ihr Land ist und zu den Werten steht und die auch entsprechend kommuniziert.

Also fahren Sie mal mit dem Zug und sagen Sie einem Schweizer „ach das ist schön, dass die Züge so pünktlich sind“ ich gebe Ihnen jede Garantie, der wird Ihnen sagen, dass der Zug gestern fünf Minuten Verspätung hatte... Also die sagen nicht Dankeschön, ja ich sehe das auch so. Aber diesen Hang zur Selbstkritik und Selbstzerfleischung haben auch andere Nationen, das ist keine Eigenheit der Schweizer. Aber ich sage das mehr um anzuzeigen, dass Sie Teile beeinflussen können, große Teile können Sie aber nicht beeinflussen.

F: Wie bewerten Sie denn die Einbeziehung der einzelnen Sektoren? Also Sie sprachen gerade schon an, dass es darum geht ein Landesbild als eine Art Kuchen zu betrachten in dem jeder in seinen ureigenen Ressorts dazu beiträgt ein vielfältiges und positives Bild zu prägen. Wenn wir jetzt das ganze etwas praxisbezogener hinsichtlich der Implementierung der einzelnen Maßnahmen betrachten, also bezogen auf die einzelnen Sektoren Bildung, Forschung, Kultur, Wirtschaft, Tourismus, Sport, Schweiz als Finanzplatz- ist die Einbeziehung der einzelnen Sektoren unterschiedlicher Perspektiven und Ziele auf einem Niveau bei dem Sie sagen ja, da kann man stolz drauf sein- oder sehen Sie hier noch konkreten Handlungsbedarf?

A: Ich denke wir haben ein gutes Stück des Weges gemacht, vor allem durch die Existenz der Kommission kann man sagen wir haben inhaltlich doch eine Plattform, die von allen mit getragen wird, wir haben vom visuellen Auftritt eine Plattform, die von allen getragen wird und wir haben sehr viele konkrete Erfahrungen über Projekte gemacht, die stattgefunden haben. Über große Events, sei es Häuser an den olympischen Spielen, das Schweizerhaus, sei es Weltausstellungen, sei es Länderprogramme wie in Amerika Think Swiss und Swiss Roots. Also ich glaube, wissen Sie, das haben Sie ganz am Anfang gesagt, es kommt auf die Menschen drauf an, Sie können eine Zusammenarbeit zwar befehlen aber funktionieren tut's nur, wenn die Leute auch zusammenarbeiten wollen und wir haben eine Konstellation wo ich bei unseren wichtigsten Partnern ganz klar die Bereitschaft zur Zusammenarbeit feststelle. Natürlich muss jeder seine Kernaufgabe bringen, aber wir haben ja genügend solcher Großprojekte wo sich alle auf die Plattform- auf dieser gemeinsamen Plattform einbringen können und ich glaube, die Erkenntnis, dass man viel mehr erreicht, wenn man zusammenarbeitet und die Kräfte bündelt ist recht weit gediehen. Natürlich kann man das noch weiter entwickeln aber ich würde mal sagen, das Erreichte ist eine solide Basis um sich weiter zu entwickeln.

Deshalb haben wir auch gesagt, dass wir diese Koordinationsfunktionen weiterhin wahrnehmen, zwar nicht mehr institutionalisiert, es gibt keine Grundlage, keine Rechtsgrundlage mehr dafür, wie mit der Kommission, aber eine Art ad hoc Basis. Also, wenn wir Anfragen über große Projekte haben, dann beziehen wir automatisch unsere Partner als auch Interessierte- wer mitmachen will- mit ein. Es gibt ein großes Projekt von Bertrand Piccard mit dem Solarflugzeug um die Welt zu fliegen und das ist eine ideale Plattform um die Innovationskraft, die Abenteuerlust der Schweiz auch zu vermitteln. Das sind alles Projekte die man nutzen kann für die Vermittlung der eigenen Botschaften. Wir haben dazu Umfragen bei unseren Partnern

gemacht, wir haben gefragt wer ist interessiert, wer ist nicht interessiert und das führen wir auch so weiter.

F: Ist es denn Ihrer Meinung nach sinnvoll- oder der einzig gangbare Weg, dass die Image-Arbeit durch den Staat als Impulsgeber gebündelt und vorangetrieben wird oder sehen Sie hier alternative Ansätze? Sind Image-Arbeit und Landeskommunikation per se Hoheitssache?

A: Nicht per se. Also die Schaffung von Präsenz Schweiz, da gab es eine ganz intensive Diskussion ob das nicht die Wirtschaft übernehmen sollte. Die hat dann gesagt „Nein, aber wenn ihr gute Projekte habt, dann unterstützen wir euch“. Und genauso geht's- ich stelle vielfach fest, dass wir sehr viel Projekte unterbreitet bekommen und quasi die Wirtschaft darauf wartet, dass der Staat ein Gütesiegel darauf klebt und sich engagiert und dann steigen sie auch ein.

F: Sehen Sie da einen Zusammenhang mit der Deutungshoheit- also der Frage wer darf die Identität eines Landes überhaupt definieren und strategisch nutzen. Darf denn beispielsweise ein Konzern daherkommen und sagen wir definieren jetzt eine Ländermarke, damit meine Produkte von „Swissness“ profitieren- oder ist das etwas das nur ein Staat tun kann weil er die Legitimation der Bevölkerung in sich trägt?

A: Also der Staat hat sicherlich die Legitimation dazu, aber in einem liberalen, freiheitlichen Land kann auch eine Firma für sich quasi die Swissness definieren. Das tun Firmen ja auch. Vor ein paar Jahren haben die Banken eine Kampagne gefahren „Fine Art of Swiss Banking“ oder Credite Swiss, oder Swiss Re oder Zurich Finance- also die haben ja den Bezug zur Schweiz in ihrem Namen schon drin und da die Schweiz ja als Marke mit positiven Werten verbunden wird wie Zuverlässigkeit, Vertrauenswürdigkeit, Qualität- gut das hat jetzt zum Teil vielleicht etwas gelitten- aber das wird schon genutzt und Firmen zupfen dann das aus dem Swissness Bereich heraus was ihnen von Nutzen ist.

F: Nehmen Sie denn einen Legitimationsdruck wahr, wenn Steuergelder in Kommunikationsarbeit fließen?

A: Ja, das schon, aber schauen Sie da arbeitet man in einem Bereich wo man nicht mit Franken und Rappen den Nutzen nachweisen kann. Man muss hier einfach auch auf Ersatz-Indikatoren zurückgreifen, das sind Rückmeldungen auf eine Aktivität von den teilnehmenden, in den Medien wie viele Artikel hat es gegeben, bezüglich Qualität und Quantität also sie suchen immer nach Indikatorenbündel. Wenn Sie zum Beispiel Wirtschaftsförderung machen können Sie sagen ich hab fünf neue Investoren angesiedelt, Tourismus kann sagen wir haben eine Kampagne in den USA gemacht und es hat 1000 Übernachtungen mehr gegeben, da können Sie zwar nicht genau nachweisen was wirklich auf die Kampagnen zurückzuführen ist und was nicht- ABER: Sie können eine Zahl auf den Tisch legen und ich vergleiche unsere Arbeit auch immer mit einer Public Affairs Abteilung in einer Firma. Und das ist nicht immer unumstritten- aber ich sage dann „ja Moment! Der Staat muss doch auch ein Netzwerk schaffen, der muss doch auch die Kontakte pflegen und das passiert nicht alles von selbst“.

F: Wie schätzen Sie denn die Bereitschaft der unterschiedlichen Ressorts ein, konsequente Evaluation in diesen Belangen zu betreiben ein?

A: Also ich glaube alle die öffentliche Gelder bekommen sind unter dem gleichen Legitimationsdruck. Schweiz Tourismus hat ein ausgezeichnetes Evaluationssystem aufgebaut, Pro Helvetia hat auch ein gutes und ich glaube auch wir haben ein recht solides Evaluationssystem. Das ist alles in den letzten Jahren entstanden. Ich glaube da sind wir alle im gleichen Boot. Ein wenig Widerstände nehme ich vielleicht noch am ehesten im Kulturbereich war. Dort ist das bisweilen etwas schwierig weil die künstlerische Freiheit alles legitimiert. Und dort sage ich aber einfach „wer Steuerzahler beansprucht der muss sich legitimieren, punkt“.

F: Inwieweit sind Sie denn Ihrer Ansicht nach in der Lage das Wissen über die Schweiz zu erhöhen? Können Sie einen positiven Impact auf den Goodwill gegenüber der Schweiz beobachten während Ihrer Arbeit der letzten 6-8 Jahre?

A: Ich denke, dass kann man anschauen auf Grund der Medienberichterstattung- wir laden ja sehr viele Mediendelegationen in die Schweiz ein- und wenn man die Berichterstattung anschaut sieht man das schon. Ich habe ja nichts dagegen wenn sie kritisch ist, aber sie soll faktuell korrekt sein. Wir hatten jetzt grade zur letzten Abstimmung über die Personenfreizügigkeit am 8. Februar, hatten wir eine Delegation aus Irland da. Medienschaffende. Und die hatten alle also faktuell sehr korrekt berichtet- gut also es wäre interessant gewesen wie es wäre hätten wir mit „nein“ gestimmt- aber weil wir versuchen den Delegationen die direkte Demokratie zu erklären war das schon ganz wichtig, einfach das persönliche erleben, das persönliche informieren. Und es gibt vielleicht auch noch etwas: Wenn Sie Medienarbeitende in die Schweiz einladen und auch noch dazu Gelegenheit haben persönlichen Kontakt zu haben- die Hemmschwelle dann was Falsches zu schreiben ist einfach größer. Und ich mache hier einen klaren Unterschied zwischen kritisch und falsch- es geht nicht darum, dass die nichts kritisches schreiben sollen. Und deswegen bin ich auch ein Befürworter, wenn in einem Medium was Falsches über die Schweiz geschrieben wird, dass man reagiert. Ich erwarte nicht, dass das abgedruckt wird, aber wenn ich einen Brief dem Chefredakteur schreibe und dem sage das und das ist falsch, dann wirkt das. Der wird sich das nächste Mal überlegen ob er das schreibt oder nicht, weil dann, wenn er das wieder macht dann hat man einen Anhaltspunkt, dann kann man sagen sie machen es entgegen ihres Wissens und da gibt es ja auch Anlaufstellen- Ombudsleute und ähnliches Und da wird es natürlich schwierig wenn ein Medium wider besseren Wissens Falsches veröffentlicht. Aber man muss zuerst die Hemmschwelle erhöhen und das ist ganz klar auch unsere Arbeit.

F: Wenn Sie jetzt noch einen kleinen Moment Zeit haben möchte ich Ihnen gerne noch abschließend zwei freie Fragen stellen. Nämlich zum einen zu ihrer persönlichen Wahrnehmung der Schweiz und zum anderen zu Ihrer Einschätzung des „Schweiz-Bildes“ von außen...

A: Also ich bin sehr stolz auf die Schweiz ich finde sie hat sehr viele positive Seiten. Natürlich gibt es auch noch Sachen wo man sich verbessern könnte und ich kann's mal so formulieren: Das Bild das wir hier von der Schweiz nach außen tragen, das entspricht auch in etwa, wie ich es gesagt habe meinem persönlichen Bild, also sonst wäre ich nicht glaubwürdig wenn ich das so nach außen tragen würde. Ich finde es ist nach wie vor ein Land dem es sehr gut geht, es ist

ein zuverlässiges, ein qualitativ hochstehendes Land. Es gibt einen Bereich bei dem es mich sehr stört wie es sich entwickelt hat in letzter Zeit, das ist der Bereich im Umgang mit Ausländern, das finde ich hat sich nicht in eine gute Richtung entwickelt- wobei, das ist auch eine Kombination aus Faktoren, das wurde auch bewusst geschürt und von den Medien so aufgebaut und es kommt dazu, dass sich gewisse Ausländerinnen und Ausländer halt nicht korrekt verhalten haben und aus dem dann fast eine Sippenhaft entstanden ist. Also wenn Sie heute auf der Straße fragen was den Leuten zum Stichwort Albaner in den Sinn kommt dann kommt „Raser“. Dann haben wir ein paar dunkelheutige in den Straßen, das sind alles Drogendealer in der Wahrnehmung der Schweizer und die Deutschen sind alle laut und besserwisserisch und nehmen uns die Jobs weg. Das ist nicht gut, dass sich das so entwickelt hat, weil ich finde das sehr positiv, dass sich das so entwickelt hat, denn wir könnten die Arbeitsplätze in der Schweiz gar nicht besetzen. Und ich betrachte das zum Beispiel auch als Ansporn, dass man sagt, ok, wenn mir ein Deutscher vorgezogen wurde, dann war der eben besser qualifiziert und dann muss ich mich halt weiterbilden damit das das nächste Mal dann klappt mit dem Job. Und da werden heute ganz bewusst und polemisch Ängste geschürt und das ist ein Punkt da entwickelt sich die Schweiz nicht in ein gute Richtung.

Und die Wahrnehmung der Schweiz im Ausland- also ich denke wir werden nach wie vor als ein Referenzland angeschaut aber vielleicht hat es auch etwas verschlossenes, etwas „knorriges“ der Bergler, das ist auch nicht weiter schlimm. Unserer Schweizer Europapolitik kommt da sehr schön zum Ausdruck, dass wir da so einen eigenen Weg gehen einen steineigen, man verfolgt ihn halt beharrlich und mit Erfolg.

Fall „R“ Leitung Direktion Standortförderung / SECO

Leitfaden Interview, Staatssekretariat für Wirtschaft

18.02.2009 9: 00 Interviewsituation: Dialog

F: Herr Botschafter [REDACTED] Sie waren bereits in der sogenannten Kommission an der Erarbeitung eines strategischen Grundlageninstrumentes beteiligt, nämlich dem Stärkenprofil. Wie war das für Sie, mit so vielen Akteuren aus ganz unterschiedlichen Bereichen zusammenzuarbeiten?

A: Ja, also ich muss vorausschicken, dass gemäß meinem Verständnis damals die Zusammensetzung sich nicht ausgerichtet hat auf eine Bestimmung, eine Definition der Identität oder geeignete Inhalte einer Landeskommunikation. Nach meinem Verständnis war diese Kommission zunächst eine reine Koordinationskommission. Im Wissen, dass plötzlich eine Vielzahl von Bundesorganisationen oder von bundesnahen Organisationen im Ausland kommunizieren. Vielleicht haben Sie von der Geschichte gehört, es gab in den neunziger Jahren eine so genannte „KoKo“ eine Koordinationskommission, das war die Vorgängerorganisation dieser PRS Kommission und wie der Name, der damalige Name schon sagt ging es eigentlich um eine bessere Koordination. Das gemeinsame Auftreten irgendwie koordinieren, gemeinsame Aktivitäten koordinieren. In meinem Verständnis war eigentlich nie das Ziel ein eigenständiges Landesimage zu prägen oder zu entwickeln oder eine gemeinsame Identität zu nutzen und damit Landeskommunikation zu betreiben. Das einzig der Verdienst von Johannes Matyassy und der PRS die hier versucht haben hier so etwas wie ein Gremium der Landeskommunikation zu kreieren.

F: Also Sie sehen darin quasi eine Art Paradigmenwechsel von einer reinen technisch / koordinierenden Aufgabe hin zu inhaltlich gestaltender Verantwortung?

A: Ja, das kann man so sagen.

F: Und dieses Stärkenprofil, das in dieser Kommission mit erarbeitet wurde...

A: Ja das war ganz am Anfang die strategische Grundlage, da war ich noch nicht dabei, aber das war schon denke ich eine Art Paradigmenwechsel.

F: Wie gut finden Sie denn Ihr persönliches Bild der Schweizer Identität- oder der Schweizer Stärken, die dieses Profil ja abbilden möchte- dort widergespiegelt? Finden Sie diese strategische Grundlage authentisch?

A: Authentisch? Muss es authentisch sein oder muss es irgendwie einer Vielfalt von Elementen einer Identität die wichtigen, die Kommunizierbaren letztlich herauspicken? Also ich finde es richtig. Es war auch damals, habe ich gehört ein wichtiger Prozess und es ging sehr in die Breite mit all diesen Organisationen und Teile einer Landeskommunikation, dass man sich einigt auf gewisse Schlüsselemente für die sich dann ein kleinster gemeinsamer Nenner oder die wesentlichen Elemente einer Identität finden. Ja das war schon wichtig damals und es ist natürlich auch ein Stärkenprofil und das zu entwickeln war schon ein Fortschritt.

F: Denken Sie denn, dass Landeskommunikation auch über Schwächen sprechen darf? Vielleicht sogar soll?

A: Ja, auf jeden Fall dann, wenn Schwächen, vermeintliche Schwächen sind oder hinter vermeintlichen Schwächen auch Stärken stehen. Ich denke jetzt zum Beispiel an die Komplexität unseres politischen Systems. Das kann als Schwäche interpretiert werden, ich sehe es aber als eindeutige Stärke und auch diese vermeintlich komplizierte Schweiz die über alles und jedes abstimmen möchte und deswegen ein schwieriger Verhandlungspartner ist für eine Europäische Union- das ist letztlich auch die Stärke der Schweiz, die letztlich auch die politische Stabilität unseres Landes begründet. Deshalb finde ich es dann spannend aus vermeintlichen Schwächen im Rahmen einer strukturierten Diskussion die Stärken herauszuschälen und das in der Kommunikation auch entsprechend zu verwenden.

F: Denken Sie denn, dass trägt dazu bei zu einer glaubwürdigen Landeskommunikation, im Vergleich zu dem, was man noch in den 90er Jahren als Landesmarketing bezeichnet hatte wo es wirklich primär um einzelne zaghafte Bemühungen ging, die vor allem Hochglanzbilder zeigten- trägt dieser offenere Umgang mit Stärken und Schwächen dazu bei, dass Landeskommunikation tatsächlich so was wie Vertrauen schaffen kann?

A: Ja, bei PRS war das auch das eigentliche Ziel, dass man ein besseres und umfassenderes Verständnis hat für die Schweiz, auch in schwierigen Zeiten. Sie kennen die Entstehungsgeschichte von PRS? Das war in der Zeit der nachrichtenlosen Vermögen, der Holocaust-Debatte in den 90er Jahren und damals hatte man den Eindruck aus diesen langen Monaten der schwierigen Debatten und der Diskussion auch auf internationaler Ebene, dass eben die Besonderheiten der Schweiz falsch verstanden werden. Dass man mit gewissen Sachen, die für uns Schweizer selbstverständlich sind Probleme hat und das war damals -im eigentlichen Sinne der Authentizität- der Wunsch, dass man die Schweiz umfassender darstellen kann und ihre vermeintlichen Schwächen als echte Stärken erklären kann.

F: Welche Rolle spielt denn Ihrer Meinung nach die Schweiz als Wirtschaftsstandort bei der Kommunikation einer solchen Identität- und zwar zum einen nach Innen- also das Selbstverständnis der Schweizer als starker Wirtschaftsstandort- und zum anderen nach außen mit all diesen Anknüpfungspunkten in zunehmend globalisierten Märkten?

A: Sicher eine zentrale Rolle. Ich glaube die Schweiz wird sicher vor allem auch als starker Wirtschaftsstandort wahrgenommen und zwar über die Großkonzerne, über die Großbanken, das war ja letztlich auch damals so eine Verbindung von Stärken und Schwächen. Also im Fokus bei den nachrichtenlosen Vermögen standen natürlich die Schweizer Großbanken, der Finanzplatz an sich immer wieder kehrend; und ich stelle fest, dass dieser Finanzplatz dann in der Wahrnehmung als Wirtschaftsstandort schon fast eine übermäßige Rolle spielt und dass man vergisst, dass sich der Wirtschaftsstandort durch andere ebenso wichtige und große Konzerne auszeichnet. Oft wissen dann die Leute im Ausland dass eine UBS, eine Credit Suisse eine Schweizer Bank ist aber sie wissen nicht dass Nestlé ein Schweizer Konzern ist oder ABB einen Großteil des Konzerns in der Schweiz hat oder Novartis oder Holcim Schweizer Konzerne sind. Also die ganze Kraft der Wirtschaft wird sehr oft auf den Finanzsektor reduziert und das war damals auch eines der Anliegen, dass man auch den Wirtschaftsstandort in seiner

ganzen Breite wahrnehmen kann und in dieser Breite nicht nur die Großkonzerne sondern auch über eine sehr wettbewerbsfähige KMU Landschaft , die auch sehr innovativ ist und mehr als nur Uhren herstellt etc.

F: Beobachten Sie denn hier ähnlich wie beim „Country of origin effect“ eine umgekehrte Rückkopplung dass die Unternehmen, die Swissness kommunizieren auch auf die Wahrnehmung des Landes Einfluss haben?

A: Ja unbedingt. Diese Swissness hat ja so etwas wie einen Wiederaufschwung erlebt. Haben Sie das zeitlich zurückverfolgen können? Ich schätze das war so vor fünf / sechs Jahren, das war erstaunlich, da hat man solche T-Shirts gedruckt mit dem Schweizer Kreuz darauf und das war für mich natürlich eine große Überraschung denn diese Swissness die war Jahrzehnte lang eher verstaubt also im Innenverhältnis. Niemand, zumindest keine jungen Leute konnten sich begeistern für ein Schweizer Kreuz. Das war eher so altbacken und das war dann irgendwie so ein Aufschwung vor fünf, sechs Jahren, vielleicht auch mit der Expo zusammenhängend, dieser Landesausstellung. Also immer so alle 25 Jahre ist es Tradition, gibt es eine riesige Landesausstellung in der Schweiz, die vorletzte war Ende der 60er Jahre und die letzte war 2002. Das war eine riesen Geschichte. In der Westschweiz ist das dann immer eine jahrelange politische Diskussion wo das dann stattfinden darf, also ist das im Tessin, dann rückt die italienischsprachige Schweiz in den Fokus oder ist das wieder in der Deutschschweiz bei der Mehrheit der Schweizer- dann ist das schon wieder in der Deutschschweiz und deswegen war das 2002 in der welschen Schweiz in der Drei-Seen-Region Richtung Jura und das war schon eine starke Geschichte. Das hat vielen Leute der jüngeren Generation die Schweiz näher gebracht und ich verorte diesen Aufschwung der Swissness etwa in diese Zeit.

Also meine These ist hier, diese Expo 2002 hat dieses Innenverständnis, diese Identität nach Innen extrem wiederbelebt und extrem bestärkt und das werden Sie auch zurückverfolgen können, dass zu diesem Zeitpunkt dann auch die Schweizer Firmen diese Swissness wieder entdeckt haben und auch wie ein Banner nach außen vor sich her tragen.

F: Ist es denn für Sie ein wesentlicher Faktor in der Landekommunikation diese Identifikation nach innen?

A: Nein

F: ...Oder was ist für Sie wesentlich?

A: Nein, die Landekommunikation nach meinem Verständnis sollte nach außen tragen, nach außen kommunizieren, sie müssen und können den Schweizern nicht beibringen was die Schweiz ist, da hat jeder ganz andere Vorstellungen, das hängt auch mit unseren unterschiedlichen Sprachregionen zusammen also in dem Sinn denke ich nach innen würde man da kaum eine einheitliche Identität finden. Aber nach außen ist es eine schöne Geschichte über diese Vielfalt der Identitäten zu sprechen und die Schweiz eben auch als ein Land der Vielfalt und der Innovation darzulegen, das gibt dann schöne Geschichten. Also für mich ist die Identität nach innen, also für die Kommunikation nach innen eigentlich unwesentlich.

F: Glauben Sie denn dass unter diesen besonderen Voraussetzungen der Schweiz eine strategische Ausrichtung der Kommunikation nach außen besonders wichtig ist?

A: Also diese Vorarbeit über die wir zu Beginn gesprochen haben diese Identifizierung von vier, fünf Kernbereichen das war eigentlich die strategische Grundlage. Wobei natürlich es ist schon eine andere strategische Ausrichtung und Grundlagenarbeit, wie wenn man bei einem Produkt eine strategische Ausrichtung entwickelt. Meine Erfahrung in der Schweizer Landeskommunikation ist: Es ist wichtig die Koordination, das hinkriegen, dass diese vielen Akteure sich an dieser Strategie irgendwie ausrichten, das ist die herkulische Herausforderung. Man kann sich relativ rasch auf diese Kernelemente einigen und sagen „ja, so machen wir das“ und nachher dafür sorgen, dass alle diese Richtung irgendwie ziehen. Also das war damals für mich eben das schöne Pilotprojekt, da haben wir gesagt „so jetzt zeigen wir mal, dass wir auch mit nicht optimalen Strukturen eine Strategie verfolgen und umsetzen können“. Das war schon einmalig dass man dieses integrierte Standortmarketing mal entwickelt und dann auch durchzieht.

F: Interessant an dieser Stelle ist ja aber, dass die „Markenentwicklung Discover the Plus“ mittlerweile fertig gestellt und implementiert und dann einfach eingefroren wurde...

A: Ja, das ist ja genau das Problem, das hängt genau mit diesen unmöglichen Strukturen zusammen, ich weiß nicht ob Sie das erfahren haben, aber wir hatten vor drei, vier Jahren einmal einen parlamentarischen Auftrag in diesen Strukturen aufzuräumen.

F: Da ging es um die gemeinsame Landeswerbung?

A: Ja, genau. Und meine Überzeugung war, dass man einmal auch von diesem Grundsatz Structure follows Strategy abrücken muss und zuerst eine Strukturbereinigung hinkriegen muss und wenn man dann eine Organisation hat, eine Organisation, die man auch entsprechend führen kann, dann kann man über die strategische Weiterentwicklung besser diskutieren. Sie haben ja diese Zusammensetzung der Kommission gesehen oder? Wenn sie 18, 20 Akteure am Tisch haben die alle eigene Budgets haben, die alle einen eigenen unterschiedlichen Auftrag in der Kommunikation haben, die alle unterschiedliche Zielgruppen und Stakeholder haben, die alle ein unterschiedliches politisches Verständnis haben... das kriegen Sie so einfach nicht hin. Und deshalb habe ich gesagt im Hinblick auf diese Kommission, die eben noch eine koordinierende Aufgabe hat und sich immer dreimal im Jahr strukturiert und sich wieder fand und immer in jedem Einzelprojekt unterhalten konnte und jetzt fällt auch das noch weg.

F: Wie bewerten Sie denn die Einbeziehung der einzelnen Ressorts ganz konkret in den einzelnen Projekten? Denken Sie das hätte noch Potential oder ist das auch an einem Punkt angelangt bei dem Sie sagen, da haben wir sehr viel erreicht?

A: Also ich denke was eben vor allem so Initiativen anbelangt macht man vieles gut und vieles spannend, aber ich bin überzeugt, wir sind noch weit davon entfernt in der Schweiz, das viele Gute effizient und schlagkräftig zu machen. Ich bin überzeugt, gemessen an einem Benchmark, denn ich Ihnen jetzt nicht nennen kann, sind viele der Aktivitäten wenig wirkungsvoll weil wenig koordiniert und wenig schlagkräftig. Zuviel verzettelt und weniger auf eine kritische Masse und auf eine mindest optimale Größe ausgerichtet.

F: Ist das denn an diesem Punkt für Sie sinnvoll, dass die Image-Arbeit vom Staat ausgerichtet wird? Also ist die Landeskommunikation per se Hoheitssache oder hat nicht

die Wirtschaft beispielsweise mehr Erfahrung und Durchsetzungskraft wenn es eben darum geht Vorhaben zu bündeln?

A: Nun, es kommt auf die Zielsetzung drauf an. Also wenn das nun ein kommerzielles Interesse wäre in einem bestimmten Bereich, dann ist die Wirtschaft sicher besser geeignet. Das erleben wir zum Beispiel im Agrarmarketing. Das Agrarmarketing wird derzeit noch von so genannten Branchenorganisationen umgesetzt. Da gibt es eine Käse Organisation die vermarktet den Käse, da gibt es eine Weinorganisation, die vermarktet den Wein usw. und da sind wir jetzt an einem interessanten Punkt angesichts der Tatsache, dass der ganze Milch- und Käsemarkt jetzt vollständig liberalisiert wird gibt es dort einen großen Strukturwandel und das überleben dann noch zwei, drei große Käseindustrie-Betriebe und dann wird es viele Nischenplayer haben. Die kleinen Käsereien im Bauerndorf XY etc. und die Folge davon wird sein, das ganze Käsemarketing wird von den zwei, drei sehr Großen industriell und kommerziell sichergestellt sein. Das wird sicher gut oder besser funktionieren und die vielen Kleinen, das werden regionale Anbieter sein, die brauchen kein nationales oder internationales Marketing. Also da wird die Wirtschaft diese Funktion übernehmen und mindestens gleich gut oder sogar besser machen.

Und dann auch in anderen Zielbereichen wo es dann auch um Markenbildung geht, denke ich braucht es so etwas wie eine hoheitliche, übergeordnete Ebene. Ich denke speziell an das Tourismusmarketing wo es um das Branding des Tourismusstandortes Schweiz geht und da glaube ich braucht es eine übergeordnete Kommunikation, weil sie sonst ein Trittbrettfahrerproblem haben. Wenn Sie eine Gesamtmarke entwickeln, von der die gesamte Tourismuswirtschaft in der Schweiz profitiert, sämtliche Destinationen, letztlich auch die Hotelbetriebe, die Restaurants, dann haben die einzelnen privaten Akteure keinen wirklichen Anreiz sich finanziell zu beteiligen, denn sie können ja auch grad Trittbrett fahren. Genau deswegen brauchen Sie eine hoheitliche Finanzierung, eine übergeordnete Stelle, die das dann schon mit strategischen Partnerschaften wie Schweiz Tourismus dann auch wirklich umsetzt. Je nach Bereich und je nach Element des Landesmarketings denke ich, muss das so etwas wie unterschiedliche Trägerschaft angeben. Interessant war es als wir damals, als sie diesen parlamentarischen Auftrag hatten, Ordnung zu schaffen in diesen vielfältigen Organisation, diesen hoheitlichen Organisation, hat sich die Schweizer Privatwirtschaft sehr rasch und sehr stark dafür interessiert und wäre sehr rasch bereit gewesen hier mitzumachen.

Von der Swiss re, die Swiss.com, über die Credit Suisse oder Swiss Life. Da hätten wir ein riesen Potential gehabt, nur die professionellen Leute die waren nach sechs oder acht Monaten entmutigt von uns. Die sagten, so langwierig wie sich unsere Funktionäre streiten wer da für was zuständig ist und wer was sagen darf etc. das war insgesamt eine spannende aber auch schwierige Erfahrung zu sehen, dass die Privatwirtschaft sein Interesse hat, aber es dann eben gewohnt ist anders, effizienter zu arbeiten und keine Zeit hat hier lange Sitzungen zu begleiten.

F: Zu diesem Begriff: ich nenne das mal Deutungshoheit, also wer darf denn überhaupt die Identität eines Landes definieren- so sehr die strategische Ausrichtung nach außen geht, geht es ja den Schweizer durchaus etwas an. Es geht ja um die Darstellung seiner Heimat, ein hochemotionales Thema, jeder hat dazu eine Meinung, jeder seine eigene

Vorstellung von nationaler Identität- war das in der Arbeit der Kommission manchmal Thema? Haben Sie sich je die Frage gestellt wer das „Recht“ hat über nationale Identitäten zu befinden?

A: Interessante Frage! Aber in der Diskussion mit der Kommission war das nie ein Thema. Irgendwie bestand ein stiller Konsens dass diese Grundelemente, die man damals identifizierte und entschied, dass das irgendwie zum Selbstverständnis aller Schweizer gehört. Obwohl wir natürlich keine gewählten Volksvertreter sind sondern Teil der Verwaltung, des Public Sektors, aber wir tragen natürlich als institutionelle Vertreter auch das Staatsverständnis mit.

Also das war dann auch das positive Element dieser riesen Kommission mit 18 bis 20 Akteuren, dass es dann wieder typisch schweizerisch sie antizipieren oder sie haben perspektivisch gewisse Vorbehalte aus bestimmten Kreisen und was machen Sie dann in der Schweiz? Sie binden diejenigen dann einfach in die Prozesse ein! Und dann setzt man sich zusammen und dann dauert es eben. Und dann sind das eben vier Kernelemente, die vielleicht auch gewisse Kompromisse darstellen und voraussetzen aber dafür hat man dann eine breit abgestützte Trägerschaft. Das ist auch wirklich typisch Schweiz. Und deswegen haben wir uns diese Frage nach der Deutungshoheit wahrscheinlich auch gar nicht gestellt. Denn alle Kreise von der Kultur bis zu den Auslands Schweizern, die Institute, die Jugend alle waren eingebunden. Und das ist schon noch spannend mit einem derart institutionellen Verständnis kommen Sie automatisch zum Konsens.

F: Halten Sie denn die Sensibilisierung für das Thema Images und Landes-Kommunikation innerhalb dieser breiten Trägerschaft für hoch? wie schätzen Sie die Sensibilisierung, die Aufgeschlossenheit gegenüber diesen Themen innerhalb der Akteure ein?

A: So wie ich das miterlebt habe, war das Verständnis auf jeden Fall da, ich weiß nicht wie das vor 10 oder 15 Jahren war. Das Verständnis war da und es war auch das Verständnis da, dass man in diesen Einzelbemühungen zusammenarbeiten muss und dass man sich koordinieren muss. Man muss schauen, dass dieses Gesamtbild, das jeder von uns von unserem Land hat dass das dann auch in einer koordinierten Gesamt-Kommunikation rüber kommt. Das Verständnis war auf jeden Fall vorhanden. Spannend wird es dann, wenn es um Zielkonflikte geht. Also wenn dann ein ganz spezielles Projekt jetzt eher diese oder jene Facette der Schweiz nach außen trägt. Zum Beispiel Fußball- Europameisterschaft ist nun mal kein großes kulturelles Ereignis sondern ein Sportevent. Es ist auch ein kommerzielles Ereignis wo man hofft viele Touristen begrüßen zu dürfen- aber es ist jetzt nicht die intellektuelle Schweiz die sich hier präsentieren will. Unter anderen Projekten ist es umgekehrt und die Schwierigkeit oder die Herausforderung war dann schon auf welche gemeinsamen Projekte kann man sich verständigen, um dieses Gesamtbild dann auch wirklich gemeinsam hinaus zu tragen. Die Weltausstellungen zum Beispiel, ja, das ist etwas. Diese Großveranstaltungen im Sport, das ist vielleicht auch etwas. Daneben gibt es ganz einfach hunderte von kleineren und mittelgroßen Projekten und an jeder für sich schaut das ist dann sein Fachgebiet oder sein Fachumfeld betrifft. Es ist wie eine Art „Geometrie Variable“ - man einigt sich auf gemeinsame

Grundelemente für gemeinsame Großprojekte und daneben laufen noch viele viele andere Projekte die zwar gut zum Gesamtbild passen aber eine eigene Prägung haben.

F: Nehmen Sie denn eine Legitimations-Druck wahr, gerade als staatlich institutioneller Akteur?

A: Ja auf jeden Fall. Wobei es ist weniger ein Thema welches sich auf die Grundsatzfrage ausrichtet "braucht die Schweiz eine Kommunikation oder braucht sie das nicht" sondern wie ist die Kommunikation organisiert. Also das habe ich ganz stark erlebt in diesen erwähnten Projekt vor zwei drei Jahren, da waren wir im Parlament, all diese einzelnen Organisationen sind ja finanziert mit Steuergeldern. Aber die Organisationen holen sich das einzeln vom Parlament, mal ist es die PRS, mal Pro Helvetia, mal die Osec und ich war dort hauptsächlich für Schweiz Tourismus, Osec und Location Switzerland, das ist die Standortpromotion zur Ansprache von ausländischen Unternehmen und ich war dann eben 2004 in dieser schwierigen Situation dass man gesagt hat "ja Stopp mal! Neben diesen zwei, drei gibt es ja noch ein Haufen andere -und wer koordiniert das überhaupt und ist das Geld überhaupt sinnvoll eingesetzt, wird überhaupt zusammengearbeitet?"

Und aus diesen Grundzweifeln an der Effizienz- ein Grundzweifeln des Parlamentes- gab es dann diesen genannten Auftrag hier aufzuräumen. Also Legitimationsdruck nicht an sich Landeskommunikation zu betreiben, aber Legitimationsdruck Landeskommunikation effizient und wirkungsvoll zu organisieren, das gibt es auch heute noch davon bin ich überzeugt.

F: Gibt es ihrer Kenntnis nach Bemühungen diesem Legitimationsdruck durch umfassende Evaluation entgegenzuarbeiten?

A: Ja, das haben wir damals so gemacht. Wir haben damals eine Art Landkarte gezeichnet, mal alle Organisationen untersucht die einen gesetzlichen Auftrag zur Landeskommunikation haben im Ausland und dafür auch Steuermittel erhalten. Da haben wir damals als ersten Schritt zu dieser Ausleger Ordnung gemacht und dann versucht auch etwas herauszuarbeiten in welchem Themenfeld dieser unterschiedlichen Bundesorganisationen sind und haben dann so Cluster erarbeitet. Und aus diesem Clustering erste Hinweise erhalten wo es Doppelspurigkeiten, Koordinationsbedarf und Synergiepotenzial gibt.

Und so sind sie dann schrittweise vorgegangen und deswegen waren die hier relativ strukturiert unterwegs und haben gesagt, insgesamt gibt es acht oder neun Bundesorganisationen und die sind in etwa in einem ähnlichen Cluster tätig und wie kann man jetzt sicherstellen, dass hier die Koordination nicht nur projektweise stattfindet über diese PRS Kommission -da haben wir immer gesagt das läuft relativ gut- sondern wichtig ist ein großer Schritt vorwärts, hier muss eine strategische Koordination stattfinden. Und eine strategische Koordination heißt eben nicht nur projektweise zusammen zu arbeiten sondern eine Strategie zu entwickeln und eine Strategie umzusetzen. Und wie macht man das? Das macht man nur wenn man einmal klare Führungsstrukturen hat. Und dann ist man bei der Organisation, ich sage mal beim Durchgriff in Organisationen im Sinne eines modernen Managements. Das wäre die Landeswerbung Schweiz gewesen. Das war mein Ansatz der Landeskommunikation. Im Wissen, dass dann gewisse Bereiche, die unterschiedliche Zielgruppen haben, unterschiedliche Märkte, dann kann

man trotzdem in Divisionen arbeiten, die selbstständig sind. Und so gibt es auch in der Produktion Synergien; und dann hat man einen Internetauftritt und und und.

Das hängt eben auch vom institutionalisierten Umfeld ab, diese Enge und dann doch nicht zwingend verbindliche Zusammenarbeit. Das hängt damit zusammen, dass die Schweiz sich nicht nur vom Föderalismus beeinflussen lässt sondern auch von einem ausgeprägten „Departementalismus“. Ich weiß nicht, ob sie das erlebt haben, wenn sie durch die verschiedenen Ministerien gehen, denn haben diese Ministerien die volle Unabhängigkeit. Wir haben keinen Ministerpräsidenten, wir haben keine Bundeskanzlerin, die eigentlich eine Führungsaufgabe übernimmt und über die Köpfe der Ministerien ja auch wirklich sagen kann "Jetzt geht es in dieser Richtung oder in diese". Und umgekehrt haben die Leute, die in diesen Ministerien arbeiten keine Handhabe um über institutionellen Druck die Akteure zu einer regelmäßigen Zusammenarbeit zu bewegen. Das führt dann dazu, dass man zwar zusammensitzt, man koordiniert, aber es wird immer in der Schweiz fallweise und projektorientiert bleiben. Wir werden es nicht hinkriegen, dass es eine starke Organisation der Landeskommunikation geben wird, die einem Ministerium unterstellt ist.

Ha! Das wird es in der Schweiz nicht geben... Ha! Das werde ich nicht erleben. Davon bin ich überzeugt.

Das hängt auch mit unserer politischen Kultur zusammen, also die Außenministerin ist eben sehr unabhängig, die Wirtschaftsministerin ist unabhängig und sie haben unterschiedliche Überzeugungen, genau wie ihre Bürokraten die darunter arbeiten. Und das führt dazu, dass wir wahrscheinlich noch längere Zeit so koordiniert und gleichzeitig unkoordiniert arbeiten werden. Es ist eben eine Koordinationsarbeit, die auf der einen Seite integrieren - sich aber auf der anderen Seite mit den einzelnen Perspektiven auseinander setzen muss. Eine Medaille mit zwei Seiten. Meine Hypothese ist ja, die Erfolgsfaktoren für Landeskommunikation liegen im institutionellen/organisatorischen. Was er eigentlich Grundlage für erfolgreiche Landeskommunikation in den verschiedenen Themenbereichen sein sollte und wie man das dann umsetzt und wie man es und organisiert dort wird entschieden ob Landeskommunikation erfolgreich ist oder nicht.

F: Wie beurteilen Sie die Auswirkungen der Aktivitäten und Zusammenarbeiten der letzten Jahre in der Wahrnehmung von außen? Ist die Aufmerksamkeit gegenüber der Schweiz gestiegen?

A: Ich kann's nicht beurteilen. Ich nehme diese Rankings zur Kenntnis und stelle fest, wir sind dort relativ gut positioniert. Ehrlich gesagt, ob es eine Kausalität gibt zu den Aktivitäten der Landeskommunikation möchte ich einfach bezweifeln.

Ich denke einfach die Schweiz hat grundsätzlich das Glück eine hervorragende Reputation zu haben. Eine Reputation, die einfach stabil ist an sich weil sie sich an gewissen Elementen ausrichtet, die in der Schweiz einfach stabil sind, also das politische System, die Wirtschaftskraft, der Wohlstand, die schöne Natur etc. das kriegt man in der Schweiz ja nicht weg und ehrlich gesagt, ist der Beitrag der Landeskommunikation jetzt in seiner Gesamtheit würde ich sagen: marginal.

Ich bin Verfechter einer themenorientierten Landeskommunikation, die sich dann Projekt orientiert wirklich versucht zu integrieren. Ich glaube an ein starkes Tourismusmarketing. Ich glaube an ein starkes Wirtschaftsmarketing. Und man müsste sich darüber unterhalten, was die Finalität eines Kulturmarketings ist, eben ist es ein kommerzielles Ziel, ist es ein Kulturaustausch etc. da kann man unterschiedlicher Meinung sein aber ehrlich gesagt, so eine Art übergeordnetes Marketing, dass die Schweiz in seiner Vielfalt darstellt, bin ich nicht so Fan davon.

Ich bevorzuge ein projektorientiertes und damit zielmarkt- und zielgruppenorientiertes Marketing, das dann ausgewählte Projekte möglichst integriert und gut sein muss, weil es eine Plattform gibt für Aufmerksamkeit etc. Aber sonst sehe ich das nicht. Ich sehe das insbesondere für die Schweiz nicht. Wenn es so etwas gäbe, dann müsste man das sicher mit vier sehr viel Geld, also sehr viel Steuergeld unterstützen. Man müsste regelmäßig mit viel Aufwand daran arbeiten und hier sind wir bei der politischen Legitimation - dazu haben wir das Verständnis und die Unterstützung nicht. Deswegen hat PRS ein begrenztes Budget das jedes Jahr umstritten ist, 10 Millionen. Aber das Tourismus-Marketing hat das Vierfache und ist nie umstritten. Hier gibt es eine Art politische Überzeugung, ein politisches Gefühl, dass das was bringt. Alles fokussierter ist, weil es an Zielgruppen ausgerichtet ist, das ist kommerziell ausgerichtet. Die haben immer wieder die Diskussion gehabt: die Wahrnehmung der Schweiz im Ausland. Wollen wir, ist es uns wirklich wichtig, dass man uns lieb hat. Logisch ist es wichtig, ich mag es auch lieber wenn man mich gern hat. Aber jetzt als Land, ist es wichtig, dass man die Schweiz lieb hat oder muss man die Schweiz einfach tolerieren, respektieren für das was sie leistet?

Ich meine gut, wir haben auch unsere Kehrseiten wie jedes Land. Ich käme nie auf die Ideen nicht nach Belgien zu reisen, weil es dort politische Skandale und Kindsmörder gab. Diese Nachrichtenlosen Vermögen haben uns in gewissen politischen Fragen das Leben erschwert aber dann sind wir schon wieder bei der Diplomatie. Das gewisse Geschäfte, gewisse Schwierigkeiten, bilateraler oder multilateraler Art, den politischen Austausch zwischen Ländern erschweren könnten das ist unbestritten. Aber ob uns jetzt Frau oder Herr Müller sympathisch oder innovativ finden, ehrlich gesagt, dass ist mir Wurst. Aber dass der Unternehmer XY oder die Managerin XY den Schweizer Wirtschaftsstandort attraktiv findet und erwägt, hier eine Investition zu tätigen, das finde ich entscheidend. Damit hat man auch ein Beitrag zum Wohlstand geleistet, der messbar ist.

F: Ich möchte ihn zum Schluss gerne noch eine persönliche Frage stellen und zwar die nach ihrem persönlichen Bild der Schweiz. Deckt sich ihre eigene Wahrnehmung mit den Koordinaten die sie mit der Kommission zusammen ausgearbeitet haben oder gibt es vier Bereiche, die stark davon abweichen - und: haben Sie den Eindruck, dass das von außen auch so wahrgenommen wird?

A: Also mit dem Stärkenprofil habe ich kein Problem. Bei einem "Schwächenprofil" würde ich bei manchen vermeintlichen Schwächen ein Fragezeichen setzen und sagen ja sind das wirklich Schwächen oder hat nicht jedes Land Besonderheiten, die man im Ausland nicht so versteht, oder die man auch nicht so sieht und jede Stärke hat irgendwie eine Kehrseite an die

Schwächen und Stärken gehören zusammen. Also ich hätte da in Debatten wahrscheinlich eher dann und wann eine unterschiedliche Position, wenn es darum ging Schwächen auszumerzen oder Schwächen zu vertuschen oder nicht über Schwächen zu sprechen sondern ich denke, ja man muss jedes Land nehmen wie es ist und die Leute nehmen wie sie sind. Solange die Leute tolerant sind, selbstverantwortlich und in der eigenen Gemeinschaft sozial dann bin ich dort eigentlich so weit zufrieden. Von außen wird das wahrscheinlich eher nicht so wahrgenommen sonst bräuchte man keine Landeskommunikation. Und dabei schon immer wieder die Frage was genau will man korrigieren? Welche Bilder will man vermitteln, welche Schwächen nicht? Dort wird es dann spannend. Was ist das Ziel dann der Kommunikation wenn es dort auch Schwächen gibt hier über Zielsetzung zu sprechen, da finde ich spannend. Am Schluss ist es die Frage der Finalität. Warum wünschen wir uns ein anderes Bild im Ausland? Welchen Effekt hat es auf unseren Wohlstand, wenn Herr und Frau Meier die Schweizer innovativ halten? Diejenigen die sich für Innovation interessieren, die als Investoren infrage kommen, zum Beispiel wissen wie innovativ die Schweiz ist, warum muss ein Land in angelegten Kampagnen die ganze Welt davon überzeugen?

Ändert das am Ende etwas?

Ich denke nicht unbedingt. Was ist die Finalität davon? Ist das dann einfach, damit man uns lieber hat? Oder hilft das, dass es dem Land, die Leuten die hier leben besser geht? Also Wohlstand -also Wohlstand nicht nur im materiellen Sinne sondern es können auch Werte sein. Deswegen hat es kulturellen Austausch, der sich vielleicht nicht sofort kommerziell niederschlägt. Also wenn der Pius Knüsel sagt, durch unseren kulturellen Austausch gewinnen wir auch in der Schweiz an kulturellen Wertvorstellungen an kulturellen Einblicken, einen kulturellen Nutzen im weitesten Sinne, dann ist das ein ganz klares Ziel. Aber jetzt die Frau Hinz und Kunz, die uns plötzlich innovativ finden soll, das ist für mich kein Ziel. Und hätte die ein technisch begabten Sohn, ein der sich für Innovation, Wissenschaft und Forschung interessiert, dann weiß der, dass die ETH Zürich und die Hochschule St. Gallen im wirtschaftlichen Bereich top sind, dann sind wir wieder bei den Zielgruppen, bei den Zielmärkten und bei einer Landeskommunikation, die sich vor allem auf Themen spezialisiert, die sich ausrichten muss. Eine Landeskommunikation, mit einer klaren Finalität die am Schluss irgendwie zeigen muss, dass es Land und Leuten besser geht.

Fall „S“ Direktor Kommunikationsunterstützung / Bundeskanzlei

Leitfaden Bundeskanzlei Sektion Kommunikationsunterstützung, 20.02.2009 10: 30

Interviewsituation: Dialog

F: Zu Beginn gleich hinein mit einem Thema, das einfach ihre persönliche Einstellung zu ihrer Arbeit im politischen Kontext umkreist. Es geht um die Identität und die Authentizität der Landeskommunikation. Sie waren in der Kommission an der Ausarbeitung des Stärkenprofils beteiligt. Wie beurteilen Sie den Entstehungsprozess und die Zusammenarbeit mit den Stakeholdern aus den unterschiedlichen Ressorts?

A: Also, es war eine gute Zweckgemeinschaft, ich war schon dabei als das Ganze noch "KorKo" also Koordination- Kommission hieß. Das war so ein bisschen ein neues Konzept aber im Wesentlichen war es gleich, es ging um gewisse Sachthemen und da haben wir schlussendlich gut zusammengearbeitet.

F: Wie gut finden Sie Ihr persönliches Verständnis einer Schweizer Identität in diesem Stärkenprofil abgebildet, ist das Stärkenprofil authentisch?

A: Ja gut, das hat man ja einigermaßen mit Forschung erhärtet. Man hat immer wieder versucht - und dann auch eingesehen, dass das nicht so ohne weiteres geht, das etwas wegführen von den Klischees. Man hat aber auch die Vorteile dieser Klischees gesehen, also dass ein Landes-Image -gerade wenn ein Land einmal unter Beschuss kommt- so rasch leidet ein Landes-Image nicht.

Wir haben einige Schwachpunkte. Gestern war ein ziemlich turbulenter Tag in Bezug auf Bankgeheimnis, also da war hier die Hölle los, das muss man sagen (lacht). Ja aber, ich denke dass das Image eben trotzdem recht positiv ist. Das ist immer eine Diskussion wenn es um einzelne Maßnahmen geht: Wollen wir an diesem Festhalten, können wir gewisse Klischees abbauen - wobei es ging eher selten darum etwas abzubauen sondern vielleicht eher neue Aspekte dazu zu addieren. Zu erweitern.

F: Welche Rolle spielt denn für sie die Authentizität in der Identität - oder anders gefragt, soll Landeskommunikation auch über Schwächen sprechen?

A: Also, ich hatte ja da diese Broschüre gemacht, hier intern, inhouse, und wir haben das ursprünglich im Konzept ganz klar so festgehalten, dass wir nicht einfach so eine idealisierte Schweiz darstellen wollen, sondern dass wir auch Schwachpunkte auf zeigen möchten. Im Konzept hat man zugestimmt, in der Praxis war es extrem schwierig. Sobald auch nur ein Hauch einer Kritik, zum Beispiel an unserem Bankenwesen schwarz auf weiß irgendwo vorgeschlagen wurde, hat man dann wieder versucht das abzuschwächen. Ich finde das eigentlich schade, ich glaube, man hat ja auch gesehen, dass mit der Landes-Werbung mit ein paar Kommunikations-Maßnahmen kann man in bestimmten Situationen dann überhaupt nichts mehr ausrichten.

Oder die ganze Geschichte - die übrigens die Organisation extrem belastet hat, dass PRS überhaupt entstanden ist- als die Schweiz von Amerika her extrem angegriffen wurde, als es um die Nazi-Gelder ging, die Nachrichtenlosen Vermögen usw. das hängt hier der Organisation nach. Also man hat das von außen so verstanden, als sei das nur die PR Organisation, die das

alles schönreden möchte. Darunter leidet die Organisation, das war eigentlich nie das Ziel. Es gab natürlich schon Diskussionen in dieser Zeit, was man in den USA machen könnte um jetzt das Image zu verbessern.

F: Könnte es denn ein Weg sein Schwächen nicht einfach kommentarlos als Schwächen darzustellen sondern vor allen Dingen über den Umgang mit Schwächen zu sprechen? also eher konstruktiv und zukunftsgerichtet, dass man kommuniziert "Ja, hier gibt es Bereiche, auch globale Herausforderungen, die versuchen wir so oder so zu lösen".

A: Das Problem für die Schweiz ist natürlich, dass wir immer wieder nur unter Druck gewisse Dinge preisgegeben zu haben. Gewisse Anpassungen vornehmen und das ist natürlich dann schwierig zu kommunizieren. Was es gibt- natürlich- wenn man jetzt das Bankgeheimnis nehmen würde, es gibt ja gute Gründe, auch der zweite Weltkrieg, also wie soll ich sagen, wegen dem Zweiten Weltkrieg wurde das Bankgeheimnis ja dann auch eingeführt, also ich weiß nicht ob es damals eingeführt wurde aber das hatte damals einen großen Stellenwert in dieser Zeit, aber sich jetzt nur noch auf diese Zeit zu beziehen, das klappt nicht.

Weil heute wird das Banken-Geheimnis für andere Dinge gebraucht, vor allen Dingen eben für die Steuerhinterziehung, und da haben wir natürlich auch gut verdient daran und da haben wir uns natürlich auch immer ein bisschen drum herum gewunden und feine Unterschiede gemacht zwischen Steuerbetrug und Steuerhinterziehung. Also hier sind natürlich ganz klare Interessen im Spiel und diese Interessen hat die Schweiz nicht gerne aufgegeben. Daneben steht aber so eine ethisch moralische Frage und das passt eben irgendwie nicht so ganz zusammen. Das Problem, das steht einfach jetzt an und das betrifft nicht nur unsere Haltung zu den USA sondern auch zum ganzen EU Raum und wir sträuben uns auch gar dagegen und wir geben auch einfach nur auf enormen Druck erst geben wir nach. Also jetzt was da passiert ist mit den USA, das macht natürlich unseren Bundesrat schwach. Das wird ja nicht als pro aktives Handeln wahrgenommen sondern als einknicken.

Das war einfach die totale Drohung 50 Millionen jeden Tag, das hat einfach dann gewirkt und ähnlich wird dann auch die EU glaube ich in Zukunft mit der Schweiz umgehen. Also es wäre, wenn man das schon kommen sieht die Frage ob man nicht vorher über diese Schwächen spricht.

F: Welche Rolle spielt denn Ihrer Einschätzung nach, die Medieninformationspolitik- auch wenn sie sich vielmehr nach innen richtet- für ein Landesbild?

A: Was man einfach sehen muss, dass ist die Kleinheit der Möglichkeiten, also wenn wir diese Broschüre machen hierzu die verschiedenen Aspekte - das ist extrem schwierig man hat dann etwa zwei Seiten für die Kultur oder so ähnlich, also schon die Kultur aufteilen ist schon extrem schwierig in verschiedenen Sparten zum Beispiel: bei den Künstlern aktuelle oder Vergangenheit, welche Ausprägung, welches Zielrichtung also, es ist extrem schwer das so zusammenzufassen und dann hat das natürlich auch eine sehr bescheidene Auflage. Von daher gesehen, also eine breite Wirkung hat es wirklich nicht. Das ist wirklich nur für Leute, die sich schon - aus welchen Gründen auch immer - ein bisschen für unser Land interessieren. Das ist natürlich über alle Maßnahmen hinweg - also ich komme aus der Werbung und ich bin es eigentlich gewohnt, dass wenn man einen Markt hat und den betreut und ich mir dann das

Budget anschauen von PRS und der Zielgruppe ganze Welt (lacht)... Auch wenn wir dann ein bisschen Schwerpunktländer stellen, ist das ja immer noch Peanuts. Also ich hatte früher im Käsemarketing das 20fache Budget für diese verschiedenen Märkte nur für eine einzige Käsesorte. Und wir versuchten nie ein ganzes Land zu verkaufen.

Diesen Aspekt neben den kulturellen und landschaftlichen Schönheiten der Schweiz versuchen wir ja immer auch ein bisschen die Schweiz als Wirtschaftsnation zu verkaufen und ein bisschen über die Elemente Schokolade und Banken hinaus. Also Stichwort Innovationsstandort. Das versucht man ja natürlich. Und klar, was die PRS dann gut gefunden hat, das sind so Ausstellungen wie Weltausstellung, das muss ja auch in Zukunft so weitergehen. Man hat ja dann zwar diese Gruppe aufgelöst und die PRS, die ja jetzt beim Außendepartement angegliedert ist, die muss diese Player jetzt alle wieder ins Boot holen. Aber es geht ohne das gar nicht. Ich meine der Bund ist ja nicht in der Lage- oder nicht gewillt, das zu finanzieren alleine. Das macht auch keinen Sinn. Also ich denke das ist absolut richtig, dass die anderen Player damit machen und die Sachkenntnis und ihre Interessen auch einbringen.

Also politisch ist es relativ schlecht abgestützt muss man ganz klar sagen. Bei uns sind eben alle Kräfte in die Regierung eingebunden und die eigentliche Oppositionspartei, die gar keine Oppositionspartei ist, sondern eine Regierungspartei ist, die wollte das PRS Budget auf einen Franken reduzieren, das haben Sie wahrscheinlich auch gehört und von daher, die repräsentieren natürlich im Nationalrat knapp 30% also es ist nicht so perfekt abgestützt.

F: Kann das daran liegen, dass die Arbeit die die Landeskommunikation nach außen leistet nach innen nicht konsequent genug kommuniziert wird?

A: Das denke ich ist ein Problem, das PRS hat. Die PRS hat so knappe Mittel, dass sie von ihrer Arbeit nach innen überhaupt nichts mehr kommuniziert. Also die Leute hier in der Schweiz haben keine Ahnung was geleistet wird. Also diese Broschüre beispielsweise (Der Bund kurz erklärt) also ich hab sie gemacht, ich weiß wovon ich spreche, ich hab das auch mit einer Schulklasse noch ein bisschen getestet und die haben gesagt „oh das ist aber toll, könnten wir die haben?“ und ich musste ihnen sagen „nein, die ist für das Ausland gedacht“. Also ich meine das ist lächerlich- es kostet nichts hier die Auflage um einige Tausend zu erhöhen- aber ich habe die Mittel nicht zur Verfügung. Das ist wirklich dann sehr fragwürdig.

Ich meine das weiß man mit jeder Image Kampagne die ein Unternehmen macht, dass die Wirkung einer Imagekampagne nach innen mindestens so stark gewichtet ist wie die Außenwirkung. Aber wir haben hier natürlich schon ein Marketingproblem. Also auch diese Broschüre- die kommt jetzt heraus in einer Auflage jährlich von 250.000 Exemplaren. Ich könnte die problemlos mit minimalem Aufwand - Marketing Aufwand- könnte ich die Auflage verdoppeln. Aber man will das gar nicht so recht... so dieses „Sparsharing“ da sagt man „hm das wird uns zu teuer, das machen wir lieber nicht, wir geben sie einfach ab an Leute, die sie von irgendwoher kennen und dann bestellen.“

F: Ich möchte an dieser Stelle ganz gerne zum Thema „Legitimationsdruck“ springen, das hier ja auch schon ein wenig durchklingt, wenn Steuergelder verwendet werden. Nehmen

Sie diesen Legitimations- und Spardruck außer vom Nationalrat auch von der Bevölkerung wahr?

A: Ja auf jeden Fall.

F: Haben Sie denn das Gefühl dass man dem mit konsequenter Evaluation entgegen wirken könnte? Bemerkten Sie eine Bereitschaft bei den Akteuren hierfür Kapazitäten und Mittel zur Verfügung zu stellen?

A: Gut, in dem Zusammenhang -ich berate ja Departemente in Kampagnen-Fragen- also das sind fast alles Präventionskampagnen und dort ist Evaluation ein Muss.

Das müssen wir auf viele Arten einfach belegen auch weil die Budgets immer wieder vom Nationalrat oder vom Parlament bewilligt werden müssen oder besprochen werden müssen. Erst wenn die das besprochen haben können wir überhaupt Maßnahmen ergreifen. Das ist hier natürlich auch so. Also ohne klipp und klar sagen zu können was das konkret gebracht hat gibt es gar kein Geld mehr.

F: Was macht für Sie denn eine gute Image-Arbeit aus? Was sind die Punkte die Ihnen einfallen bei der Frage nach den Erfolgsfaktoren in der Landeskommunikation?

A: Also rein jetzt von der Umsetzung her- also nicht von den Maßnahmen, sondern von der Umsetzung, der Tonalität ist es einfach wichtig dass man sich eben selber auch ein bisschen kritisch sieht. Also so ein bisschen gekonntes Understatement würde ich wichtig und gut finden. Nicht so das klotzen und sich hervorheben. Also das wird ja dann eher sofort negativ aufgefasst. Natürlich wollen wir unsere gewissen Leistungen auch positiv darstellen, aber es kann nicht einfach sein, dass wir sagen „wir haben die schönsten Berge und wir haben die beste Industrie und wir sind die Innovationsfreudigsten“ das wirkt einfach nicht sympathisch. Understatement- gekonnt damit umzugehen das scheint mir sehr wichtig. Dann kann man die anderen Sachen dann schon hervorheben.

F: Und wie würden Sie die Einbeziehung der einzelnen Sektoren bewerten?

Wie nehmen Sie in Ihrer Arbeit die Kooperation mit verschiedenen Partnern- auch aus dem privatwirtschaftlichen Bereich wahr?

A: Das kann ich fast nicht beurteilen, weil ich gar nie dabei bin. Also ich hab zwar schon über X Ausstellungen, House of Switzerland, in der Kommission mitgeredet- aber ich hab noch nie eines besucht, ich war noch nie involviert. Aber ich kann gar nicht so recht sagen wie das läuft, ich muss mich darauf verlassen was uns dann rapportiert wird, wie es gelaufen ist, was angekommen ist, wie viele Besucher da waren, also ich muss mich auf diese Informationen verlassen.

F: Glauben Sie denn dass die Image-Arbeit generell durch den Staat als Impulsgeber gebündelt sein sollte?

A: Ich denke schon. Also natürlich wird jedes Unternehmen, die Kultur, selbst der Sport trägt zum Image bei, aber wenn es darum geht irgendwie aufzutreten, dann denke ich schon dass der Staat den Lead irgendwie übernehmen muss. Ob das finanziell, der Lead immer beim Staat liegen muss, das ist nicht ganz sicher.

F: Können Sie die Wirksamkeit der Landeskommunikation einschätzen? Haben Sie den Eindruck, dass Landeskommunikation und Image-Arbeit tatsächlich den Goodwill der Schweiz gegenüber wirksam erhöhen kann?

A: In bescheidenem Ausmaß denke ich schon dass sie das kann, aber es kann eben immer wieder auch Ereignisse geben, die aller Arbeit wieder dermaßen ein anderes Gewicht geben. Also zum Beispiel so ein Ereignis wie wir gestern hatten (*CH lenkt im Streit um das Bankengeheimnis im Konflikt UBS / USA ein, Anm. d. Verfasserin*) das wird natürlich auf der ganzen Welt gehört und ist ein Thema und das wird wahrscheinlich in den meisten Zeitungen im Ausland ziemlich weit vorne sein, wenn nicht sogar auf der Titelseite, also das hat ein Gewicht, wir reden hier von 10 Millionen, das sind Peanuts dagegen, und das ist ja meistens so, dass das negative Geschichten sind, die dann plötzlich so publik werden, dass die dann natürlich die ganze Image-Arbeit überschatten. Das ist ganz klar. Und trotzdem, man hat ja dann trotzdem auch gesehen, dass das Image auch bei solchen Ereignissen so stark dann auch nicht leidet.

F: Ich würde Ihnen gerne zum Abschluss noch einige persönliche Frage stellen und zwar sind es genau zwei. Zum einen zu Ihrem persönlichen Landesbild als Schweizer und zum anderen zu Ihrer Einschätzung der Wahrnehmung von außen.

A: Also das kommt ja immer sehr drauf an wer immer der Fragesteller ist. Also wenn mir jemand von draußen die Schweiz angreifen würde, würde ich sie wahrscheinlich sofort verteidigen. Natürlich sehe ich aber die vielen Schwachpunkte auch. Man ist ja ein politischer Mensch und man hat auch seine Ansichten also da gibt es durchaus Differenzen. Ich meine ich glaube schon dass wir auch trotz der Schwächen ein tolles Regierungssystem haben. Also diese direkte Demokratie finde ich etwas extrem Positives. Durchaus kritisch eben mit diesem ganzen Bankensektor, dass die Schweiz dann als schönes Land wahrgenommen wird das wissen wir, das ist ja wahrscheinlich auch so, aber wir sehen auch die unheimliche Bautätigkeit, die die Schönheit dieses Landes auch ein bisschen strapaziert.

F: Finden Sie denn Ihre persönliche Wahrnehmung auch in diesem Stärkenprofil wieder, bzw. gibt es dort Stärken die Sie besonders unterstreichen oder gibt es da Punkte die Sie persönlich anders wahrnehmen?

A: Ich weiß nicht so recht. Also bei den Abstimmungen stelle ich fest gegenüber früher dass ich manchmal auf der Siegerseite bin. Als ich jünger war hatte ich manchmal das Gefühl ich sei auf der Verlierer Seite das ist nicht mehr immer der Fall. Also wenn ich jetzt letzten Sonntag nehme- Schengen- dann hat man wieder mal gewonnen, ich meine was da im Vorfeld passiert ist das war ja unangenehm, es war zwar immer, also alle Abstimmungen im Zusammenhang mit der EU waren immer sehr knapp. Also sie waren immer sehr spannend aber letztendlich dann doch klar. Es ist eben immer diese populistische Geschichte, auch immer ein bisschen mit Fremdenfeindlichkeit, gut das ist nicht nur in der Schweiz passiert das hat man in ganz Europa in jedem Land haben wir diese Leute und das ist unangenehm. Also das sind eben auch die Sachen die wir dann auch sehr kritisch sehen aber wir haben eben die Möglichkeit dass über solche Dinge abgestimmt wird und ich finde das dann trotzdem gut. Ich finde es besser wenn die Seite gewählt wird die ich auch gewählt habe- aber (lacht) es könnte durchaus mal anders sein. Wenn dann die Abstimmungen gelaufen sind dann wird das Ausland dann auch wieder

etwas beruhigt, also auch Bulgarien hat sich sicher etwas beruhigt aber das ist klar diese „Krähenplakate“ die haben wahrscheinlich auch die Runde gemacht, die hat man gesehen, die hat man im Ausland einfach wahrgenommen und da muss man natürlich erklären wie das bei uns funktioniert. Aber ich meine wir nehmen einen le Pen in Frankreich und seinen Zulauf auch wahr, also es gibt einfach in ganz Europa eine Tendenz und wir müssen hier auch kommunizieren wie wir mit den Schwächen umgehen. Aber im Grunde befürworte ich das schon dass wir ein solches System haben- eine solche Kampagne ist möglich. Das war sogar eine Güterabwägung, es wurde diskutiert sollte man so etwas verbieten oder nicht und dann hat die Güterabwägung gesagt „nein also die freie Meinungsäußerung ist höher zu werten“ man kann das ja auch ein bisschen anders interpretieren. Das war ja nicht so eindeutig (lacht). Wenn man die SVP auf diese Plakate angesprochen hat dann hieß das immer „nein nein, da ist überhaupt nichts Rassistisches darin“ da wurde das verharmlost. Aber es gibt natürlich schon Grenzen, wenn in Deutschland jetzt die alten Symbole wieder auftauchen dann geht das natürlich nicht.

Fall „T“ Direktor Bundesamt für Kultur / BAK

Leitfaden Interview Département fédéral de l'intérieur DFI
09.02.2009 Interviewsituation: Schriftlich

F: Sie waren in der Kommission an der Ausarbeitung eines europaweit einzigartigen strategischen Grundlagen Instrumentes- dem Stärkenprofil beteiligt. Wie beurteilen Sie den Entstehungsprozess und die Zusammenarbeit mit dieser Vielzahl an Stakeholdern aus sehr unterschiedlichen Ressorts?

A: Das Bundesamt für Kultur (BAK) war als ständiges Mitglied in der für die Landeskommunikation zuständigen Kommission in der Tat an der Planung des „Story Schweiz“ genannten Stärkenprofils beteiligt. Die Arbeit der Kommission beschränkte sich dabei allerdings auf einige strategische Entscheide: Tauglichkeit des Instruments, inhaltliche Ausrichtung des Instruments etc. Die eigentliche Entwicklung oblag der Organisation Präsenz Schweiz (PRS). Im Bestreben, die unterschiedlichen vom Bund unterstützten und für den Auftritt der Schweiz im Ausland verantwortlichen Organisationen besser zu koordinieren, hat die Landeskommunikation inzwischen einige Reorganisationen erfahren. Mit der Aufhebung der Kommission und der Integration von PRS in das Generalsekretariat des Eidgenössischen Departements der Äusseren (EDA) hat der Bundesrat die Verantwortung für die Festlegung der Strategie von PRS und insbesondere für die Definition der Ziele der Landeskommunikation übernommen.

F: Wie gut finden Sie Ihr persönliches Verständnis einer Schweizer Identität in diesem Stärkenprofil abgebildet, ist das Stärkenprofil authentisch?

A: . Das „Story Schweiz“ genannte Stärkenprofil resultiert aus einer umfassenden Analyse des Eigenbilds, des Fremdbilds und der „Realität“ der Schweiz und definiert die Stärken des Landes, die im Ausland kommuniziert werden. Dabei steht die verdichtete Darstellung der folgenden schweizerischen Wesensmerkmale im Vordergrund:

- Kulturelle Vielfalt
- Humanitäre Tradition
- Bürgernähe
- Qualitätsbewusstsein
- Innovation

Insofern darin die Begriffe Vielfalt und Innovation einen herausragenden Platz erhalten haben, erscheinen die Wesensmerkmale des Stärkenprofils aus kulturpolitischer Sicht durchaus authentisch und charakterisieren die schweizerische Identität treffend.

F: Welche Rolle spielen für Sie Identität und Authentizität in der Landeskommunikation? Darf/ kann/ soll Landeskommunikation auch über Schwächen sprechen?

A: PRS hat den Auftrag, ein Gesamtbild der Schweiz im Ausland zu zeigen. Ziel der Aktivitäten ist dabei nicht einzig, die Schweiz in ein positives Licht zu rücken, sondern auch, ein möglichst authentisches Bild von der Schweiz zu zeichnen. Das Eigenbild soll glaubwürdig das Fremdbild beeinflussen. Die Wesensmerkmale der Schweiz werden in Zusammenarbeit mit Kommunikationsspezialisten den jeweiligen Zielgruppen und -ländern angepasst, jedoch muss

die Landeskommunikation, um glaubwürdig zu bleiben, authentisch sein. Ein Image lässt sich kaum durch Propagandakampagnen verbessern.

F: Welche Rolle spielt die Kultur bei der Definition einer „nationalen Identität“ einer Identifikation nach innen – welche Rolle spielt sie als Träger dieser Identität nach außen?

A: Die Schweiz hat nur in einem sehr begrenzten Sinn eine kulturelle „nationale Identität“, ist sie doch ein nicht-zentralistischer, föderativer Bundesstaat, der aus 26 Kantonen besteht, die weitgehend souverän sind. Die Schweiz hat auch vier offizielle Landessprachen. Sie ist also ein Land, das durch eine beachtliche kulturelle und sprachliche Vielfalt auf engstem Raum geprägt ist. Für die Wahrung der nationalen Kohäsion ist es notwendig, diese Vielfalt zu unterstützen. Die schweizerische Kulturpolitik hat daher zum Ziel, den kulturellen Austausch zwischen den Landesteilen und die kulturelle Vielfalt zu fördern. Dies tut sie insbesondere mit dem neuen Kulturförderungsgesetz, das derzeit vom Parlament behandelt wird. Das Kulturförderungsgesetz wird die zentrale gesetzliche Grundlage für die Kulturpolitik des Bundes bilden. Der Grundsatz der kulturellen Vielfalt ist im Zweckartikel verankert und soll auch als Förderkriterium etabliert werden. Die Gesamtheit der Förderungsmassnahmen des Bundes dient letztlich dem Ziel der kulturellen Vielfalt. Ein zweites wichtiges Element bildet das Bundesgesetz über die Landessprachen und die Verständigung zwischen den Sprachgemeinschaften vom 5. Oktober 2007, welches die Viersprachigkeit als Wesensmerkmal der Schweiz stärkt. Spezielle Förderung erfahren die rätoromanische und die italienische Sprache in den Kantonen Graubünden und Tessin durch das Bundesgesetz über Finanzhilfen für die Erhaltung und Förderung der rätoromanischen und italienischen Sprache und Kultur vom 6. Oktober 1995. Die Ratifikation des UNESCO-Übereinkommens zum Schutz und zur Förderung der Vielfalt kultureller Ausdrucksformen durch die Schweiz steht in Übereinstimmung mit diesen Grundsätzen schweizerischer Kulturpolitik.

Das BAK unterhält eigene Aktivitäten, die zum positiven Image der Schweiz im Ausland beitragen und die kulturelle Präsenz der Schweiz im Ausland fördern. Dazu gehören die 17 Schweizer Schulen im Ausland, so in Chile (Santiago de Chile), Brasilien (São Paulo und Curitiba), Ghana (Accra), Italien (Bergamo, Catania, Mailand, Rom), Kolumbien (Bogotá), Mexiko (Mexiko-City, Cuernavaca, Querétaro), Peru (Lima), Singapur (Singapur), Spanien (Barcelona, Madrid) und Thailand (Bangkok).

Weiter ist das BAK für die Teilnahme an internationalen Kunstausstellungen zuständig, welche um eine offizielle Beschickung durch die Schweiz anfragen (Biennalen von Venedig, São Paulo, Kairo, Triennale New Delhi).

Das BAK gewährt darüber hinaus über die Eidgenössische Stipendienkommission (ESKAS) ausländischen Kunstschaaffenden Stipendien, die Lebens- und Studienkosten in der Schweiz decken.

F: Was macht für Sie eine gute Image-Arbeit aus- was ist für Sie wesentlich in der Landeskommunikation?

A: Die Information über die eigenen Wesensmerkmale und Leistungen stellt eine Aufgabe des Staates im Rahmen seiner Aussenpolitik dar und benötigt im Sinne der Kohärenz eine strategische Ausrichtung. Die Landeskommunikation sollte sich auf einige wenige ausgewählte

Themen beschränken, wie dies bei der „Story Schweiz“ geschehen ist. Die Imagepflege basiert auf einigen positiven Grundbotschaften über die Schweiz, die den jeweiligen Zielländern und -gruppen angepasst werden.

F: Wie bewerten Sie die Einbeziehung der einzelnen Sektoren (Kultur, Bildung, Sport, (Tourismus-) Wirtschaft, Wissenschaft & Forschung, Schweiz als Finanzplatz) in der konkreten Umsetzung einzelner Aktivitäten? (Kooperationen bei einzelnen Maßnahmen wie beispielsweise Mediendelegationen, Großevents wie House of Switzerland, Weltausstellung, Bildungs- Science Kooperationen wie Think Swiss etc.)

Ist die Vernetzung und Kooperation der verschiedenen Akteure aus den genannten Sektoren Ihrer Einschätzung folgend zufriedenstellend- oder sind Sie der Meinung dass eine stärkere Vernetzung möglich und wichtig sei?

A: Wir stellen fest, dass Kultur bei solchen Grossanlässen nur eine untergeordnete Rolle spielt. Sie ist kein zentrales Thema der Landeskommunikation. PRS betreibt weder Kulturförderung noch investiert sie in eigentliche Kulturprojekte, sondern verfolgt andere Projekte.

Diese Entwicklungen sind logisch und konsequent. Denn Kultur lässt sich nur schlecht für die Landeskommunikation instrumentalisieren. Interessenwahrung, Imagepflege, Marketings und Wirtschaftsförderung – dies alles sind legitime Aufträge an die Kultur bzw. Formen eines nutzenorientierten Einsatzes von Kultur. Die Kulturförderung des Bundes geht allerdings weiter. Sie lässt im Inland wie im Ausland die Kultur in erster Linie für sich selbst sprechen. So wirkt Kultur glaubwürdig und positiv für unser Land, selbst da, wo sie kritisch daherkommt.

Weil die Kulturförderung des Bundes andere Schwerpunkte setzt als die Landeskommunikation, ist die Zusammenarbeit zwischen den Kulturförderstellen des Bundes (BAK und Pro Helvetia) und PRS in der Regel punktuell und projektbezogen.

F: Ist es Ihrer Erfahrung nach sinnvoll, dass Image-Arbeit durch den Staat als Impulsgeber gebündelt und vorangetrieben wird? Sind Image-Arbeit und Landeskommunikation Hoheitssache?

A: Es ist sinnvoll, Image-Arbeit an einer Stelle zu bündeln. Im Bestreben, die unterschiedlichen vom Bund unterstützten und für den Auftritt der Schweiz im Ausland verantwortlichen Organisationen besser zu koordinieren, hat die Landeskommunikation einige Reorganisationen erfahren, bis sie schliesslich 2008 aus Gründen der Kohärenz mit der schweizerischen Aussenpolitik ins das Generalsekretariat des Eidgenössischen Departements der Äusseren (EDA) integriert wurde.

In einem pluralistischen Land wie der Schweiz kann es allerdings keine wo auch immer angesiedelte „Deutungshoheit“ über nationale Charakteristika geben. Allfällige Nutzungsregeln müssen sich auf Hoheitszeichen beschränken.

F: Wirkt sich eine ausgeprägte, ressortübergreifende Vernetzung und eine „Top Down“ instruierte Sensibilität gegenüber der Image-Arbeit, Ihrer Ansicht nach direkt auf die Wirksamkeit der Maßnahmen aus?

A: –

F: Nehmen Sie ein „Legitimationsdruck“ wahr, wenn Steuergelder in Image-Arbeit fließen?

A: Vgl. Antwort auf die nächste Frage.

F: Gibt es nach Ihrer Kenntnis, Lösungsansätze durch umfassende Evaluation der Maßnahmen- und halten sie dies für angebracht?

A: Nach den Grundsätzen moderner Verwaltungsführung sind Evaluationen und Wirkungskontrollen zwingend notwendige Bestandteile allen staatlichen Handelns, in der Kulturförderung wie auch in der Landeskommunikation. Diese Instrumente sichern und stärken insbesondere auch die Legitimation von staatlichen Massnahmen.

F: Wie schätzen Sie die Bereitschaft der unterschiedlichen Ressorts für Evaluation und konsequentes Controlling Ressourcen zur Verfügung zu stellen ein? Halten Sie eine stärkere Transparenz und Nachvollziehbarkeit von Effektivität und Effizienz für nachdrücklich gewollt?

A: –

F: Erhöhen die verstärkten Aktivitäten zur Verbesserung der Fremdwahrnehmung der Schweiz Ihrer Einschätzung nach die Aufmerksamkeit der Weltöffentlichkeit der Schweiz gegenüber?

A: Die Erfahrung von mehreren Jahren Tätigkeit von PRS im Bereich der Landeskommunikation zeigt, dass die allgemeinen Images von Ländern grundsätzlich stabil und das Ergebnis eines ausgewogenen Zusammenspiels von Regierungsführung, Bevölkerung, Kultur, Exporten, Investitionen und Immigration sowie Tourismus sind. Nachhaltig verändern lässt sich hingegen das Image eines Landes in einem bestimmten Bereich mit gezielten Massnahmen bei einer spezifischen Zielgruppe.

Wir sind überzeugt, dass die verstärkte Präsenz der schweizerischen Kultur im Ausland dazu beitragen kann, dass die Schweiz nicht nur als Land der Banken und Nummernkonten, sondern auch als Hort von Innovation und Vielfalt wahrgenommen wird.

F: Entspricht Ihr eigenes Landesbild der definierten Identität, die dem Stärkenprofil zugrunde liegt? Wo können Sie ganz persönlich Diskrepanzen wahrnehmen- wo gibt das Stärkenprofil in ganz besonderem Maße Ihr eigenes Landesbild wieder? (Bitte beschreiben Sie in eigenen Worten Ihr Selbstverständnis als Schweizer)

A: Vgl. oben die Antworten auf die Fragen nach Identität und Authentizität.

F: Wie schätzen Sie die Wahrnehmung Ihrer Heimat von außen ein? Haben Sie das Gefühl dass sich Ihr persönliches Selbstbild mit den Fremdbildern, die Sie in Ihrem Umfeld, im Urlaub und im Berufsleben wahrnehmen können, deckt- oder bemerken Sie hier signifikante „Lücken“?

A: Im 2008 Report des Anholt-GfK Roper Nation Brands Index (NBI) erzielte die Schweiz die schlechtesten Werte in der Imagedimension Kultur und Kulturerbe, welche die sportlichen Leistungen, das kulturelle Erbe sowie die zeitgenössische Kultur eines Landes beinhaltet. Hier ergibt sich tatsächlich eine signifikante Divergenz der Selbst- und Fremdwahrnehmung. Die Schweiz hat in ihrer Selbstwahrnehmung trotz ihrer bescheidenen Grösse eine durchaus lebendige zeitgenössische und international vernetzte Kulturszene und ein gut ausgebautes staatliches Kulturförderungsprogramm.

Möglicherweise ist die niedrige Bewertung in dieser Dimension auf die wissenschaftliche Methodik des NBI zurückzuführen. Die Untersuchungsanlage ist leider ungenügend dokumentiert und dadurch nicht überprüfbar. Sicherlich ist die niedrige Bewertung auch auf die im internationalen Vergleich geringere Zahl prestigeträchtiger Monumentalbauten (wie Kolosseum, Eiffelturm, Pyramiden) in der Schweiz zurückzuführen.

Zusammenfassung der Inhaltsanalyse aus den Expertengesprächen

Teil A: grundlegende Fragen zur Imagearbeit

AF1: Welche Rolle spielen Identität und Glaubwürdigkeit in der Arbeit der Akteure der Landeskommunikation?

GRUPPE I operationale Ebene

K'1 Glaubwürdigkeit ist abhängig von bestimmten Kriterien:

- Kommunikation von Stärken und Schwächen [9(A2,C4,J2,M1)]
- Kommunikation von wahren (realistischen) und erlebbaren Aussagen [6(A1,E1,F2,J2)]
- Umfassender (holistischer) Ansatz [3(A1,B1,K1)]
- Kommunikation relevanter Aussagen
- Realistische Selbsteinschätzung
- Konsistenz der Aussagen
- Darstellung von Herausforderungen und Lösungsansätzen

K'2 Selektion der Themen beeinflusst das Landesbild [2(A1,H1)]

K'3 Spannungsfeld zwischen Marketing und ausgewogener Information [2(B2)]

K'4 Glaubwürdigkeit macht fassbar und fördert so Integration und partnerschaftliche Beziehungen im Gegensatz zur Positionierung als Sonderfall

K'5 Evaluation ist hilfreich für realistische Zielformulierung

K'6 Identitäts- und Stärkenprofile haben idealerweise integrierenden Charakter und spiegeln den Konsens aller Partner (Stakeholder)

K'7 Dialog fördert realistische Selbsteinschätzung

K'8 Glaubwürdigkeit ist ein Schlüsselbegriff in der Landeskommunikation

[2(J1,M1)]

K'9 Durch persönliches Erleben geprägte Wahrnehmung führt zu besonders glaubwürdiger Kommunikation [2(L1,K1)]

K'10 Glaubwürdigkeitskriterien müssen für überzeugende Kommunikation erfüllt sein

GRUPPE II strategische Ebene

K'1 Übereinstimmung von Großteil der Bevölkerung mit Identität / Stärkenprofil

K'2 Diskrepanz zwischen Wahrnehmung und Realität

K'3 Sympathie durch Eingeständnis von Schwächen

K'4 Neid/Antipathie durch zu positive/ oberlehrerhafte Selbstdarstellung

K'5 Stärken, aber auch Schwächen lassen sich am besten im Erfahrungsaustausch einbringen

K'6 Identität als strategische Grundlage braucht breite Unterstützung

K'7 Ausgesuchte Elemente im Stärkenprofil, nicht authentische Identität

K'8 Stärkenprofil ist kleinster gemeinsamer Nenner

K'9 Stärkenprofil ist ein Fortschritt

K'10 Offene Kommunikation über Schwächen, wenn Schwächen auch als Stärken gesehen werden können

K'11 Verständnis durch authentische Darstellung

K'12 Popularität der "Swissness" durch Identifikation mit der Schweiz

K'13 Identifikation nach innen nicht wesentlich, da es keine einheitliche Identität gibt

K'14 Kommunikationsrichtung ist nach außen

K'15 Klischees sind selbst stabil und stabilisieren Images

K'16 Widerstände in der Praxis bei kritisch- authentischem Blick

K'17 Kritisch- authentischer Blick fördert Glaubwürdigkeit

K'18 Anpassung der Schlüsselemente an Zielpublikum

K'19 Keine Imageverbesserung durch Propagandakampagnen

K'20 Schlüsselbegriffe Vielfalt und Innovation aus kulturpolitischer Sicht treffend

AF2: Was verbinden die Akteure mit einer strategischen Ausrichtung von Imagearbeit?

GRUPPE I operationale Ebene

K'1 Imagearbeit erfordert klares Bekenntnis

K'2 Imagearbeit sollte staatlich initiiert sein/Nähe zur Politik [4(A1,D2,E1)]

K'3 Messbarkeitsproblem macht Imagearbeit angreifbar (Legitimationsdruck)

K'4 Spannungsfeld zwischen Nähe zur Politik und Distanz zur Politik durch:

- Identitätsorientierung vs. Marktorientierung
- Legitimationsdruck vs. Kommerzialisierung
- Staatliche Interessenswahrung vs privatwirtschaftliche Interessen [6(A1,D2,G2,L1)]

K'5 gutes Image/etablierte Marke braucht Nachhaltigkeits-/ Pflegestrategien [2(B1,C1)]

K'6 Strategische Ausrichtung ist unabdingbar [3(B2,C1)]

K'7 Kernelemente strategischer Grundlagenarbeit im Stakeholderkontext sind

- Analyse der Ausgangslage
- gemeinsames Begriffsverständnis
- Koordination der Akteure
- Wirksamkeitsmessung
- Kommunikation/ Akzeptanz nach innen
- Politische Legitimation
- Identität und Glaubwürdigkeit
- Gemeinsame Ziele und Differenzierungsbotschaften
- Zielformulierung [8(B2,C1,H1,D2,N2)]

K'8 Politik definiert Visionen und Kommunikationsstrategien für ein Land (Deutungshoheit) [2(2D)]

K'9 strategische Ausrichtung d. Imagearbeit wird beeinflusst von

- Mediatisierung der Außenpolitik
- Komplexität des „Angebots“/der Inhalte [2(D1,E1)]

K'10 Impulsgeber sind irrelevant, wenn die Inhalte nicht wahr und erlebbar sind (Glaubwürdigkeit)

K'11 Hemmende Faktoren der strategischer Grundlagenarbeit im Stakeholderkontext:

- Sichtbare Ergebnisse vordergründig wichtiger als strategische Grundlagenarbeit
- Notwendige Reorganisation durch Fehlen einer gemeinsamen soliden Basis für alle Instrumente
- Prinzipiell kann ohne strategische Grundlage agiert werden, aber auf ungenügendem Niveau
- strategische Grundlagenarbeit, die alle strategischen Relevanzfaktoren berücksichtigt, ist ein langwieriger Prozess
- institutionelle Abgrenzung und Angst vor Einmischung in Macht- und Kompetenzbereiche spielen eine Rolle

K'12 Klares (Identitäts-/Stärken-)Profil ist Meilenstein der strategischen Arbeit, der oft fehlt

K'13 Strategie des Reputationsmanagement ist die Weiterentwicklung und Pflege vorhandener Reputationswerte im Sinne eines Markenwesens nicht Neuaufbau einer Marke

K'14 hohes theoretisches Potential für konsequent durchdeklinierte Implementierung von Strategien steht im Gegensatz zu deutlich geringerem praktischen Potenzial

K'15 praktisches Potential wird vor allem durch Sogwirkung und Anreize ausgeschöpft.

K'16 Ergänzung der staatlichen durch privatwirtschaftlichen Initiatoren (Public Private Partnership) [5(H1,J1, L2, M1)]

K'17 Nachhaltigkeitsstrategie durch Integration geeigneter Multiplikatoren [2(L)]

K'18 Step by Step Approach sinnvoll für Nachhaltigkeitsstrategie

K'19 Diversitätsstrategie tendieren zum Birchermüsli

K'20 Strategischer Grundlagenbedarf ist hoch

GRUPPE II strategische Ebene

K'1 Vereinfachung und Akzeptanz durch Einbindung ins Auswärtige Amt

K'2 PRS hat koordinierende und anschiebende Funktion

K'3 Staat als Initiator der Landeskommunikation nicht zwingend
 K'4 Privatwirtschaft bevorzugt Projektbeteiligungen statt Führung
 K'5 Rege Beteiligung der Privatwirtschaft an ausgewählten Einzelprojekten
 K'6 Netzwerkbildung und Kontaktpflege wird durch Landeskommunikation geleistet
 K'7 Strategische Grundlage sind die identifizierte Kernthemen
 K'8 Strategische Ausrichtung Landeskommunikation ungleich strategische Ausrichtung Produkt
 K'9 Entwicklung und konsequente Umsetzung als integriertes Standortmarketing ist einmalig
 K'10 Strukturbereinigung und übergeordnete Organisation nötig für strategische Weiterentwicklung der Landeskommunikation
 K'11 Markenbildung braucht hoheitliche übergeordnete Ebene
 K'12 Führungsinteresse der Privatwirtschaft durch langwierige Prozesse abgeschreckt
 K'13 modernes Management nötig für strategische Koordination
 K'14 Suboptimal: Übergeordnetes Marketing
 K'15 Optimal: projekt-, zielmarkt-, und zielgruppenorientiertes Marketing, als Plattform für verschiedene Akteure
 K'16 kein politischer Rückhalt für ggf. neue übergeordnete Marketing Organisation
K'17 Politischer Rückhalt für Landeskommunikation gering
 K'18 Wenig Vertrauen in Wirksamkeit der Landeskommunikation, daher nur geringes Budget
 K'19 Klare Richtungsentscheidung und Ziele für Strategieentwicklung
 K'20 Nutzen für Land und Bewohner muss am Ende der Maßnahmen erkennbar sein
 K'21 Positionierungsziel Innovationsstandort
 K'22 Verantwortung für Landeskommunikation und deren Strategien liegt beim Staat
 K'23 Landeskommunikation braucht strategische Ausrichtung

AF3: was ist in der Wahrnehmung der Akteure wesentlich für erfolgreiche Imagearbeit?

GRUPPE I operationale Ebene

K'1 Botschaften müssen echt sein und auf Interesse stoßen
 K'2 Akteure (auch in den Botschaften) müssen neugierig und interessiert an Projekten sein
 K'3 Präsenz
 K'4 Awareness auf Regierungsebene über Nutzen und Potential der Landeskommunikation
 K'5 Vermitteln von Awareness top down in alle Ebenen (Bevölkerung)
K'6 Klare, konstante und glaubwürdige strategische Ausrichtung: [4 (D1, G1, H2)]

- Positionierung
- Abgrenzung zum Wettbewerb
- Zielformulierung

K'7 Einlösen von Qualitätsversprechen [2(E1, F1)]
 K'8 Länder stehen im Wettbewerb (Motivation für Imagearbeit)
 K'9 praxistaugliche Konzepte zeigen Partnern Vorteile/Erfolge/Lösungen auf
K'10 Zuhören/dialogischer Ansatz (eigene Stärken an den Interessen des Ziellandes spiegeln) [3(H3)]
 K'11 Gewährleistung der Ressourcen, Instrumente und Tools
 K'12 persönlicher Auslandskontakt (Sensibilität, Interesse, Offenheit) der Akteure
 K'13 inhaltliche Schwerpunkte Zielland-/Zielgruppen spezifisch (Zielgruppen Analyse und Differenzierung)
 K'14 Offenheit und Ehrlichkeit

GRUPPE II strategische Ebene

K'1 Gute Abstimmung der Aktivitäten ist entscheidend
 K'2 Erkennen der Grenzen der Einfluss- und Koordinationsmöglichkeiten ist entscheidend
 K'3 Persönliches Erleben ist entscheidend
 K'4 Identifikation nach innen ist entscheidend

K'5 Unterschiedliche Trägerschaften für unterschiedliche Bereiche
 K'6 Koordination der Akteure und Ausrichtung gemeinsamer Strategie ist entscheidend
 K'7 Koexistenz gemeinsamer Großprojekte und vieler kleiner eigenständiger Projekte
 K'8 Erfolgsfaktoren liegen im Institutionellen/Organisatorischen
K'9 Gekonntes Understatement (2T)
 K'10 wenige positive Grundbotschaften, die ggf. den Zielgruppen u. -ländern angepasst werden

AF4: Wie erleben Akteure der Landeskommunikation das Zusammenwirken einzelner Instrumente und Sektoren?

GRUPPE I operationale Ebene

K'1 Vernetzung wirkt sich positiv auf die Qualität der Imagearbeit aus und ist unabdingbar durch: [6(C1, F1, G1, H2, J1)]

- gezieltere Ansprache von Meinungsführern
- nachhaltigere Imagearbeit
- Glaubwürdigen Umgang mit unterschiedlichen Themen/Zielgruppe durch Konstanz der Botschaften und spezialisierten Akteuren (valides Wissen in einzelnen Bereichen)
- Besetzen eines breiten und vielfältigen Themenspektrums und große Auswahl an Projekten durch Arbeitsteilung
- größerer Adressatenkreis
- **nutzbare Synergien durch vielfältigen Input und persönliche Kontakte aller Beteiligten [4(A1, D1, L1, H1)]**

K'2 Nur ganzheitliche und breit institutionalisierte Imagearbeit unter Berücksichtigung vielfältiger Themenbereiche/Sektoren gewährleistet ausgewogenes Landesbild [3(B1, L1, G1)]

K'3 Hohe Wirksamkeit (auch operationale Wirksamkeit) von Private Public Konstellationen

K'4 Wandel zu verstärkter Zusammenarbeit und Bewusstsein für Bedeutung von Vernetzung findet statt [3(C1, D1, H1)]

K'5 Die Vernetzung/Zusammenarbeit der Sektoren ist steigerungsfähig [3(D2, E1)]

K'6 Zusammenarbeit erfordert ein hohes Maß an Überzeugungsleistung [4(E2; H1, J1)]

K'7 Dort wo Zusammenarbeit gelingt, wird sie anerkennend registriert

K'8 Botschaften müssen von allen beteiligten Partnern getragen werden [2(G1, H1)]

K'9 stark aufgestellte Privatwirtschaft muss in Imagearbeit integriert werden

K'10 Für Partner attraktive Imagearbeit muss breite/ ganzheitliche Lösungen entwickeln und umfassend koordinieren [2 H2]

K'11 Sogwirkung in Zusammenarbeit führt über freiwillige Nutzung eines attraktives Angebotes und Win-Win Situationen

K'12 Nutzung von Synergien führt zu gemeinsamen Zielen

GRUPPE II strategische Ebene

K'1 Zentrale Organisation neben anderen spezialisierten Organisationen

K'2 Förderung der Zusammenarbeit auch ohne institutionalisierte Grundlage wichtig

K'3 Grenzen der Landeskommunikation durch Akteure die nicht eingebunden sind oder sich nicht einbinden lassen

K'4 Partner finden sich in Grundlagen wieder

K'5 Kommunikationsbedarf nach innen (1Q,1S)

K'6 Kommission wird von allen getragen

K'7 Große Bereitschaft zur Zusammenarbeit bei wichtigsten Partnern

K'8 Erkenntnis bei Großprojekten, zusammen mehr zu erreichen als alleine

K'9 PRS bezieht Partner automatisch mit ein

K'10 Zusammenbringen der Akteure erschwert durch Wegfall der Kommission

K'11 Abstriche bei Wirksamkeit durch zu wenig Koordination

K'12 Einbindung auch von ggf. Konfliktparteien ist wichtig aber verlängern die Einigungsprozesse

K'13 Institutionalisiertes Verständnis und breite Einbindung führt stets zu Konsens
 K'14 Koordinationsarbeit einerseits immer integrativ andererseits muss auf einzelne Partner eingegangen werden
 K'15 In der Landeskommunikation geht es nicht ohne Partner
 K'16 punktuelle Zusammenarbeit mit der Kulturförderung

Teil B: Umsetzung der einzelnen Instrumente

BF1: Welche umsetzungs- und anwendungsbezogene Faktoren werden von Akteuren der operationalen Ebene genannt?
GRUPPE I operationale Ebene
Führung / Projektleitung
K1' Einbeziehung von Projektpartner K2' Geschlossenheit der Projektleitung K4' Initiative für Kooperationen geht von Landeskommunikation aus K7' Führungsprobleme durch unklare Weisungsstruktur der Partner K8' Gesamtleitung / zentrale Weisungsstruktur verbessert Zusammenarbeit K10' Zusammenarbeit innerhalb derselben (Dach-)Organisation aktiver K21' Landeskommunikation in der Herausgeberrolle K23' Qualitätssicherung durch Nähe zur Politik K33' Gute Netzwerke sind Erfolgsfaktor für Projektleitung und können Kosten senken. K44' Einfluss auf Inhalte durch Leitungsfunktion K49' Vergabe der Projektleitung nach inhaltlichen Schwerpunkten sinnvoll K51' Es spielt keine Rolle welche Organisation ein Projekt leitet, sie muss es wollen
Rivalität/ Differenzen
K3' In Kooperationen muss Landeskommunikation eigene Interessen vertreten und Projekte mitgestalten K6' Strukturelle und kulturelle Unterschiede der Projektpartner als Herausforderung für Kooperation K9' Hauptsponsoren haben größeren Einfluss K40' Deutungs-Durchführungshoheit in der Landeskommunikation als Machtfrage
Sachkenntnis / Vermitteln von Know How
K12' Kenntnis der Strategien, Instrumente, Evaluation als Erfolgsfaktor für zukünftige Projekte und Zusammenarbeit K13' Seminare vermitteln Kenntnis über Strategien und Instrumente K15' Ausräumen von Begriffsunschärfen für Zusammenarbeit K16' Projektideen passen eher in die Gesamtstrategie wenn Seminar besucht wurde K19' In Kommunikationssituationen: Veranschaulichung durch Praxisbeispiele und Berücksichtigung von individuellem Kenntnisstand K54' Hilfe von Vertretungen Vorort für bi/multilaterale Projekte
Abwägen von Interessen / Kompromissfähigkeit
K5' Sorgfältige Abstimmung von Zielen und Zielgruppen K11' Sorgfältiges Abwägen zwischen Themen/ Stärkenprofil und Interesse der Zielöffentlichkeit K38' Landeskommunikation braucht gemeinsame Grundlage K55' Nutzung von Events als Kommunikationsplattform für eigene Aktivitäten durch Partner K57' Mehrwert für Partner durch Kooperation mit der offiziellen Schweiz
Transparenz
K14' Transparenz bei Umsetzung und Wirksamkeit von Projekten K28' Zögerliche Verwendung überprüfbarer Ziele durch Vertretungen K42' Statt großer Visionen, Beginn mit dem Kleinstmöglichen
Evaluation

<p>K17'Evaluation kann Wirksamkeit von Projekten verbessern K27'Evaluation als Kulturwandel braucht breite Unterstützung auch von oben K29' Kontinuierlicher und unterstützter Evaluationsprozess sensibilisiert für Zielformulierung und stärkt Leistungsfähigkeit und Kompetenz K30' Mitarbeiter Nähe und Dialog etabliert Evaluationskultur K31' Verbesserung des Evaluationsprozess durch Bewertung auf Aggregationsebene und integrierten Follow Ups</p>
<p>Marke als Kooperationsbasis</p>
<p>K32'Dachmarke leitet Messeaktivitäten der Wirtschaftsförderung und kann dank Manual autark verwendet werden K34' Identitätsbasiertes CD ist visuelle Basis für Aktivitäten K41'PR Tool basierend auf Grundlagen, positioniert und verdichtet die Vielfalt K45' Orientierung der Inhalte am Stärkenprofil K56' Absender bei Auslandsprojekten: „Label Schweiz“</p>
<p>Prozesse</p>
<p>K20'Klar definierte Kommunikationswege K22'Kurze Wege und Zugriff zu Hintergrundinformationen für erfolgreiche Führung K24' Trotz Outsourcing technischer Aufgaben bevorzugte Vergabe innerhalb der Bundesverwaltung K25'Aufgabe der Landeskommunikation: Konstante Projektbegleitung und Qualitätssicherung K26'Faire Vergabe von Aufträgen durch staatl. Auftraggeber K35'Großereignisse als Anlass für Diskussion über gemeinsames Erscheinungsbild bis dahin inkonsistenter Auftritte K36' Brandmanagement als zentraler Ansprechpartner für visuelle Erscheinung K46' Nachhaltigkeit von Delegationen durch Einbettung und Nachbereitung K47' Unterstützung durch Tourismuswirtschaft bei Delegationen K50' Landeskommunikation begleitet Kulturprojekte/Events primär kommunikativ K52' Aufmerksamkeit generieren durch Events Vorort</p>
<p>Involvement / Widerstände</p>
<p>K18'Engagement/ Commitment der Partner wesentlich für Erfolg K37' unterschätzte psychologische Komponente bei der Durchsetzung visueller Richtlinien K39' Für Strategieentwicklung in einer interdisziplinären Kommission muss Vorarbeit geleistet und Diskrepanzen überwunden werden. K43'Landeskommunikation muss Sogwirkung entwickeln K48' Tourismuswirtschaft profitiert von Kooperation mit Landeskommunikation K53' Kooperation mit neuen Partnern macht Spaß</p>

Teil C: Hintergrundfrage **Selbstverständnis der Akteure als SchweizerIn und die persönliche Wahrnehmung des Fremdbildes der Schweiz**

<p>1. CF1: Welche Attribute werden im Zusammenhang der Selbstwahrnehmung der Schweiz genannt und stimmt das wahrgenommenen Fremdbild mit dem Selbstbild und/ oder dem Stärkenprofil überein; was sind die wahrgenommenen Differenzen?</p>
<p>GRUPPE I operationale Ebene (Häufigkeit der Nennung in Klammern)</p>
<p>Wahrnehmung der Fremdsicht</p>
<p>K3'Schweiz eher unbekannt(3) K4' Grundsätzlich Positives Image(2) K5' Fremdsicht: Ambivalent, kritisch/bewundernd(2) K6' Klischees: Rosinenpicker; skrupelose Geschäftemacher / Potentatengelder (5) K7' Klischees: Alpen, Käse, Schoki; Banken, Präzision, Zuverlässigkeit, Sauberkeit, Heidi-Land(7) K8' Fremdsicht: Klein aber wirtschaftl. erfolgreich</p>

K10' Fremdsicht: Ausländerfeindlich (2)

K14' Fremdsicht: schwarz/weiß (2)

K32' Fremdsicht: innovativ

K33' Fremdsicht: Premium / teuer (2)

K43' Kaum Wahrnehmung der Urbanen Schweiz (2)

K45' Fremdsicht: nicht innovativ

K53' Fremdsicht: Stereotyp

K56' Fremdsicht: ernst / langweilig(2)

K59' Fremdsicht: freundlich

K62' Fremdsicht: High Quality

K63' Fremdsicht: Gemütlichkeit

K36' Fremdsicht: wenig neugierig aus der Nähe

K37' Fremdsicht: idealisiert aus der Ferne

Selbtsicht

K9' Banken imageschädigend

K12' Selbtsicht: Bescheidenheit(5)

K15' Selbtsicht: gerechte / regulierte Gesellschaft(2)

K18' Selbtsicht: Tüftler (2)

K19' Selbtsicht: Zufriedenheit

K20' Selbtsicht: Sonderfall/ Isolationismus (6)

K23' Selbtsicht: Teilweise arrogant/ wenig Respekt vor anderen

K30' Selbtsicht: unbeweglich, saturiert (3)

K31' Selbtsicht: pragmatisch

K35' Selbtsicht: welttoffen(3)

K39' Selbtsicht: Wohlfühl-Schweiz

K41' Selbtsicht: Kompromissbereitschaft/ Ausgleich (2)

K44' Selbtsicht: Langweiligkeit, Verlässlichkeit, Stabilität als Stärke

K46' Selbtsicht: extrem wettbewerbsfähig / innovativ (2)

K47' Selbtsicht: (kulturelle-) Vielfalt (2)

K50' Selbtsicht: High Quality

K51' Selbtsicht: Gemütlichkeit

K52' Selbtsicht Lebensqualität

K54' Selbtsicht: Zwischen Innovation und Konservativismus

K57' Selbtsicht: Fröhlicher als Fremdsicht

K58' Selbtsicht: Nicht immer Primus

K60' Selbtsicht: verschlossen, unspontan (2)

Übereinstimmungen mit dem Stärkenprofil oder einzelnen Punkten davon

K1' Stärkenprofil spiegelt das Selbstbild grundsätzlich wider (11)

K16' Übereinstimmung: Präzision

K17' Übereinstimmung: Zuverlässigkeit/Pünktlichkeit

K21' Übereinstimmung: Selbstbestimmung (2)

K22' Übereinstimmung: Zukunftssicherheit (2)

K40' Übereinstimmung Lebensqualität

Diskrepanzen mit dem Stärkenprofil oder einzelnen Punkten daraus

K2' Teilweise Diskrepanzen mit dem Stärkenprofil (4)

K29' Diskrepanz: Offenheit/ internationale Drehscheibe

K34' Diskrepanz: Neugierde

55' Diskrepanz: Frisch, neugierig

Sonstige Aussagen zum Themenkomplex Selbst/Fremdwahrnehmung

K11' Heimatliebe (2)

K13' Stolz auf Positiv-Klischees

K24' Sonderfalldenken statt gemeinsame Lösung europäischer Herausforderungen ist ungünstig für

die Reputation

K25'Geografische/ Kulturelle Distanz begünstigt Klischees (3)

K26'Klischees gehören zur Schweiz

K27' interkulturelle Kompetenz

K38' Ambivalentes Selbstverständnis (Isolation, Neutralität, historisches Verhalten, Potentatengelder)

K42' Heidi-Land Klischee stört

K61'Nicht auf den Lorbeeren ausruhen

GRUPPE II strategische Ebene

Wahrnehmung der Fremdsicht

K'3 Referenzland (Fremdwahrnehmung)

K'4 Verschlossenheit, knorrig, Bergler (Fremdwahrnehmung)

K'8 Schönes Land (Fremdbild)

Selbtsicht

K'2 Stolz (Selbstwahrnehmung)

K'7 Direkte Demokratie (Selbstbild)

Übereinstimmungen mit dem Stärkenprofil oder einzelnen Punkten davon

K'1 Schweizbild entspricht größtenteils dem Stärkenprofil

Diskrepanzen mit dem Stärkenprofil oder einzelnen Punkten daraus

-

Sonstige Aussagen zum Themenkomplex Selbst/Fremdwahrnehmung

K'5 positive, stabile Reputation durch Ausrichtung an positiv stabilen Elementen

K'6 Marginalere Beitrag der Landeskommunikation an guter Reputation

K'9 Diskrepanz zwischen positiver Selbst- und weniger positiven Fremdwahrnehmung bzgl. Kultur

Weitere Verdichtung zu übergeordneten Kategorien K'' F1-F4 zur Darstellung in einer Konstruktkarte

Kategorie K' / Unterthemen für Konstruktkarte	Kategorie K'' / Übergeordnete Kategorie
<p>F1 „Was verbinden die Akteure mit den Begriffen Identität und Glaubwürdigkeit in der Landeskommunikation?“</p>	
<p>GRUPPE I ENTSCHEIDER OPERATIONALE EBENE</p>	
<p>K'1 Glaubwürdigkeit ist abhängig von bestimmten Kriterien: - Kommunikation von Stärken und Schwächen [9 (A2,C4,J2,M1)] - Kommunikation von wahren (realistischen) und erlebbaren Aussagen [6 (A1,E1,F2,J2)] - Umfassender (holistischer) Ansatz [3 (A1,B1,K1)] - Kommunikation relevanter Aussagen - Realistische Selbsteinschätzung - Konsistenz der Aussagen - Darstellung von Herausforderungen und Lösungsansätzen</p> <p>K'2 Selektion der Themen beeinflusst das Landesbild [2 (A1,H1)]</p> <p>K'3 Spannungsfeld zwischen Marketing und ausgewogener Information [2 (B2)]</p> <p>K'4 Glaubwürdigkeit macht fassbar und fördert so Integration und partnerschaftliche Beziehungen im Gegensatz zur Positionierung als Sonderfall</p> <p>K'5 Evaluation ist hilfreich für realistische Zielformulierung</p> <p>K'6 Identitäts- und Stärkenprofile haben idealerweise integrierenden Charakter und spiegeln den Konsens aller Partner (Stakeholder)</p> <p>K'7 Dialog fördert realistische Selbsteinschätzung</p> <p>K'8 Glaubwürdigkeit ist ein Schlüsselbegriff in der Landeskommunikation [2 (J1,M1)]</p> <p>K'9 Durch persönliches Erleben geprägte Wahrnehmung führt zu besonders glaubwürdiger Kommunikation [2 (L!,K1)]</p> <p>K'10 Glaubwürdigkeitskriterien müssen für überzeugende Kommunikation erfüllt sein</p>	<p>K''1 --> Glaubwürdigkeitskriterien (K1,K10, K7)</p> <p>K''2 --> Themenwahl / Geschichte, die ein Land erzählt (K2,K3)</p> <p>K''3--> Rolle der Glaubwürdigkeit (K8, K9, K4)</p> <p>K''4 -->Zielformulierung --> realistisch</p> <p>K''5--> Rolle der Identität (K6, K7)</p> <p>--> K''1</p> <p>--> K''3</p> <p>-->K''3</p> <p>--> K''1</p>

GRUPPE II ENTSCHEIDER STRATEGISCHE EBENE	
<p>K'1 Übereinstimmung von Großteil der Bevölkerung mit Identität / Stärkenprofil</p> <p>K'2 Diskrepanz zwischen Wahrnehmung und Realität</p> <p>K'3 Sympathie durch Eingeständnis von Schwächen</p> <p>K'4 Neid/Antipathie durch zu positive/ oberlehrerhafte Selbstdarstellung</p> <p>K'5 Stärken, aber auch Schwächen lassen sich am besten im Erfahrungsaustausch einbringen</p> <p>K'6 Identität als strategische Grundlage braucht breite Unterstützung</p> <p>K'7 Ausgesuchte Elemente im Stärkenprofil, nicht authentische Identität</p> <p>K'8 Stärkenprofil ist kleinster gemeinsamer Nenner</p> <p>K'9 Stärkenprofil ist ein Fortschritt</p> <p>K'10 Offene Kommunikation über Schwächen, wenn Schwächen auch als Stärken gesehen werden können</p> <p>K'11 Verständnis durch authentische Darstellung</p> <p>K'12 Popularität der "Swissness" durch Identifikation mit der Schweiz</p> <p>K'13 Identifikation nach innen nicht wesentlich, da es keine einheitliche Identität gibt</p> <p>K'14 Kommunikationsrichtung ist nach außen</p> <p>K'15 Klischees sind selbst stabil und stabilisieren Images</p> <p>K'16 Widerstände in der Praxis bei kritisch- authentischem Blick</p> <p>K'17 Kritisch- authentischer Blick fördert Glaubwürdigkeit</p> <p>K'18 Anpassung der Schlüsselemente an Zielpublikum</p> <p>K'19 Keine Imageverbesserung durch Propagandakampagnen</p> <p>K'20 Schlüsselbegriffe Vielfalt und Innovation aus kulturpolitischer Sicht treffend</p>	<p>K"1 Stärkenprofil (K1, K6, K7,K8,K9, K20</p> <p>K" 2 Wahrnehmung (K2, K4,)</p> <p>K"3 Stärken vs. Schwächen K3, K5, K10</p> <p>K"4 Authentizität K11, K15, K16, K17 // K18, K19</p> <p>K"3 Identifizierung nach Innen K12, K13 // K 14</p>
<p>F2- Was verbinden die Akteure mit einer strategischen Ausrichtung von Imagearbeit?</p>	
GRUPPE I ENTSCHEIDER OPERATIONALE EBENE	
<p>K'1 Imagearbeit erfordert klares Bekenntnis</p> <p>K'2 Imagearbeit sollte staatlich initiiert sein/Nähe zur Politik [4 (A1,D2,E1)]</p> <p>K'3 Messbarkeitsproblem macht Imagearbeit angreifbar (Legitimationsdruck)</p> <p>K'4 Spannungsfeld zwischen Nähe zur Politik und Distanz zur Politik durch:</p> <ul style="list-style-type: none"> Identitätsorientierung vs. Marktorientierung Legitimationsdruck vs Kommerzialisierung Staatliche Interessenswahrung vs privatwirtschaftliche 	<p>Strategie-Bewusstsein K1,K6,20</p> <p>Legitimation (K3,)</p> <p>Nähe zur Politik (K4, K2, K8,K10,</p> <p>Erfolgsfaktoren (K7,K5, K12, K13, K15</p> <p>„Stolpersteine“ bei Strategie Entwicklung (K11, K9,, K14</p> <p>Nachhaltigkeit K17, 18, 19</p> <p>Nähe zur Privatwirtschaft K16</p>

Interessen

[6(A1,D2,G2,L1)]

K'5 gutes Image/etablierte Marke braucht Nachhaltigkeits-/Pflegestrategien [2(B1,C1)]

K'6 **Strategische Ausrichtung ist unabdingbar** [3(B2,C1)]

K'7 **Kernelemente strategischer Grundlagenarbeit im Stakeholderkontext sind**

- Analyse der Ausgangslage
- gemeinsames Begriffsverständnis
- Koordination der Akteure
- Wirksamkeitsmessung
- Kommunikation/ Akzeptanz nach innen
- Politische Legitimation
- Identität und Glaubwürdigkeit
- Gemeinsame Ziele und Differenzierungsbotschaften
- Zielformulierung

[8(B2,C1,H1,D2,N2)]

K'8 Politik definiert Visionen und Kommunikationsstrategien für ein Land (Deutungshoheit) [2(2D)]

K'9 strategische Ausrichtung d. Imagearbeit wird beeinflusst von

- Mediatisierung der Außenpolitik
- Komplexität des „Angebots“/der Inhalte [2(D1,E1)]

K'10 Impulsgeber sind irrelevant, wenn die Inhalte nicht wahr und erlebbar sind (Glaubwürdigkeit)

K'11 **Hemmende Faktoren der strategischer Grundlagenarbeit im Stakeholderkontext:**

- Sichtbare Ergebnisse vordergründig wichtiger als strategische Grundlagenarbeit
- Notwendige Reorganisation durch Fehlen einer gemeinsamen soliden Basis für alle Instrumente
- Prinzipiell kann ohne strategische Grundlage agiert werden, aber auf ungenügendem Niveau
- strategische Grundlagenarbeit, die alle strategischen Relevanzfaktoren berücksichtigt, ist ein langwieriger Prozess
- institutionelle Abgrenzung und Angst vor Einmischung in Macht- und Kompetenzbereiche spielen eine Rolle

K'12 Klares (Identitäts-/Stärken-)Profil ist Meilenstein der

<p>strategischen Arbeit, der oft fehlt</p> <p>K'13 Strategie des Reputationsmanagement ist die Weiterentwicklung und Pflege vorhandener Reputationswerte im Sinne eines Markenwesens nicht Neuaufbau einer Marke</p> <p>K'14 hohes theoretisches Potential für konsequent durchdeklinierte Implementierung von Strategien steht im Gegensatz zu deutlich geringerem praktischen Potenzial</p> <p>K'15 praktisches Potential wird vor allem durch Sogwirkung und Anreize ausgeschöpft.</p> <p>K'16 Ergänzung der staatlichen durch privatwirtschaftlichen Initiatoren (Public Private Partnership) [5(H1,J1, L2, M1]</p> <p>K'17 Nachhaltigkeitsstrategie durch Integration geeigneter Multiplikatoren [2(L)]</p> <p>K'18 Step by Step Approach sinnvoll für Nachhaltigkeitsstrategie</p> <p>K'19 Diversitätsstrategie tendieren zum Birchermüsli</p> <p>K'20 Strategischer Grundlagenbedarf ist hoch</p>	
<p>GRUPPE II ENTSCHEIDER STRATEGISCHE EBENE</p>	
<p>K'1 Vereinfachung und Akzeptanz durch Einbindung ins Auswärtige Amt</p> <p>K'2 PRS hat koordinierende und anschiebende Funktion</p> <p>K'3 Staat als Initiator der Landeskommunikation nicht zwingend</p> <p>K'4 Privatwirtschaft bevorzugt Projektbeteiligungen statt Führung</p> <p>K'5 Rege Beteiligung der Privatwirtschaft an ausgewählten Einzelprojekten</p> <p>K'6 Netzwerkbildung und Kontaktpflege wird durch Landeskommunikation geleistet</p> <p>K'7 Strategische Grundlage sind die identifizierte Kernthemen</p> <p>K'8 Strategische Ausrichtung Landeskommunikation ungleich strategische Ausrichtung Produkt</p> <p>K'9 Entwicklung und konsequente Umsetzung als integriertes Standortmarketing ist einmalig</p> <p>K'10 Strukturbereinigung und übergeordnete Organisation nötig für strategische Weiterentwicklung der Landeskommunikation</p> <p>K'11 Markenbildung braucht hoheitliche übergeordnete Ebene</p> <p>K'12 Führungsinteresse der Privatwirtschaft durch langwierige Prozesse abgeschreckt</p> <p>K'13 modernes Management nötig für strategische Koordination</p> <p>K'14 Suboptimal: Übergeordnetes Marketing</p> <p>K'15 Optimal: projekt-, zielmarkt-, und zielgruppenorientiertes Marketing, als Plattform für verschiedene Akteure</p>	<p>Strategie-Bewusstsein (K7, ,23)</p> <p>Legitimation (K16,17, K18</p> <p>Nähe zur Politik (K1,K2, K3, K11, 22</p> <p>Erfolgsfaktoren // K14, K15</p> <p>„Stolpersteine“ bei Strategie Entwicklung K10, K13</p> <p>Nähe zur Privatwirtschaft K4, // K8, K5 // K12</p> <p>Ziele (K9 19, 20, 21)</p>

<p>K'16 kein politischer Rückhalt für ggf. neue übergeordnete Marketing Organisation</p> <p>K'17 Politischer Rückhalt für Landeskommunikation gering</p> <p>K'18 Wenig Vertrauen in Wirksamkeit der Landeskommunikation, daher nur geringes Budget</p> <p>K'19 Klare Richtungsentscheidung und Ziele für Strategieentwicklung</p> <p>K'20 Nutzen für Land und Bewohner muss am Ende der Maßnahmen erkennbar sein</p> <p>K'21 Positionierungsziel Innovationsstandort</p> <p>K'22 Verantwortung für Landeskommunikation und deren Strategien liegt beim Staat</p> <p>K'23 Landeskommunikation braucht strategische Ausrichtung</p>	
--	--

F3- Was ist in der Wahrnehmung der Akteure wesentlich für erfolgreiche Imagearbeit?

GRUPPE I ENTSCHEIDER OPERATIONALE EBENE

<p>K'1 Botschaften müssen echt sein und auf Interesse stoßen</p> <p>K'2 Akteure (auch in den Botschaften) müssen neugierig und interessiert an Projekten sein</p> <p>K'3 Präsenz</p> <p>K'4 Awareness auf Regierungsebene über Nutzen und Potential der Landeskommunikation</p> <p>K'5 Vermitteln von Awareness top down in alle Ebenen (Bevölkerung)</p> <p>K'6 Klare, konstante und glaubwürdige strategische Ausrichtung: [4 (D1, G1, H2)]</p> <ul style="list-style-type: none"> - Positionierung - Abgrenzung zum Wettbewerb - Zielformulierung <p>K'7 Einlösen von Qualitätsversprechen [2 (E1, F1)]</p> <p>K'8 Länder stehen im Wettbewerb (Motivation für Imagearbeit)</p> <p>K'9 praxistaugliche Konzepte zeigen Partnern Vorteile/Erfolge/Lösungen auf</p> <p>K'10 Zuhören/dialogischer Ansatz (eigene Stärken an den Interessen des Ziellandes spiegeln) [3 (H3)]</p> <p>K'11 Gewährleistung der Ressourcen, Instrumente und Tools</p>	<p>Echtheit (K1, K14, K7)</p> <p>Wettbewerb (K3, K8, K6,</p> <p>Austausch K9, K11, K10</p> <p>Differenzierung K13</p> <p>Involvement K2, K4, K5, K12</p>
--	--

<p>K'12 persönlicher Auslandskontakt (Sensibilität, Interesse, Offenheit) der Akteure</p> <p>K'13 inhaltliche Schwerpunkte Zielland-/Zielgruppen spezifisch (Zielgruppen Analyse und Differenzierung)</p> <p>K'14 Offenheit und Ehrlichkeit</p>	
---	--

GRUPPE II ENTSCHEIDER STRATEGISCHE EBENE

<p>K'1 Gute Abstimmung der Aktivitäten ist entscheidend</p> <p>K'2 Erkennen der Grenzen der Einfluss- und Koordinationsmöglichkeiten ist entscheidend</p> <p>K'3 Persönliches Erleben ist entscheidend</p> <p>K'4 Identifikation nach innen ist entscheidend</p> <p>K'5 Unterschiedliche Trägerschaften für unterschiedliche Bereiche</p> <p>K'6 Koordination der Akteure und Ausrichtung gemeinsamer Strategie ist entscheidend</p> <p>K'7 Koexistenz gemeinsamer Großprojekte und vieler kleiner eigenständiger Projekte</p> <p>K'8 Erfolgsfaktoren liegen im Institutionellen/Organisatorischen</p> <p>K'9 Gekonntes Understatement (2T)</p> <p>K'10 wenige positive Grundbotschaften, die ggf. den Zielgruppen u. -ländern angepasst werden</p>	<p>Echtheit (K3 // K9)</p> <p>Wettbewerb</p> <p>Austausch (K1)</p> <p>Differenzierung (K5, K2, K10)</p> <p>Involvement (K4)</p> <p>Organisation (K8,K7,K6)</p>
---	---

F4: Wie erleben Akteure der Landeskommunikation das Zusammenwirken einzelner Instrumente und Sektoren?

GRUPPE I ENTSCHEIDER OPERATIONALE EBENE

<p>K'1 Vernetzung wirkt sich positiv auf die Qualität der Imagearbeit aus und ist unabdingbar durch: [6(C1, F1, G1, H2, J1)]</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ gezieltere Ansprache von Meinungsführern ▪ nachhaltigere Imagearbeit ▪ Glaubwürdigen Umgang mit unterschiedlichen Themen/Zielgruppe durch Konstanz der Botschaften und spezialisierten Akteuren (valides Wissen in einzelnen Bereichen) 	<p>Qualität durch Vernetzung (K1, K12)</p> <p>Institutionelle Breite (K2, K4, K9)</p> <p>Kooperationsbereitschaft (K4, K5, K6, K7)</p> <p>Zustimmung (K8,K10, K11)</p>
--	--

- Besetzen eines breiten und vielfältigen Themenspektrums und große Auswahl an Projekten durch Arbeitsteilung
- größerer Adressatenkreis
- nutzbare Synergien durch vielfältigen Input und persönliche Kontakte aller Beteiligten [4(A1, D1, L1, H1)]

K'2 Nur ganzheitliche und breit institutionalisierte Imagearbeit unter Berücksichtigung vielfältiger Themenbereiche/Sektoren gewährleistet ausgewogenes Landesbild [3(B1, L1, G1)]

K'3 Hohe Wirksamkeit (auch operationale Wirksamkeit) von Private Public Konstellationen

K'4 Wandel zu verstärkter Zusammenarbeit und Bewusstsein für Bedeutung von Vernetzung findet statt [3(C1, D1, H1)]

K'5 Die Vernetzung/Zusammenarbeit der Sektoren ist steigerungsfähig [3(D2, E1)]

K'6 Zusammenarbeit erfordert ein hohes Maß an Überzeugungsleistung [4(E2; H1, J1)]

K'7 Dort wo Zusammenarbeit gelingt, wird sie anerkennend registriert

K'8 Botschaften müssen von allen beteiligten Partnern getragen werden [2(G1, H1)]

K'9 stark aufgestellte Privatwirtschaft muss in Imagearbeit integriert werden

K'10 Für Partner attraktive Imagearbeit muss breite/ganzheitliche Lösungen entwickeln und umfassend koordinieren [2 H2]

K'11 Sogwirkung in Zusammenarbeit führt über freiwillige Nutzung eines attraktives Angebotes und Win-Win Situationen

K'12 Nutzung von Synergien führt zu gemeinsamen Zielen

GRUPPE II ENTSCHEIDER STRATEGISCHE EBENE

<p>K'1 Zentrale Organisation neben anderen spezialisierten Organisationen</p> <p>K'2 Förderung der Zusammenarbeit auch ohne institutionalisierte Grundlage wichtig</p> <p>K'3 Grenzen der Landeskommunikation durch Akteure die nicht eingebunden sind oder sich nicht einbinden lassen</p> <p>K'4 Partner finden sich in Grundlagen wieder</p> <p>K'5 Kommunikationsbedarf nach innen (1Q,1S)</p> <p>K'6 Kommission wird von allen getragen</p> <p>K'7 Große Bereitschaft zur Zusammenarbeit bei wichtigsten Partnern</p> <p>K'8 Erkenntnis bei Großprojekten, zusammen mehr zu erreichen als alleine</p> <p>K'9 PRS bezieht Partner automatisch mit ein</p> <p>K'10 Zusammenbringen der Akteure erschwert durch Wegfall der Kommission</p> <p>K'11 Abstriche bei Wirksamkeit durch zu wenig Koordination</p> <p>K'12 Einbindung auch von ggf. Konfliktparteien ist wichtig aber verlängern die Einigungsprozesse</p> <p>K'13 Institutionalisiertes Verständnis und breite Einbindung führt stets zu Konsens</p> <p>K'14 Koordinationsarbeit einerseits immer integrativ andererseits muss auf einzelne Partner eingegangen werden</p> <p>K'15 In der Landeskommunikation geht es nicht ohne Partner</p> <p>K'16 punktuelle Zusammenarbeit mit der Kulturförderung</p>	<p>Qualität durch Vernetzung</p> <p>Institutionelle Breite (K1,K15)</p> <p>Kooperationsbereitschaft (K3, K7, K8)</p> <p>Zustimmung (K4,K6,K</p> <p>Kommunikationsrichtung (K5, K14)</p> <p>Prozesse (K2, K9,K10,K11, k12, K13)</p>

Case Switzerland, Analyse der Leitfaden Interviews, „Gruppe Schweiz I - Entscheidungsträger operationale Ebene“ Zusammenfassende Inhaltsanalyse

Teil A: Grundlegende Fragen zum Verständnis des Reputationsmanagements:

→ theoriegeleitete Fragen, deduktive Kategoriedefinition

AF1: Welche Rolle spielen Identität und Glaubwürdigkeit in der Arbeit der Akteure der Landeskommunikation?

AF2: Was verbinden die Akteure mit einer strategischen Ausrichtung von Imagearbeit?

AF3: Was ist in der Wahrnehmung der Akteure wesentlich für erfolgreiche Imagearbeit?

AF4: Wie ausgeprägt ist das Verständnis der Akteure, das Zusammenwirken einzelner Instrumente und Sektoren im Reputation Management als einen ganzheitlichen und strategischen Prozess zu begreifen?

Farbcode Paraphrasierung im Ursprungsmaterial: Die Original -Textstellen in den Transkriptionen, die im Folgenden paraphrasiert werden, sind entsprechen des obigen Farbcodes zu markieren. .Seitenzahl und Fallnummer sind anzugeben. Häufigkeit bedeutungsgleicher Aussagen mit Fallbezug / Anzahl kursiv in Klammern.

1. Paraphrasierung F1: Welche Rolle spielen Identität und Glaubwürdigkeit in der Arbeit der Akteure der Landeskommunikation?

Fall /S.	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion / Kategoriebildung K
A/6	3	Wir vermitteln nur Themen bei denen die Schweiz Stärken hat, kein ausgewogenes Landesbild	Fokus auf Stärken trägt nicht zu einem ausgewogenen Landesbild bei	K1 Die Kommunikation von Stärken und Schwächen ist für ein ausgewogenes Landesbild von Bedeutung. (A2, C4, J2, M1)
A/6	4	Das Thema Finanzplatz ist eine Stärke, hat aber auch Schwächen, die Diskussion über die Schwächen kann sogar helfen das System zu verbessern	Es gibt wenige Themen die gleichermaßen Stärken und Schwächen darstellen und eine offene Diskussion für die Landeskommunikation von Vorteil ist.	
A/6	5	Gewisse Themen sind nicht geeignet, sind innenpolitisch auch nicht durchsetzbar	„Gewisse Themen“ (Schwächen) werden nicht kommuniziert	K2 Auswahl der Themen ist entscheidend für die Wahrnehmung des Landesbildes (A2, H1)
A/6	6	Beitrag zu einem ausgewogenen Landesbild durch Themenauswahl um Wahrnehmungslücken zu schließen	Themenwahl ergänzt das „Landesbild“ bei messbaren Imagelücken	
A/10	7	man kann nur Werbung für etwas machen, wenn es authentisch ist	Glaubwürdigkeit ist Bedingung um andere zu überzeugen	K3 Glaubwürdigkeit ist Bedingung für Überzeugungsleistung
A/10	8	Kernelemente der Story Schweiz müssen echt sein	Story muss der erlebten Identität entsprechen	
A/10	9	Was man erzählt muss auf Interesse stoßen	Was man erzählt muss auf Interesse stoßen	K4 Aussagen müssen wahr und erlebbar sein (A1, E1, F2, J2)
A/10		Ganzheitlicher Ansatz ist für die Glaubwürdigkeit essentiell	Ganzheitlicher Ansatz ist für Glaubwürdigkeit essentiell	
				K5 Aussagen müssen relevant sein K6 Ganzheitlicher Ansatz ist für Glaubwürdigkeit essentiell

B/9	10	Die Touristiker, Wirtschaftsleute sagen: We sell Switzerland- aber Nachfrage nach ausgewogener Information steigt.	We sell Switzerland einerseits- andererseits Nachfrage nach ausgewogenen Informationen	K7 Stärken (positive Aussagen / Marketing) und Schwächen (realistische Darstellung) stehen in einem Spannungsfeld zueinander (B2)
B/9	11	Distribution glaubwürdiger Landeskunde nimmt zu	Nachfrage nach ausgewogenen Informationen	
B/9	12	Landeskunde kommuniziert, wenn sie glaubwürdig gemacht ist mehrere Aspekte.	Kommunikation verschiedener Aspekte nützt der Glaubwürdigkeit	
C/4	13	landeskundlicher Darstellungen, die nur Stärken abbildet, bricht die Glaubwürdigkeit weg	Eine glaubwürdige Darstellung berücksichtigt neben Stärken auch Schwächen	K8 Berücksichtigung unterschiedlicher Blickwinkel fördert Glaubwürdigkeit (B1, K1)
C/4	14	Einseitigkeit wird bewusst vermieden, wesentliche (positive) Elemente ja aber nicht ausschließl.	Eine glaubwürdige Darstellung berücksichtigt neben Stärken auch Schwächen	→ K2 (C4)
C/5	15	Aufzeigen, wo hat die Schweiz Licht und wo Schatten	Eine glaubwürdige Darstellung berücksichtigt neben Stärken auch Schwächen	
C/5	16	Transparent darstellen, was sind die Herausforderungen	Sichtbarmachen der Herausforderungen	K9 Sichtbarmachen der Herausforderungen fördert Glaubwürdigkeit
C/5	17	Vergleichbare Herausforderungen z.B. im Bereich Migration, Lösungsansätze müssen für Glaubwürdigkeit transparent dargestellt werden	Sichtbarmachen der Lösungsansätze Antwort auf vergleichbare Herausforderungen	K10 Sichtbarmachen der Lösungsansätze auf Herausforderungen fördert Glaubwürdigkeit
C/5	18	Botschaft ist: Wir sind fassbar und so Mitspieler im Verbund anderer Länder mit ähnlichen Herausforderungen	Durch glaubwürdige Darstellung fassbar und damit Partner im Verbund anderer Länder mit ähnlichen Herausforderungen werden.	K11 Glaubwürdigkeit ist wichtig für Partnerschaft unter Ländern mit ähnlichen Herausforderungen
C/6	20	Die Schweiz wird „normaler“	Die Schweiz wird „normaler“	K12 Glaubwürdigkeit und Integration als

C/6	21	Die Schweiz steht nicht mehr Abseits mit der Glocke Sonderfall Schweiz, sie nimmt teil und lässt auch andere an ihrem Tun teilhaben	kein „Sonderfall-Schweiz“-mehr	Partner stehen in einem Spannungsverhältnis gegenüber Positionierung als Sonderfall. (C2) → K1 (C4)
C/6	22	Die Schweiz zeigt nicht nur das was leuchtet und super ist sondern auch Herausforderungen.	Eine glaubwürdige Darstellung berücksichtigt neben Stärken auch Schwächen	
D/5	23	Durch Evaluation und Zielformulierung muss man realistische Ziele setzen- man merkt dass man Sympathie nicht herzaubern kann und wird bescheidener	Evaluation hilft dabei realistische Ziele zu setzen: Sympathie kann man nicht herzaubern	K13 Realistische Ziele durch Evaluation
D/7	24	Botschaften müssen in verschiedenen Sektoren konsistent wahrgenommen werden, das hat viel mit Glaubwürdigkeit zu tun.	Botschaften müssen durch Sektoren konsistent sein für möglichst viel Glaubwürdigkeit.	K14 Konsistente Aussagen durch die verschiedenen Sektoren hindurch fördern Glaubwürdigkeit
E/4	25	wir könnten nicht irgendetwas verkaufen dass wir nicht sind- das trifft sicher für alle zu nicht nur für die Schweiz	Man kann nur verkaufen was man wirklich ist-	→ K4 (E1)
F/6	26	wir müssen gegen Außen diese Werte die wir definieren auch halten. „Journalisten lachen wenn wir ein Programm schicken "Sie nehmen dann den Zug um 12:43 Uhr" und der Zug fährt dann auch	Definierte Werte müssen auch erfahrbar gelebt werden.	

F/6	27	<p>tatsächlich genau da. Das muss dann auch funktionieren.</p> <p>Headline "wie viele Deutsche verträgt das Land" beispielsweise sind schwierig, da kann man noch so viele schöne Plakate anhängen, das untergräbt die Glaubwürdigkeit</p>	<p>Definierte Werte müssen auch erfahrbar gelebt werden.</p>	<p>→ K4 (F2)</p>
F/8	28	<p>Wenn der Staat sagt, wie toll das Land ist, aber innerhalb funktioniert die Wirtschaft nicht, die politische Situation ist instabil oder man fühlt sich unsicher, dann bringt das alles nichts. Man muss das als Gesamtes betrachten können nur dann gibt es ein glaubwürdiges Bild von einem Land nach außen.</p>	<p>Für ein glaubwürdiges Gesamtbild nach außen sollte der Staat ein realistisches Landesbild alle Bereiche betreffend, kommunizieren.</p>	<p>K15 realistische Aussagen durch die verschiedenen Sektoren hindurch fördern Glaubwürdigkeit</p>
G/5	29	<p>Ein glaubwürdiges Bild ist nicht als einzelner Teil zu verstehen: das Selbstverständnis äußert sich über alle Bereiche der Corporate Identity auch für ein Land.</p>	<p>Selbstverständnis wirkt auch bei einem Land in alle CI Bereiche</p>	<p>K16 Selbstverständnis spiegelt sich in verschiedene Sektoren und ihre Ausdrucksmöglichkeiten</p>
H/4	30	<p>Die Geschichte (Identität) der Schweiz so niedergeschrieben, dass alle Partner dazustehen konnten.</p>	<p>Identität(sprofil) und Stärken müssen den Konsens aller Partner abbilden.</p>	<p>K17 Identität (definiertes Identitätsprofil) und Stärken müssen den Konsens aller Partner abbilden.</p> <p>→ K2 (H1)</p>

H / 13	31	Notwendigkeit innerhalb der PR: was nicht glaubwürdig ist, was nicht akzeptiert wird vom Zielpublikum das müssen Sie so auch nicht kommunizieren	Dissens und unglaubwürdige Inhalte nicht kommunizieren	K18 Ehrlichkeit bei Werte- und Stärkedefinition ist ausschlaggebend für Akzeptanz
H / 13	32	stehe sehr zum Stärkenprofil (Identitätsprofil) weil ich das Gefühl habe wir waren sehr ehrlich bei der Definition dieser Stärken	Ehrlichkeit bei Werte und Stärkedefinition ist ausschlaggebend für Akzeptanz	K19 Realistische Selbsteinschätzung durch Dialog fördert Glaubwürdigkeit
H / 14	33	wir setzen uns mit den Leuten (im Ausland) auseinander das ist sehr zentral, deshalb haben wir vielleicht bei Präsenz Schweiz eine realistische Einschätzung des eigenen Landes als Grundlage für glaubwürdige Arbeit.	Zuhören und Dialogischer Ansatz sind ausschlaggebend für eine realistische Selbsteinschätzung als Grundlage für glaubwürdige Arbeit.	K20 Es ist wichtig glaubwürdig zu sein
I / 5	34	Es ist wichtig glaubwürdig zu sein.	Es ist wichtig glaubwürdig zu sein	→ K4 (J2)
I / 5	35	nicht irgendwelche Messages zu kommunizieren versuchen, wo man nicht dahinter stehen kann	Kommunizierte Botschaften (Werte) müssen auch erfahrbar gelebt werden	
I / 5	36	glaubwürdig vermitteln welche Stärken hat die Schweiz aber wo gibt es auch Probleme	Eine glaubwürdige Darstellung berücksichtigt neben Stärken auch Schwächen	→ K1 (J2)
I / 5	37	nicht versuchen etwas vorzutauschen	Kommunizierte Botschaften (Werte) müssen auch erfahrbar gelebt werden	
I / 5	38	Offen sagen: die Schweiz macht das super hier -und dort eher nicht. Also nicht arrogant	Offene Kommunikation von Stärken und Schwächen wirkt bodenständig und glaubwürdig	

		wirken und glaubwürdig auftreten				
J / 4	39	Ein wichtiges Element für das Image ist, dass Journalisten und Medienberichterstatter durch persönliche Erfahrung authentisch und mit vollem Mut, Enthusiasmus und Know How ihr Ihre Eindrücke vermitteln können	Persönliches Erleben ermöglicht authentische Kommunikation des Erlebten und ist ein wesentliches Element für das Landesimage			K21 Persönliches Erleben ist Grundlage authentischer Kommunikation → K8 (K1)
J / 4	40	Wir zeigen ein gewisses Klischee von unserem Land wollen aber die Klischees auch wieder aufbrechen.	Ausgewogenes und glaubwürdiges Landesbild durch umfassende Darstellung			K22 Persönliches Erleben ist Grundlage des Außenbildes
K / 5	41	das Außenbild hat ja immer einen direkten Zusammenhang mit den persönlichen Erlebnissen	Persönliche Erlebnisse prägen das Außenbild			K23 Ehrlichkeit auch gegenüber Schwächen ist wesentlich für Glaubwürdigkeit
L / 4	42	es geht um ein kostbares Gut: "Glaubwürdigkeit" Und ich habe bei meinen vielen Auslandsbesuch nie das Gefühl gehabt, dass ich mein Land schlecht gemacht hätte	Ehrlichkeit auch gegenüber Schwächen ist wesentlich für Glaubwürdigkeit Glaubwürdigkeit ist ein kostbares Gut			K24 Glaubwürdigkeit ist ein kostbares Gut → K1 (M1)
L / 8	43	Abschottung oder Ablenkungsprozesse nach außen vorzuklären macht uns kein Deut besser. Dann lieber dass man im Ausland auch gleich sieht, dass wir da noch einige dunkle Seiten haben	Offene Kommunikation auch von Schwächen ist Verschleierungsstrategien vorzuziehen.			

M/4	Identität ist „in flux“, die Deutungshoheit darüber liegt im Grunde bei jedem einzelnen, hier eine Instanz zu bestimmen, die die Ländermarke definiert ist eben nur bedingt demokratisch und funktional, und damit heikel.	Identität ist „in flux“ Deutungshoheit der Identität liegt bei jedem einzelnen, definierende Instanzen sind nur bedingt demokratisch und funktional.	→ K25 Identität ist „in flux“ → K26 Deutungshoheit liegt beim Einzelnen; definierende Instanzen sind nur bedingt demokratisch und funktional
N /3	Identität wird ja zunächst über Klischees wahrgenommen, Ziel war, die Stärken zu fokussieren und überraschender darzustellen	Identität wird zunächst über Klischees wahrgenommen, deswegen ist das Ziel Stärken fokussieren und überraschender darzustellen.	→ K27 Identität wird über Klischees wahrgenommen deswegen müssen Stärken fokussiert und überraschend dargestellt werden (N2)
N /3	Wir sind stolz auf das Stärkenprofil der Schweiz und sind da in der Realität auch nicht so weit weg.	Stärkenprofil ist gelungen und nah an der Realität	→ K28 Identität spiegelt sich im Stärkenprofil (CH)
N/4	(Schweizer) Identität lebt von Spannungsfeldern, die Kommunikation versucht das aufzuzeigen und dahinter Themen und Storys zu setzen, die andere Aspekte als die Klischees näher beleuchtet.	Identität lebt von Spannungsfeldern Kommunikation zeigt Themen und Stories auf, die andere Aspekte als die Klischees beleuchten.	→ K29 Identität lebt von Spannungsfeldern → K27
O //			
P//			

2. Reduktion der in Teil 1 definierten Kategorien

Fall	Kategorie	Häufigkeit Fall	Häufigkeit gesamt	Generalisierung	Reduktion / Kategoriebildung K'
A	K1 Die Kommunikation von Stärken und Schwächen ist für ein ausgewogenes Landesbild von Bedeutung.	2	10 (A2, C4, J2, M1, D1)	Kommunikation von Stärken und Schwächen ist Glaubwürdigkeitskriterium	K'1 Glaubwürdigkeit ist abhängig von bestimmten Kriterien: <ul style="list-style-type: none"> - Kommunikation von Stärken und Schwächen - Kommunikation von wahren (realistischen) und erlebbaren Aussagen - Umfassender (holistischer) Ansatz - Kommunikation relevanter Aussagen - Realistische Selbsteinschätzung - Konsistenz der Aussagen - Darstellung von Herausforderungen und Lösungsansätzen
A	K2 Auswahl der Themen ist entscheidend für die Wahrnehmung des Landesbildes	1	2 (A1, H1)	Selektion der Themen beeinflusst das Landesbild	K'2 Selektion der Themen beeinflusst das Landesbild
A	K3 Glaubwürdigkeit ist Bedingung für Überzeugungsleistung	1	1	Glaubwürdigkeitskriterien müssen für überzeugende Kommunikation erfüllt sein	K'10 Glaubwürdigkeitskriterien müssen für überzeugende Kommunikation erfüllt sein → K'1
A	K4 Aussagen müssen wahr und erlebbar sein	1	6 (A1, E1, F2, J2)	Aussagen müssen wahr und erlebbar sein (realistisch)	→ K'1
A	K5 Aussagen müssen relevant sein	1	1	Aussagen müssen relevant sein	→ K'1
A	K6 Ganzheitlicher Ansatz ist für Glaubwürdigkeit essentiell	1	1 (+K7)	Holistischer Ansatz ist Glaubwürdigkeitskriterium	→ K'1

B	K6 Stärken (positive Aussagen / Marketing) und Schwächen (realistische Darstellung) stehen in einem Spannungsfeld zueinander	2			3 (B2, N1)		Spannungsfeld zwischen Marketing und ausgewogener Information spiegelt Identität		K'3 Stärken (positive Aussagen / Marketing) und Schwächen (realistische Darstellung) stehen in einem Spannungsfeld zueinander und spiegeln Identität → K'1
B	K7 Berücksichtigung unterschiedlicher Blickwinkel fördert Glaubwürdigkeit	1			2(B1, K1)		Umfassende Darstellung ist Glaubwürdigkeitskriterium		
C	K7	4			s.o.				
C	K8 Sichtbarmachen der Herausforderungen fördert Glaubwürdigkeit	1			1		Darstellung der Herausforderungen ist Glaubwürdigkeitskriterium		→ K'1
C	K9 Sichtbarmachen der Lösungsansätze auf Herausforderungen fördert Glaubwürdigkeit	1			1		Darstellung der Lösungsansätze von Herausforderungen ist Glaubwürdigkeitskriterium		→ K'1
C	K10 Glaubwürdigkeit ist wichtig für Partnerschaft unter Ländern mit ähnlichen Herausforderungen	1			1		Glaubwürdigkeit positiv für partnerschaftliche Beziehungen		K'4 Glaubwürdigkeit macht fassbar und fördert so Integration und partnerschaftliche Beziehungen im Gegensatz zur Positionierung als Sonderfall
C	K11 Glaubwürdigkeit und Integration als Partner stehen in einem Spannungsverhältnis gegenüber Positionierung als Sonderfall.	2			2		Glaubwürdigkeit und Integration als Partner stehen in einem Spannungsverhältnis gegenüber Positionierung als Sonderfall.		

D	K12 Realistische (glaubwürdige) Ziele durch Evaluation	1	1	1	Evaluation hilfreich für realistische Zielformulierung	K'5 Evaluation hilfreich für realistische Zielformulierung → K'1	
D	K13 Konsistente Aussagen durch die verschiedenen Sektoren hindurch fördern Glaubwürdigkeit	1	1	1	Konsistenz der Aussagen in unterschiedlichen Sektoren ist Glaubwürdigkeitskriterium		
E	K4	1	s.o.	s.o.			
F	K4	2	s.o.	s.o.			
F	K14 realistische Aussagen durch die verschiedenen Sektoren hindurch fördern Glaubwürdigkeit	1	1	1	Aussagen müssen wahr und erlebbar sein (realistisch)		
G	K15 Selbstverständnis spiegelt sich in verschiedenen Sektoren und ihre Ausdrucksmöglichkeiten	1	1	1	Selbstverständnis holistisch wahrnehmbar		
H	K2	1	s.o.				
H	K16 Identität (definiertes Identitätsprofil) und Stärken müssen den Konsens aller Partner abbilden und integrieren.	1	1	1	definierte Identität muss auf Konsens begründet sein und alle Partner integrieren		K'6 Identitäts- und Stärkenprofile haben idealerweise integrierenden Charakter und spiegeln den Konsens aller Partner (Stakeholder) → K'1
H	K17 Ehrlichkeit bei Werte- und Stärkedefinition ist ausschlaggebend für Akzeptanz	1	1	1	Aussagen müssen wahr und erlebbar sein (realistisch)		
H	K18 Realistische Selbsteinschätzung durch Dialog ist positiv für Glaubwürdigkeit	1	1	1	Dialog fördert realistische Selbsteinschätzung Realistische Selbsteinschätzung ist		

						Glaubwürdigkeitskriterium	
I	K1	2					
I	K4	2		s.o.			
I	K19 Es ist wichtig glaubwürdig zu sein	1		2 (J1, M1)		Glaubwürdigkeit ist wesentlich in der Landeskommunikation	K'7 Dialog fördert realistische Selbsteinschätzung → K'1
J	K7	1		s.o.			
J	K20 Persönliches Erleben ist Grundlage authentischer Kommunikation	1		2(J2)		Kommunikation persönlichen Erlebens ist besonders glaubwürdig	K'8 Glaubwürdigkeit ist ein Schlüsselbegriff in der Landeskommunikation
K	K21 Persönliches Erleben ist Grundlage des Außenbildes	1		So.		Persönliches Erleben prägt die Wahrnehmung wesentlich	K'9 Durch persönliches Erleben geprägte Wahrnehmung führt zu besonders glaubwürdiger Kommunikation → K'1
L	K1	1		s.o.			
L	K22 Ehrlichkeit auch gegenüber Schwächen ist wesentlich für Glaubwürdigkeit	1		1		Kommunikation von Stärken und Schwächen ist Glaubwürdigkeitskriterium	
L	K23 Glaubwürdigkeit ist ein kostbares Gut	1		1		Glaubwürdigkeit ist wesentlich in der Landeskommunikation	
M	K25 Identität ist „in flux“	1		1		Identität ist „in flux“	→ K'8
M	K26 Deutungshoheit liegt beim Einzelnen; definierende Instanzen sind nur bedingt demokratisch und funktional	1		1		Deutungshoheit liegt beim Einzelnen;	K'11 Identität ist influx
N	K27 Identität wird über Klischees wahrgenommen deswegen müssen Stärken fokussiert und überraschend dargestellt werden	2		2		K'11 Identität wird über Klischees wahrgenommen deswegen müssen Stärken fokussiert und überraschend dargestellt werden	K'12 Deutungshoheit über Identität liegt beim Einzelnen

	(N2)						K'13 Identität wird über Klischees wahrgenommen deswegen müssen Stärken fokussiert und überraschend dargestellt werden
N	K28 Identität spiegelt sich im Stärkenprofil (CH)	1	1	1	Identität spiegelt sich im Stärkenprofil		
N	K29 Identität lebt von Spannungsfeldern	1	s.o.		Stärken (positive Aussagen/ Marketing) und Schwächen (realistische Darstellung) stehen in einem Spannungsfeld zueinander		K'14 Identität spiegelt sich im Stärkenprofil → K'3

3. Zusammenfassung der Kategoriebildung F1: Welche Rolle spielen Identität und Glaubwürdigkeit in der Arbeit der Akteure der Landeskommunikation?

Folgende Aussagen können nach Paraphrasierung, Generalisierung und Reduktion der gebildeten Kategorien für die Gruppe Schweiz I - Entscheidungsträger operationale Ebene / Instrument bezogen, getroffen werden:

K'1 Glaubwürdigkeit ist abhängig von bestimmten Kriterien:

- **Kommunikation von Stärken und Schwächen** [(A2, C4, J2, M1)]
- **Kommunikation von wahren (realistischen) und erlebbaren Aussagen** [6 (A1, E1, F2, J2)]
- **Umfassender (holistischer) Ansatz** [3(A1, B1, K1)]
- Kommunikation relevanter Aussagen
- Realistische Selbsteinschätzung
- Konsistenz der Aussagen
- Darstellung von Herausforderungen und Lösungsansätzen

K'2 Selektion der Themen beeinflusst das Landesbild (2) 2 (A1, H1)

K'3 Stärken (positive Aussagen / Marketing) und Schwächen (realistische Darstellung) stehen in einem Spannungsfeld zueinander [3 (B2, N1)]

- K'4 Glaubwürdigkeit macht fassbar und fördert so Integration und partnerschaftliche Beziehungen im Gegensatz zur Positionierung als Sonderfall
- K'5 Evaluation ist hilfreich für realistische Zielformulierung
- K'6 Identitäts- und Stärkenprofile haben idealerweise integrierenden Charakter und spiegeln den Konsens aller Partner (Stakeholder)
- K'7 Dialog fördert realistische Selbsteinschätzung
- K'8 Glaubwürdigkeit ist ein Schlüsselbegriff in der Landeskommunikation [4 (J1, M1, L2)]**
- K'9 Durch persönliches Erleben geprägte Wahrnehmung führt zu besonders glaubwürdiger Kommunikation [2(L1, K1)]**
- K'10 Glaubwürdigkeitskriterien müssen für überzeugende Kommunikation erfüllt sein
- K'11 Identität ist influx
- K'12 Deutungshoheit über Identität liegt beim Einzelnen
- K'13 Identität wird über Klischees wahrgenommen deswegen müssen Stärken fokussiert und überraschend dargestellt werden
- K'14 Identität spiegelt sich im Stärkenprofil

Paraphrasierung F2: Was verbinden die Akteure mit einer strategischen Ausrichtung von Imagearbeit?

4.

Fall /S.	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion / Kategoriebildung K
A/10		Die Frage ist: will man Imagearbeit machen oder nicht aber wenn man das macht, dann denke ich machte es nur Sinn, wenn es der Staat macht	Wenn eine nachdrückliche Entscheidung für Imagearbeit gefallen ist, ist es sinnvoll wenn diese staatlich initiiert wird.	K1 Imagearbeit erfordert klares Bekenntnis und sollte staatlich initiiert sein.
A/10		Imagearbeit ist umstritten, Politiker können sagen das Projekt ist nicht nötig, weil es so schwierig ist, Imagearbeit zu messen.	Durch die Problematik der Messbarkeit bleibt die Imagearbeit angreifbar	K2 Herausforderung der Messbarkeit erhöht Legitimationsdruck und macht Imagearbeit angreifbar
A/10		Imagearbeit orientiert sich an Kernelementen und Stärken eines Landes im Gegensatz zum Privatsektor der Dienstleistung verkaufen muss und sich daran orientiert was kann ich absetzen.. das ist dann für mich nicht mehr Imagearbeit in diesem Sinne sondern ganz stark marktorientiert	Imagearbeit auf staatliche Initiative agiert nicht rein marktorientiert sondern orientiert sich eher an Kernelementen und Stärken und weniger strikt an der Frage des Absatzes am Markt.	K3 – Orientierung an Stärken und Kernelementen durch staatlich initiierte Imagearbeit - Orientierung am Markt / Absatz durch privatwirtschaftliche Imagearbeit
B/10		Coca-Cola ist die erfolgreichste Marke der Welt, warum machen die immer noch Werbung? Sie machen immer noch Werbung, damit sie nicht vergessen werden.	Auch eine etablierte Marke braucht eine Strategie um nicht in Vergessenheit zu geraten.	K4 etablierte Marke braucht Strategie um nicht vergessen zu werden

B/10	Imagearbeit braucht prinzipiell eine strategische Ausrichtung	Imagearbeit braucht prinzipiell eine strategische Ausrichtung	K5 Strategische Ausrichtung ist unabdingbar (b1, C1)
B/10	Man muss schon wissen wie ein Image aussehen soll oder wenn man ein gutes Image hat, wie man das pflegen will	Strategische Grundlage ist eine dedizierte Zielformulierung und „Pflegetrategie“ des angestrebten Soll Images	K6 Strategische Grundlage ist eine dedizierte Zielformulierung und „Pflegetrategie“ des angestrebten Soll Images
B/10	Arbeit ohne konkrete Strategie funktioniert solange gut, bis sie den ersten großen Störfall haben und dann sind sie orientierungslos und wissen sie nicht mehr wo sie den Hebel ansetzen sollen	Imagearbeit ohne konkrete Strategie funktioniert solange gut bis zum ersten Störfall. Ohne grundlegende Strategie ist Kommunikation dann orientierungslos.	K7 Imagearbeit ohne Strategie ist im Fall von Störungen weniger handlungsfähig
B/10	Man muss eine Strategie, die noch nicht klar definiert ist, erst einmal feststellen.	Ungefähre Ziel- und Richtungsvorstellungen müssen klar und so früh wie möglich in einer definierten Strategie festgeschrieben werden.	K8 Leitideen frühzeitig in klarer Strategie manifestieren
C/9	es ist unabdingbar, dass es eine strategische Ausrichtung braucht.	Strategische Ausrichtung ist unabdingbar	→ K5
C/9	wie koordinieren sich die Akteure ist strategische Ausrichtung wichtig	Koordination der Akteure ist strategisch relevant	K9 strategische Relevanzfaktoren
C/9	Wie messen die, Akteure ihre Wirksamkeit in den jeweiligen Instrumenten	Wirksamkeitsmessung in den einzelnen Instrumenten der Akteure ist strategisch relevant	<ul style="list-style-type: none"> - Koordination der Akteure - Wirksamkeitsmessung - Kommunikation/ Akzeptanz nach innen
C/9	wie kommunizieren solche Akteure ins Innere, damit ein hohes Maß an politischer Legitimation entstehen kann, ist auf top strategischer Ebene wichtig	Kommunikation nach innen und politische Legitimation ist strategisch (top) relevant	<ul style="list-style-type: none"> - Politische Legitimation - Identität und Glaubwürdigkeit - Gemeinsame Ziele und Differenzierungsbotschaften (H1, C1)

C/5	17	Es gibt strategischer Relevanz bezüglich der Inhalte: Dort geht es um Fragen zu Identität, Wird es getragen von innen, ist das glaubwürdig im Ausland. Das spielt zusammen und ist etwas ganz wichtiges.	Inhalte und Fragen zur Identität, Glaubwürdigkeit und Akzeptanz nach innen sind strategisch relevant	<p>K10 Analyse der Ausgangslage ist zwingende Grundlage der Strategieentwicklung</p> <p>K11 Ungenügende Analyse der Ausgangslage (IST) erschwert Entwicklung wirksamer Strategien</p> <p>K12 Strategische Ausrichtung in der Imagearbeit braucht eine Politik – Nähe</p> <p>K13 Politik definiert Visionen und Kommunikationsstrategien für ein Land (Deutungshoheit)</p>
C/5	18	wo alle an einem Strang ziehen müssen, das sind die Botschaften mit was und wo man sich dann tatsächlich differenziert von anderen Ländern	Gemeinsame Ziele und Botschaften mit was ein Land sich vom Wettbewerber differenziert sind strategisch relevant	
D/6	23	Strategie braucht eine klare Ausgangslage: dass man die Schwerpunkte sieht, Stärken, Schwächen, Risiken, was sind die Gegebenheiten unseres Landes wie sehen die Leute selber ihr Land was unweigerlich dazu führt, dorthin wie Sie gesehen werden möchten	Analyse der Ausgangslage bezügl. Schwerpunkte, Stärken, Schwächen, Risiken, Gegebenheiten des Landes, und der Selbststicht ist als strategische Grundlage essentiell auch um Ziele und Soll Zustände formulieren zu können.	
D/6	24	Klare Ausgangslage fehlt den meisten Strategien, negativ	Klare Ausgangslage fehlt den meisten Strategien, Auswirkung negativ	
D/7		Strategische Ausrichtung in der Imagearbeit braucht eine Politik – Nähe. Es ist Aufgabe der Politik zu sagen wohin will ein Land und was kann eine Vision sein für ein Land und wie möchten wir uns selber regieren und welches sind unsere Interessen und wie sollen die	- Strategische Ausrichtung in der Imagearbeit braucht eine Politik – Nähe. - Politik hat Aufgabe und (demokratische) Legitimation Visionen und Kommunikationsstrategien für ein Land festzustellen	

D/7	nach außen vertreten werden Imagearbeit ist Interessenwahrung : mit der ganzen Mediatisierung auch der Außenpolitik in weltweit vernetzten Medien Gesellschaften, die immer wieder in die Innenpolitik zurück spiegeln, ist es wichtig, dass man nahe bei der Regierung ist, ohne deren Sprachrohr zu sein.	Durch die Mediatisierung der Außenpolitik in weltweit vernetzten Mediengesellschaften und deren Reflexionen in die Innenpolitik ist es wichtig Imagearbeit als Interessenwahrung zu begreifen und nahe bei der Regierung zu sein- ohne als Sprachrohr zu fungieren.	K14 Mediatisierung der Außenpolitik in weltweit vernetzten Mediengesellschaften hat Auswirkungen auf die strategische Ausrichtung der Imagearbeit K15 Imagearbeit ist Interessenwahrung K16 Imagearbeit muss nahe an der Regierung sein K17 Imagearbeit darf nicht von Tagespolitik abhängen → K17 (D2) → K13 (D2)
D/7	man braucht die Ferne, weil man sonst der Tagespolitik zu stark ausgesetzt ist andererseits wer wenn nicht Politik hat die Deutungshoheit zu sagen wo sich ein Land positioniert: ich sehe keinen anderen Transmissionsriemen .	Gewisse Distanz zur Politik ist wichtig um Unabhängigkeit von Tagespolitik zu wahren; -andererseits liegt die Deutungshoheit der Positionierungsstrategie bei der Politik, die als Transmissionsriemen fungiert.	
E/3	Imagearbeit ist auch zunächst einmal eine staatliche Verantwortung denn wir verkaufen ja etwas ganzes, wir verkaufen nicht nur einen Berg oder eine Region oder ein Produkt.	Durch die Komplexität des „Angebots“ ist Imagearbeit zunächst staatliche Verantwortung	K 18 Durch die Komplexität des „Angebots“ ist Imagearbeit zunächst staatliche Verantwortung

F/6	26	Es macht keinen Unterschied, ob eine Image Strategie staatlich oder privatwirtschaftlich initiiert ist. Wenn der Staat sagt, wie toll das Land ist aber innerhalb funktioniert die Wirtschaft nicht, die politische Situation ist instabil oder man fühlt sich unsicher, bringt das alles nichts.	Wenn die Botschaften nicht wahr und erlebbar sind, ist es unerheblich ob Imagestrategien staatlich oder privatwirtschaftlich initiiert sind.	K 19 Impulsgeber sind irrelevant, wenn die Inhalte nicht wahr und erlebbar sind (Glaubwürdigkeit)
G/6		ich denke nicht, dass Landes Kommunikation nur von der Außenpolitik her gesteuert werden soll, es kann eine staatliche Organisation sein, braucht aber die Impulse auch von außen	Landeskommunikation darf nicht nur von der Außenpolitik gesteuert sein sondern braucht Impulse von außen	K20 Landeskommunikation darf nicht nur von der Außenpolitik gesteuert sein sondern braucht Impulse von außen
G/6		Organisationsform auf operationelle Ebene kann schon eine staatliche sein, was aber dann wieder dazu führt, dass viele nicht einverstanden sind, dass sie Steuergelder dafür ausgeben sollen, das ist die Ambivalenz, die ich vor allem in meiner Arbeit sehr klar spüre	Staatliche Organisationsform auf operationeller Ebene ist ambivalent, Bürger sind zum Teil nicht einverstanden mit Bindung von Steuergeldern in Imagearbeit	K21 Staatliche Organisationsform auf operationeller Ebene ist ambivalent (Legitimationsdruck, Steuern)
H/1	30	In Situationen in denen es schnell operativ werden muss und um vorzeigbare Ergebnisse geht konzentriert man sich nicht	Strategische Grundlagenarbeit gerät zugunsten operativer Ergebnisse in den Hintergrund	

H / 2	31	<p>notwendigerweise auf eine lange Grundlagen Arbeit.</p> <p>Grund für strategische Reorganisation war auch die Erkenntnis, dass alle Instrumente die wir geschaffen haben, zwar in etwa den gleichen Ideen folgen, aber noch nicht solide und gezielt immer auf einer gleichen Basis aufbauen.</p>	<p>Fehlen einer gemeinsamen soliden Basis für alle Instrumente macht strategische Reorganisation (Grundlagenarbeit) notwendig</p>	<p>K22 Sichtbare Ergebnisse vordergründig wichtiger als strategische Grundlagenarbeit</p>
H / 2	32	<p>Schon vor der Definition der strategischen Grundlagen wurde mit Zuspitzung auf P. R. und Marketing Ebene gearbeitet: man hat immer versucht Messages zu definieren, aber noch nicht auf einem Vertiefungsniveau, das ich eigentlich erwartet hätte und dass mir erforderlich schien.</p>	<p>Auf PR- und Marketing Ebene kann mit klaren Botschaften ggf. gearbeitet werden ohne Definition einer strategischen Grundlage jedoch nicht auf dem erforderlichen Vertiefungsniveau</p>	<p>K23 Fehlen einer gemeinsamen soliden Basis für alle Instrumente macht strategische Reorganisation (Grundlagenarbeit) notwendig</p>
H/2		<p>Der Prozess zur Bildung des Stärkenprofils als strategische Grundlage hat lang gedauert (1,5 Jahre) weil politische Fragen mit hinein spielen: wer hat überhaupt das Recht das Stärkenprofil eines Landes zu bestimmen, wer hat die Deutungshoheit, wer hat das Recht diese Inhalte PR mäßig zu verdichten, wer darf einen Claim für ein Land definieren</p>	<p>Entwicklung der strategischen Grundlage ist ein langfristiger Prozess da politische Fragen und grundsätzliche Fragen der Deutungshoheit hineinspielen.</p> <ul style="list-style-type: none"> - wer definiert Identität / Stärken - wer verdichtet die Inhalte (PR) - wer darf einen Claim definieren 	<p>K24 Prinzipiell kann ohne strategische Grundlage agiert werden, aber auf ungenügendem Niveau</p> <p>K25 strategische Grundlagenarbeit, die alle strategischen Relevanzfaktoren berücksichtigt, ist ein langwieriger Prozess → K9 (H1, C1)</p>
H/3		<p>Das muss man ganz ehrlich</p>	<p>Festlegung einer für mehrere Stakeholder</p>	

		sagen es geht auch um Macht.	bindenden Strategie ist auch eine Machfrage	
H/3		Die Weiterentwicklung der Strategie zu einer inhaltlichen Positionierung, verdichtet auf Botschaften bis hin zur Definition von Corporate Design Richtlinien, war schwierig, weil hier die Machfrage reinspielte und auch die Angst vor institutionellen Abgrenzungen und Einmischung in die einzelnen Machtbereiche der Partner.	institutionelle Abgrenzung und Angst vor Einmischung in einzelne Kompetenz- und Machtbereiche erschweren die Weiterentwicklung der Strategie zu inhaltlicher Positionierung und Definitionen der Botschaften und Ausprägungen	K26 bei Strategieentwicklungen im Stakeholder Kontext spielen auch institutionelle Abgrenzung und Angst vor Einmischung in Macht- und Kompetenzbereiche eine Rolle
H/6		es war ein sehr wichtiger und absolut zentraler Sprung dieses klare Stärkenprofil der Schweiz zu erarbeiten, das die Schweiz gegenüber anderen Wettbewerbern klar, positiv und interessant positioniert.	Erarbeiten eines klaren (Stärken- / Identitäts-) Profils als strategische Grundlage zur positiven Positionierung, ist ein essentieller Meilenstein	K27 Erarbeiten eines klaren (Stärken- / Identitäts-) Profils als strategische Grundlage zur positiven Positionierung, ist essentieller Meilenstein, der bei vielen Wettbewerbern fehlt.
		Das ist der Fehler vieler Wettbewerber auf dem internationalen Markt, dass sie die gleichen und verwechselbaren Botschaften erzählen	Fehler bei vielen Wettbewerbern ist das erzählen von ähnlichen und verwechselbaren Botschaften	
H/6		was wir machen ist Reputationsmanagement: also es geht nicht darum eine Marke oder ein Image von Grund auf neu aufzubauen, wir sind schon	Strategie im Reputationsmanagement ist nicht Marke oder Image von Grund auf neu aufzubauen sondern ein analysiertes (IST) Markenwesen in eine modernere Richtung zu entwickeln.	

			der Public Private Partnership bei einzelnen konkreten Projekten den privaten Bereich sehr eng einbinden.	privatwirtschaftliche Bereich in konkrete Projekte eingebunden werden.	
H/7			Ziel war durch Verstärkung der positiven Signale gewisse Schwächen vielleicht sogar auch selber im Inland zu korrigieren, als Rückwirkung des Images im Ausland auf das eigene Land	Verstärkung positiver Signale korrigiert unter Umständen Schwächen sogar im Inland durch die Rückwirkung des Images im Ausland auf das eigene Land	K31 Public Private Partnership kann auch bei staatlicher Interessenswahrung Projekte sinnvoll ergänzen.
I/5	34		bis zu einem gewissen Grad sollte das vom Staat auf jeden Fall finanziert oder koordiniert sein. Ich finde es aber auch gut, wenn gewisse Mittel aus der privaten Wirtschaft kommen.	Grundlagenfinanzierung und Koordination der Imagearbeit sollte der Staat leisten, eine Beteiligung der Privatwirtschaft ist wünschenswert.	K32 Verstärkung positiver Signale korrigiert unter Umständen Schwächen sogar im Inland durch die Rückwirkung des Images im Ausland auf das eigene Land
I/5			Also ein sowohl als auch, dass nicht die ganzen finanziellen Mittel vom Staat kommen, ich finde es gut wenn es eine Mischung gibt von beidem.	Imagearbeit sollte vom Staat und der Privatwirtschaft finanziert werden.	K33 Grundlagenfinanzierung und Koordination der Imagearbeit sollte der Staat leisten, Beteiligung der Privatwirtschaft (Mischfinanzierung) ist wünschenswert
J/III					
K/3			Strategie im Kulturbereich ist an Multiplikatoren heranzukommen an seriöser Partner, die auch garantieren, dass die Beziehungen dann langfristig entwickelt werden	Über geeignete Multiplikatoren wird im Kulturbereich eine Strategie zur Entwicklung langfristiger Beziehungen verfolgt	
K/3			Das ist uns ein Anliegen in den	Kulturelle Länderprogramme verfolgen	

				Nachhaltigkeitsstrategie, kurzzeitige Feuerwerke sind nicht relevant	
K/3	Länderprogrammen, dass wir die Projekte unterstützen, wo wir die Gewissheit haben, oder wenigstens vermuten dass dann Beziehungen weiterlaufen. Wir sind nicht interessiert an kurzzeitigen Feuerwerken	das ist ein „ Step by Step Approach -bei den europäischen Partnern ist es die Kulturarbeit, wie sie international in Europa funktioniert bereits eingespielt - in den fremden Kulturräumen, wie Japan, China, Indien braucht es mehr Recherchen und ein stufenweises Vorgehen	Step by Step Approach in der Kulturarbeit abhängig von den Zielländern		K34 im Kulturbereich v.a. Nachhaltigkeitsstrategien durch Integration geeigneter Multiplikatoren
K/4	wir versuchen unsere Partner zu gewinnen, dass sie sich mitbeteiligen und mitinvestieren, weil wir denken nur wenn die Partner wirklich interessiert sind an einem Projekt, kann es auch langfristig funktionieren.	wir versuchen unsere Partner zu begeistern und zu integrieren	Nachhaltigkeitsstrategie versucht Partner zu begeistern und zu integrieren		K35 Step by Step Approach in der Kulturarbeit abhängig von den Zielländern
K/4	Ich glaube, die Ergänzung ist das wichtigste: Privat- und öffentliche Hand. Weil die öffentliche Hand natürlich wirklich Avantgarde Projekte unterstützen kann		-Private- und öffentliche Hand haben unterschiedliche Möglichkeiten der Unterstützung - Ergänzung von privater- und öffentlicher Hand ist das wichtigste		→ K34
K/4	wenn alles nur privatwirtschaftlich funktioniert,		Fokus auf privatwirtschaftliche Initiative birgt Gefahr der Kommerzialisierung		

		dann ist es natürlich im Interesse der Wirtschaft, dass die Projekte kommerziell sind, gut ankommen, sich gut verkaufen lassen			K36 Private- und öffentliche Hand haben unterschiedliche Möglichkeiten der Unterstützung
K/5		Diversität zu kommunizieren ist ziemlich anspruchsvoll, damit es am Schluss nicht ein Birchermüsligibt, alle machen mit und wir nehmen jede Komponente mit rein und hinterher ist es ein Brei	Diversität zu kommunizieren ist anspruchsvoll, damit es am Schluss nicht ein Birchermüsligibt, bei dem jede Komponente berücksichtigt wird und das Ergebnis ist ein Brei.		K37 Ergänzung von privater- und öffentlicher Hand ist das wichtigste K38 Fokus auf privatwirtschaftliche Initiative birgt Gefahr der Kommerzialisierung
K/5		wir finden man müsste in der Kommunikation sich trauen mehr Profil zu zeigen, zu Fokussierung und den Mut zu haben zu reduzieren statt am Schluss einfach alles mitzunehmen.	Kommunikationsstrategien neigen dazu „alles mit zu nehmen“ es fehlt an Mut zum Profil, zur Fokussierung und zur Reduktion		K39 Strategie der Diversität bewirkt ggf. „schwammiges“ Ergebnis
L/5		Es gibt Dinge, die kann die Privatwirtschaft besser als der Staat aber es gibt auch Elemente dieses Mosaiks wo keine Privatwirtschaft besteht und zuständig ist.	Manche Aspekte löst die Privatwirtschaft besser als der Staat, jedoch gibt es für das Gesamtbild relevante Bereiche die von der Privatwirtschaft überhaupt nicht abgedeckt werden		→ K39
M/1		Bedarf nach Strategiepapier und grundsätzlicher innenpolitischer Auseinandersetzung mit der Frage was genau ist Landeskommunikation und was kann sie leisten war im	Bedarf nach strategischer Grundlagenarbeit die innenpolitische Klärung der Begriffe und Ziele beinhaltet ist hoch		→ K37

		auswärtigen Amt hoch		K40 Hoher Bedarf strategischer Grundlagenarbeit (→ Relevanzfaktoren)
M/1		Begriffe Public Diplomacy und Nation Branding, Landeskommunikation werden durcheinander gebraucht ohne klare und gemeinsame Vorstellung was sie bedeuten	Begriffsklarheit ist unabdingbar für eine Strategie Arbeit die unterschiedliche Stakeholder integrieren will	K41 Klären von Begriffen, Methoden, Grenzen und Möglichkeiten (gleiche Sprache sprechen) Grundlage für Strategieentwicklung im Stakeholder Kontext → K41, K9
M/2		strategische Grundlagen Fragen beinhalten die Diskussion was kann und soll Landes Kommunikation erreichen, was ist eigentlich Landes Kommunikation, was kann Präsenz Schweiz leisten, was ist die Rolle des EDA in diesem ganzen Bereich von Public Diplomacy, Nation Branding beziehungsweise Reputationsmanagement.	Als strategische Grundlage sollten auch Begriffsdefinitionen geklärt werden, was Landeskommunikation und Imagearbeit erreichen soll und kann und weiche Rollen dabei die einzelnen beteiligten Institutionen im ganzen Bereich des Reputationsmanagements spielen.	
M/2		Reputation ist vielschichtig, sie impliziert auch ein Subjekt, also Reputation bei jemandem, das wiederum bietet Rückschlussmöglichkeiten, wo man die Reputation verortet. Es muss ja eine Zielgruppe geben	<ul style="list-style-type: none"> - Reputation ist vielschichtig - Reputation impliziert Subjekt, d.h. braucht eine Zielgruppe bei der sie verortet werden kann 	

M/3	<p>bei der sie entstehen kann.</p> <p>Reputation ist nicht vollständig beeinflussbar aber es ist möglich Reputation zu managen einmal durch das Handeln selbst, aber auch durch die Art und Weise wie ich mein Handeln kommuniziere und priorisiere.</p>	<p>Es ist möglich Reputation zu managen und in Teilen zu beeinflussen durch das Handeln selbst und die Art und Weise wie das Handeln priorisiert- und darüber kommuniziert wird</p>	K42 Reputation ist vielschichtig
N/ 6	<p>Ich glaube jedes Land muss irgendwo ein Brandmanagement haben in modernster Form und Art und Weise</p>	<p>Länder brauchen ein modernes Brandmanagement.</p>	K43 Reputation impliziert Subjekt, d.h. braucht eine Zielgruppe bei der sie verortet werden kann
P / 7	<p>Nachhaltigkeit, also andauernde Bearbeitung des Zielpublikums, d.h. immer wieder informieren und auch visuell immer wieder dran bleiben, also auf jeden Fall eine strategische Ausrichtung vom konzeptuellen und strategischen her soll der Staat sagen was er kommunizieren will. Ich kann mir aber vorstellen, im Modell vorstellen, wo der Staat das bestimmt und die Umsetzung dann aber weiter delegiert wird an private.</p>	<p>Strategische Ausrichtung bedeutet für Nachhaltigkeit konsequent dranbleiben</p>	K44 Es ist möglich Reputation zu managen und in Teilen zu beeinflussen durch das Handeln selbst und die Art und Weise wie das Handeln priorisiert- und darüber kommuniziert wird
P / 8		<p>Staat sagt was kommuniziert wird, aber die Umsetzung ist auch durch private Hand vorstellbar.</p>	K45 Länder brauchen ein modernes Brandmanagement
			K45 Strategische Ausrichtung bedeutet Nachhaltigkeit und konsequent dranbleiben

					K46 Der Staat sagt was kommuniziert wird, aber die Umsetzung ist auch durch private Hand vorstellbar.
--	--	--	--	--	---

5. Reduktion der in Teil 4 definierten Kategorien

Fall	Kategorie	Häufigkeit Fall	Häufigkeit gesamt	Generalisierung	Reduktion / Kategoriebildung K'
A	K1 Imagearbeit erfordert klares Bekenntnis und sollte staatlich initiiert sein.	1	1 4(A1,D2,E1)	- Imagearbeit erfordert klares Bekenntnis — Imagearbeit sollte staatlich initiiert sein / Nähe zur Politik	K'1 Imagearbeit erfordert klares Bekenntnis K'2 Imagearbeit sollte staatlich initiiert sein / Nähe zur Politik 4(A1,D2,E1)
A	K2 Problem der Messbarkeit erhöht Legitimationsdruck und macht Imagearbeit angreifbar	1	1	Messbarkeitsproblem macht Imagearbeit angreifbar (Legitimationsdruck)	K'3 Messbarkeitsproblem macht Imagearbeit angreifbar (Legitimationsdruck)
A	K3 – Orientierung an Stärken und Kernelementen durch staatlich initiierte Imagearbeit - Orientierung am Markt / Absatz durch privatwirtschaftliche Imagearbeit	1	6 (A1,D2, G2, L1)	Staatl.-betriebene Imagearbeit orientiert sich an Stärken und Kernelementen privatwirtschaftl.- Imagearbeit orientiert sich am Markt	K'4 Spannungsfeld zwischen Nähe zur Politik und Distanz zur Politik durch - Identitätsorientierung vs. Marktorientierung - Legitimationsdruck vs Kommerzialisierung - Staatliche Interessenswahrung vs privatwirtschaftliche Interessen
B	K4 auch etablierte Marke braucht Strategie um nicht vergessen zu werden	1	3(B1, C1, N1)	auch etablierte Marke braucht Strategie um nicht vergessen zu werden	K'5 gutes Image / etablierte Marke braucht Nachhaltigkeits-/ Pflegestrategien
B	K5 Strategische Ausrichtung ist unabdingbar	2	3(B2, C1)	Strategische Ausrichtung ist unabdingbar	K'6 Strategische Ausrichtung ist unabdingbar

B	K6 Strategische Grundlage ist eine dedizierte Zielformulierung und „Pflegetrategie“ des angestrebten Soll Images	1		<p>Etablierte Marke braucht Nachhaltigkeitsstrategie- Markenpflege</p> <p>Kernelemente strategischer Grundlagenarbeit ist Zielformulierung</p>	<p>→ K'5</p> <p>K'7 Kernelemente strategischer Grundlagenarbeit im Stakeholderkontext sind</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analyse der Ausgangslage - gemeinsames Begriffsverständnis - Koordination der Akteure - Wirksamkeitsmessung - Kommunikation/ Akzeptanz nach innen - Politische Legitimation - Identität und Glaubwürdigkeit - Gemeinsame Ziele und Differenzierungsbotschaften - Zielformulierung - Nähe zur Politik
B	K7 Imagearbeit ohne Strategie ist im Fall von Störungen eher orientierungslos			Fehlende Strategie führt zu Orientierungslosigkeit im Störungsfall	→ K'6
B	K8 Leitideen frühzeitig in klarer Strategie manifestieren	1		Leitideen müssen frühzeitig als Teil einer Strategie manifestiert werden	→ K'7
C	→ K5	1	s.o.	s.o.	
C	K9 strategische Relevanzfaktoren	1	s.o.	<p>Kernelemente strategischer Grundlagenarbeit sind</p> <p>— Koordination der Akteure</p>	→ K'6
	- Koordination der Akteure				
	- Wirksamkeitsmessung				

	<ul style="list-style-type: none"> - Kommunikation/ Akzeptanz nach innen - Politische Legitimation - Identität und Glaubwürdigkeit - Gemeinsame Ziele und Differenzierungsbotschaften 			<ul style="list-style-type: none"> — Wirksamkeitsmessung — Kommunikation/ Akzeptanz nach innen — Politische Legitimation — Identität und Glaubwürdigkeit — Gemeinsame Ziele und Differenzierungsbotschaften 	→ K'7
D	K10 Analyse der Ausgangslage ist zwingende Grundlage der Strategieentwicklung			Analyse der Ausgangslage ist zwingende Grundlage der Strategieentwicklung	→ K'7
D	K11 Ungenügende Analyse der Ausgangslage (IST) erschwert Entwicklung wirksamer Strategien			Analyse der Ausgangslage (IST) muss Bestandteil der strategischen Grundlagen sein	→ K'7
D	K12 Strategische Ausrichtung in der Imagearbeit braucht eine Politik – Nähe	2	s.o.	Strategische Ausrichtung in der Imagearbeit braucht eine Politik – Nähe	→ K'2
D	K13 Politik definiert Visionen und Kommunikationsstrategien für ein Land (Deutungshoheit)	2	2 (D)	Politik definiert Visionen und Kommunikationsstrategien für ein Land (Deutungshoheit)	K'8 Politik definiert Visionen und Kommunikationsstrategien für ein Land (Deutungshoheit)
D	K14 Mediatisierung der Außenpolitik in weltweit vernetzten Mediengesellschaften hat Auswirkungen auf die strategischen Anforderungen der Imagearbeit	1	2(D1,E1)	Mediatisierung der Außenpolitik in weltweit vernetzten Mediengesellschaften hat Auswirkungen auf die strategische Ausrichtung der Imagearbeit	K'9 strategische Ausrichtung d. Imagearbeit wird beeinflusst von <ul style="list-style-type: none"> - Mediatisierung der Außenpolitik - Komplexität des „Angebots“ / der Inhalte
D	K15 Imagearbeit ist Interessenwahrung			Imagearbeit ist Interessenwahrung	→ K'4

D	K16 Imagearbeit muss nahe an der Regierung sein	2	s.o.	Imagearbeit sollte staatlich initiiert sein / Nähe zur Politik	→ K'2
D	K17 Imagearbeit darf nicht von Tagespolitik abhängen	2	2	Imagearbeit darf nicht von Tagespolitik abhängen / Distanz zur Politik	→ K'4
E	K 18 Durch die Komplexität des „Angebots“ ist Imagearbeit zunächst staatliche Verantwortung			<ul style="list-style-type: none"> – Komplexität beeinflusst strategische Ausrichtung der Imagearbeit – Imagearbeit sollte staatlich initiiert sein / Nähe zur Politik 	→ K'9
F	K 19 Impulsgeber sind irrelevant, wenn die Inhalte nicht wahr und erlebbar sind (Glaubwürdigkeit)	1	.1	Impulsgeber sind irrelevant, wenn die Inhalte nicht wahr und erlebbar sind (Glaubwürdigkeit)	→ K'10 Impulsgeber sind irrelevant, wenn die Inhalte nicht wahr und erlebbar sind (Glaubwürdigkeit)
G	K20 Landeskommunikation darf nicht nur von der Außenpolitik gesteuert sein sondern braucht Impulse von außen			Imagearbeit darf nicht von Tagespolitik abhängen / Distanz zur Politik	→ K'4
G	K21 Staatliche Organisationsform auf operationeller Ebene ist ambivalent (Legitimationsdruck, Steuern)			Staatliche Organisationsform auf operationeller Ebene ist ambivalent (Legitimationsdruck, Steuern)	→ K'4
H	K22 Sichtbare Ergebnisse vordergründig wichtiger als strategische Grundlagenarbeit	1	1	Ergebnisse vordergründig wichtiger als strategische Grundlagenarbeit	K'11 Hemmende Faktoren der strategischer Grundlagenarbeit im Stakeholderkontext:

H	K23 Fehlen einer gemeinsamen soliden Basis für alle Instrumente macht strategische Reorganisation (Grundlagenarbeit) notwendig	I		Notwendige Reorganisation durch Fehlen einer gemeinsamen soliden Basis für alle Instrumente	- Sichtbare Ergebnisse vordergründig wichtiger als strategische Grundlagenarbeit - Notwendige Reorganisation durch Fehlen einer gemeinsamen soliden Basis für alle Instrumente - Prinzipiell kann ohne strategische Grundlage agiert werden, aber auf ungenügendem Niveau
H	K24 Prinzipiell kann ohne strategische Grundlage agiert werden, aber auf ungenügendem Niveau	I		Prinzipiell kann ohne strategische Grundlage agiert werden, aber auf ungenügendem Niveau	
H	K25 strategische Grundlagenarbeit, die alle strategischen Relevanzfaktoren berücksichtigt, ist ein langwieriger Prozess	I		strategische Grundlagenarbeit, die alle strategischen Relevanzfaktoren berücksichtigt, ist ein langwieriger Prozess	
H	K26 bei Strategieentwicklungen im Stakeholder Kontext spielen auch institutionelle Abgrenzung und Angst vor Einmischung in Macht- und Kompetenzbereiche eine Rolle	I		institutionelle Abgrenzung und Angst vor Einmischung in Macht- und Kompetenzbereiche spielen eine Rolle	
H	→ K9 (H1, C1)	I	(H1, C1)		
H	K27 Erarbeiten eines klaren (Stärken- / identitäts-) Profils als strategische Grundlage zur positiven Positionierung, ist essentieller Meilenstein, der bei vielen Wettbewerbern fehlt	I	I	Erarbeiten eines klaren (Stärken- / identitäts-) Profils als strategische Grundlage ist Meilenstein, der bei vielen Wettbewerbern fehlt	→ K'7 K' 12 Klares (Identitäts-/Stärken-)Profil ist Meilenstein der strategischen Arbeit, der oft fehlt
H	K28 Strategie im Reputationsmanagement ist nicht Marke oder Image von Grund auf neu aufzubauen sondern ein analysiertes (IST) Markenwesen in eine modernere Richtung zu entwickeln.	I	I	Strategie des Reputationsmanagement ist die Weiterentwicklung und Pflege vorhandener Reputationswerte im Sinne eines Markenwesens, nicht Neuaufbau einer Marke	K' 13 Strategie des Reputationsmanagement ist die Weiterentwicklung und Pflege vorhandener Reputationswerte im Sinne eines Markenwesens, nicht Neuaufbau einer Marke

H	K29 Theoretisches Potential ähnlich wie bei Unternehmenskommunikation mit konsequenter Implementierung	1	1	Hohes theoretisches Potential	K' 14 hohes theoretisches Potential für konsequent durchdeklinierte Implementierung von Strategien steht im Gegensatz zu deutlich geringerem praktischen Potenzial
H	K30 praktisches Potential geringer und v.a. über Anreize / Sogwirkung erreichbar	1	1	- Geringeres praktisches Potential - Ausschöpfung durch Anreize / Sogwirkung	K' 15 praktisches Potential wird vor allem durch Sogwirkung und Anreize ausgeschöpft.
H	K31 Public Private Partnership kann auch bei staatlicher Interessenswahrung Projekte sinnvoll ergänzen	1	6(H1,J1, L2, M1 N1)	Ergänzung der staatlichen und privatwirtschaftlichen Initiatoren (Public Private Partnership)	K' 16 Ergänzung der staatlichen und privatwirtschaftlichen Initiatoren (Public Private Partnership)
H	K32 Verstärkung positiver Signale korrigiert unter Umständen Schwächen sogar im Inland durch die Rückwirkung des Images im Ausland auf das eigene Land	1	1	Image im Ausland wirkt auf Wahrnehmung im Inland, Verstärkung positiver Signale kann auch nach innen wirken.	K' 17 Image hat Rückwirkung nach innen, Verstärkung positiver Signale wirkt so nach außen und innen.
I	K33 Grundlagenfinanzierung und Koordination der Imagearbeit sollte der Staat leisten, Beteiligung der Privatwirtschaft (Mischfinanzierung) ist wünschenswert			Ergänzung der staatlichen und privatwirtschaftlichen Initiatoren (Public-Private Partnership)	→ K' 16
J					
K	K34 im Kulturbereich v.a. Nachhaltigkeitsstrategien durch Integration geeigneter	2	2(L2)	Nachhaltigkeitsstrategie durch Integration geeigneter Multiplikatoren	K' 18 Nachhaltigkeitsstrategie durch Integration geeigneter Multiplikatoren

	Multiplikatoren								
K	K35 Step by Step Approach in der Kulturarbeit abhängig von den Zielländern	1	1	1	Step by Step Approach sinnvoll für Nachhaltigkeitsstrategie				K'19 Step by Step Approach sinnvoll für Nachhaltigkeitsstrategie
K	→ K34		s.o.	s.o.					→ K'18
K	K36 Private- und öffentliche Hand haben unterschiedliche Möglichkeiten der Unterstützung	2	2	s.o.	Ergänzung der staatlichen und privatwirtschaftlichen Initiatoren (Public-Private Partnership)				→ K'16
K	K37 Ergänzung von privater- und öffentlicher Hand ist das wichtigste	s.o.	s.o.	s.o.	Ergänzung der staatlichen und privatwirtschaftlichen Initiatoren (Public-Private Partnership)				→ K'16
K	K38 Fokus auf privatwirtschaftliche Initiative birgt Gefahr der Kommerzialisierung				privatwirtschaftliche Initiative birgt Gefahr der Kommerzialisierung				→ K'4
K	K39 Strategie der Diversität bewirkt ggf. „schwammiges“ Ergebnis	1	1	1	Diversitätsstrategie wird schnell zum Birchermüsl				K'20 Diversitätsstrategie tendieren zum Birchermüsl
L	→ K37		1	s.o.					→ K'16
M	K40 Hoher Bedarf strategischer Grundlagenarbeit (→ Relevanzfaktoren)	1	1	1	Bedarf an strategischen Grundlagen ist hoch				K'21 Strategischer Grundlagenbedarf hoch

M	K41 Klären von Begriffen, Methoden, Grenzen und Möglichkeiten (gleiche Sprache sprechen) Grundlage für Strategieentwicklung im Stakeholder Kontext	2			Strategiearbeit im Stakeholderkontext braucht gemeinsames Begriffsverständnis	→ K' 7
M	→ K41, K9	2	s.o.		s.o.	→ K'7
M	K42 Reputation ist vielschichtig	1			Reputation ist vielschichtig	K'22 Reputation ist
M	K43 Reputation impliziert Subjekt, d.h. braucht eine Zielgruppe bei der sie verortet werden kann	1			Reputation impliziert Subjekt, d.h. braucht eine Zielgruppe bei der sie verortet werden kann	- vielschichtig - impliziert Subjekt - durch positives Handeln, Priorisierung und Kommunikation des Handelns zu beeinflussen - zu managen
M	K44 Es ist möglich Reputation zu managen und in Teilen zu beeinflussen durch das Handeln selbst und die Art und Weise wie das Handeln priorisiert- und darüber kommuniziert wird	1			Es ist möglich Reputation zu managen und in Teilen zu beeinflussen durch das Handeln selbst und die Art und Weise wie das Handeln priorisiert- und darüber kommuniziert wird	
N	K45 Länder brauchen ein modernes Brandmanagement	1	1		Länder brauchen ein modernes Brandmanagement	K'23 Länder brauchen ein modernes Brandmanagement
N	K46 Strategische Ausrichtung bedeutet Nachhaltigkeit und konsequent dranbleiben	1	s.o.		Etablierte Marke braucht Nachhaltigkeitsstrategie/ Markenpflege	→ K'5

N	K47 Der Staat sagt was kommuniziert wird, aber die Umsetzung ist auch durch private Hand vorstellbar	1	s.o.	Ergänzung der staatlichen und privatwirtschaftlichen Initiatoren (Public Private Partnership)	→K'16
---	--	---	------	---	-------

6. Zusammenfassung der Kategoriebildung F2: Wie wird die strategische Ausrichtung der Imagearbeit bewertet?

K'1 Imagearbeit erfordert klares Bekenntnis

K'2 Imagearbeit sollte staatlich initiiert sein / Nähe zur Politik [4(A1, D2, E1)]

K'3 Messbarkeitsproblem macht Imagearbeit angreifbar (Legitimationsdruck)

K'4 Spannungsfeld zwischen Nähe zur Politik und Distanz zur Politik durch

- Identitätsorientierung vs. Marktorientierung
- Legitimationsdruck vs Kommerzialisierung
- Staatliche Interessenswahrung vs privatwirtschaftliche Interessen [6 (A1,D2, G2, L1)]

K'5 gutes Image / etablierte Marke braucht Nachhaltigkeits-/ Pflegestrategien [3(B1, C1, N1)]

K'6 Strategische Ausrichtung ist unabdingbar [3(B2, C1)]

K'7 Kernelemente strategischer Grundlagenarbeit im Stakeholderkontext sind

- Analyse der Ausgangslage
- gemeinsames Begriffsverständnis
- Koordination der Akteure
- Wirksamkeitsmessung
- Kommunikation/ Akzeptanz nach innen
- Politische Legitimation
- Identität und Glaubwürdigkeit
- Gemeinsame Ziele und Differenzierungsbotschaften

- Zielformulierung
 - Nähe zur Politik
- [8(B2,C1,H1, D2,N2)]

K'8 Politik definiert Visionen und Kommunikationsstrategien für ein Land (Deutungshoheit) [2 (2D)]

K'9 strategische Ausrichtung d. Imagearbeit wird beeinflusst von

- Mediatisierung der Außenpolitik
- Komplexität des „Angebots“ / der Inhalte [2(D1,E1)]

K'10 Impulsgeber sind irrelevant, wenn die Inhalte nicht wahr und erlebbar sind (Glaubwürdigkeit)

K'11 Hemmende Faktoren der strategischer Grundlagenarbeit im Stakeholderkontext:

- Sichtbare Ergebnisse vordergründig wichtiger als strategische Grundlagenarbeit
- Notwendige Reorganisation durch Fehlen einer gemeinsamen soliden Basis für alle Instrumente
- Prinzipiell kann ohne strategische Grundlage agiert werden, aber auf ungenügendem Niveau
- strategische Grundlagenarbeit, die alle strategischen Relevanzfaktoren berücksichtigt, ist ein langwieriger Prozess
- institutionelle Abgrenzung und Angst vor Einmischung in Macht- und Kompetenzbereiche spielen eine Rolle

K'12 Klares (Identitäts-/Stärken-)Profil ist Meilenstein der strategischen Arbeit, der oft fehlt

K'13 Strategie des Reputationsmanagement ist die Weiterentwicklung und Pflege vorhandener Reputationswerte im Sinne eines Markenwesens, nicht Neuaufbau einer Marke

K'14 hohes theoretisches Potential für konsequent durchdeklinierte Implementierung von Strategien steht im Gegensatz zu deutlich geringerem praktischen Potenzial

K'15 praktisches Potential wird vor allem durch Sogwirkung und Anreize ausgeschöpft.

K'16 Ergänzung der staatlichen und privatwirtschaftlichen Initiatoren (Public Private Partnership) [6(H1,J1, L2, M1, N1)]

K'17 Image hat Rückwirkung nach innen, Verstärkung positiver Signale wirkt so nach außen und innen

K'18 Nachhaltigkeitsstrategie durch Integration geeigneter Multiplikatoren [2(L)]

K'19 Step by Step Approach sinnvoll für Nachhaltigkeitsstrategie

K'20 Diversitätsstrategie tendieren zum Birchermäusli

K'210 Strategischer Grundlagenbedarf ist hoch

K'22 Reputation ist

- vielschichtig
- impliziert Subjekt
- durch positives Handeln, Priorisierung und Kommunikation des Handelns zu beeinflussen
- zu managen

K'23 Jedes Land braucht ein modernes Brandmanagement.

7. Paraphrasierung F3: was ist in der Wahrnehmung der Akteure wesentlich für erfolgreiche Imagearbeit?

Fall /S.	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion / Kategoriebildung K
A/7		Man kann noch so toll sein auf bestimmten Gebieten, wenn es das Gegenüber nicht interessiert, ist es verschwendetes Geld, denn was man kommuniziert muss echt sein und auf Interesse stoßen.	was man kommuniziert muss echt sein und auf Interesse stoßen.	K1 was man kommuniziert muss echt sein und auf Interesse stoßen.
B/10	10	Wenn man im Ausland erfolgreich Landeskommunikation betreiben will, dann muss man die Neugierde und das Interesse der (Botschafter-) Kollegen wecken.	Grundlage erfolgreicher Landeskommunikation sind Neugierde und Interesse der (Botschafter-) Kollegen	K2 Grundlage erfolgreicher Landeskommunikation sind Neugierde und Interesse der (Botschafter-) Kollegen
B/10	11	Auch wenn man ein gutes Image hat, wie die Schweiz, muss man präsent sein, denn wer nicht Präsenz markiert, der wird vergessen, über den wird nicht mehr gesprochen	Auch mit gutem Image muss man präsent sein um nicht vergessen zu werden	K3 Präsenz
C/7	13	Es ist von ganz zentraler Bedeutung, dass eine Art Awareness in Bezug auf	- Awareness auf Regierungsebene über Nutzen und Potential der Landeskommunikation ist von	K4 Awareness auf Regierungsebene über Nutzen und Potential der Landeskommunikation

			<p>Potenzial und Nutzen von Landeskommunikation auf Regierungsebene vorhanden ist, die top down weitergegeben werden und der Bevölkerung dargelegt werden kann, dass der Staat d. Landeskommunikation initiiert und auch weiss warum.</p>	<p>zentraler Bedeutung</p> <p>- Awareness muss top down weitergegeben - und der Bevölkerung schlüssig dargelegt werden können wie und warum ein Staat Imagearbeit initiiert.</p>	<p>K5 Top Down Weitergabe dieser Awareness bis in die Bevölkerung hinein</p>
D/6			<p>dass ein Land weiß wohin es will, was ist das Ziel, wie möchten wir das uns die Leute wahrnehmen</p>	<p>dass ein Land weiß wohin es will, was ist das Ziel, wie möchten wir das uns die Leute wahrnehmen</p>	<p>K6 Klare, konsistente und glaubwürdige Ziel- und Richtungsentscheidungen</p>
E/4			<p>wir müssen Qualität leisten, das ist ganz wichtig, wir könnten nicht irgendetwas verkaufen das wir nicht sind</p>	<p>(Qualitäts-) versprechen müssen eingelöst werden</p>	<p>K7 Einlösen von Qualitätsversprechen</p>
F/6			<p>Image wird stark geprägt durch das selbst erlebte, wir können noch so viele Berge und Sonnenuntergänge fotografieren und großflächig auf Plakate drucken, wenn einer, der in die Schweiz reist, schlecht behandelt wird, oder schlechte Qualität kriegt...</p>	<p>Image wird stark geprägt durch das selbst erlebte, Realität muss der versprochenen Qualität entsprechen</p>	<p>→ K7</p>
G/6			<p>Klares Verständnis des Landes was will das Land sein, ist es glaubwürdig und welche Botschaft kann über ein</p>	<p>Klares Verständnis des Landes was will das Land sein, ist es glaubwürdig und welche Botschaft kann über ein längeren Zeitraum konsistent vermittelt werden.</p>	<p>→ K6</p>

H/6	<p>längeren Zeitraum konsistent vermittelt werden.</p> <p>Ausgehend von einem Konkurrenzumfeld als Motivation eines Landes, Imagearbeit zu betreiben, muss man daraus ableiten, dass eine klare Positionierung dieses Landes und auch eine Abgrenzung gegenüber Konkurrenten ein zentraler Bestandteil ist</p>	<p>Konkurrenzsituation motiviert Länder zu Imagearbeit deren zentraler Bestandteil eine klare Positionierung und Abgrenzung gegenüber Konkurrenten sein muss</p>	<p>K8 Motivation für Imagearbeit ist die Wettbewerbssituation von Ländern</p> <p>K9 zentraler Bestandteil der Imagearbeit ist eine klare Positionierung und Abgrenzung gegenüber Partner</p>	
H/6	<p>jeder Wettbewerber, sei es ein Land sei es eine Firma ist dann erfolgreich, wenn eher über eine klare, unterscheidbare Positionierung verfügt und das gilt natürlich auch für die Schweiz.</p>	<p>jeder Wettbewerber, sei es ein Land sei es eine Firma ist dann erfolgreich, wenn er über eine klare, unterscheidbare Positionierung verfügt</p>	<p>→ K9</p>	
H/7	<p>Wenn etwas als vernünftig eingestuft wird und wenn die Partner sehen was damit für eine Wirkung erzielt werden kann im positiven Sinne dann kann sich das durchsetzen. Wenn das schönste theoretische Konstrukt das man anbietet, den Praxistest nicht besteht, dann ist die Sache gestorben.</p>	<p>Konzepte müssen praxistauglich sein und den beteiligten Partnern Vorteile / Erfolge / Lösungen aufzeigen</p>	<p>K10 Konzepte müssen praxistauglich sein und den beteiligten Partnern Vorteile / Erfolge / Lösungen aufzeigen</p>	

H/8	Die große Schwäche der großen starken Nationen ist, dass sie zunächst an ihre Interessen denken und die Interessen der Zielländer zu wenig abfragen	Schwäche der großen Nationen ist, geringe Bereitschaft die Interessen der Zielländer konsequent abzufragen	K11 Negativfaktor: geringe Bereitschaft die Interessen der Zielländer konsequent abzufragen ist
H/8	Sehr zentral ist nicht nur sich Gedanken über das eigene Stärkenprofil zu machen sondern auch diese Stärken an den Zielländern zu spiegeln	Gedanken über das eigene Stärkenprofil machen und diese Stärken auch an den Zielländern zu spiegeln	K12 Positivfaktor: Gedanken über das eigene Stärkenprofil machen und diese Stärken auch an den Zielländern zu spiegeln
H/11	Zentral ist, dass man zuhören kann.	Zentral ist, dass man zuhören kann.	K13: Zuhören
H/11	Gewährleistung der nötigen Ressourcen, Instrumente und Tools	Gewährleistung der nötigen Ressourcen, Instrumente und Tools	K14 Gewährleistung der nötigen Ressourcen, Instrumente und Tools
H/13	Akteure müssen ganz persönlich intensiven Kontakt zum Ausland pflegen	Akteure müssen ganz persönlich intensiven Kontakt zum Ausland pflegen	K15 persönlicher intensiver Kontakt zum Ausland durch Akteure
H/14	Imagearbeit muss als sich ständig verändernder Prozess wahrgenommen werden, sie ist nicht statisch	Imagearbeit nicht statisch sondern ein Prozess	K16 Imagearbeit ist nicht statisch sondern ein Prozess
I/5	Wichtig ist Zielgruppenanalyse und das setzen von inhaltlichen aber auch geografischen Schwerpunkten (nicht alles auf der ganzen Welt gleich zu kommunizieren)	Wichtig ist Zielgruppenanalyse und das setzen von inhaltlichen aber auch geografischen Schwerpunkten (nicht alles auf der ganzen Welt gleich zu kommunizieren)	K17 Zielgruppenanalyse / Zielländeanalyse (nicht alles auf der ganzen Welt gleich zu kommunizieren)
J//			

K //						
L /4		langfristig nur Offenheit und Ehrlichkeit	langfristig nur Offenheit und Ehrlichkeit			
M/8		Vernetzung und sich gemeinsam in eine Richtung bewegen ist wesentlich.	Vernetzung und sich gemeinsam in eine Richtung bewegen ist wesentlich.			
M /8		Wenn wir gewisse Kräfte nicht konzentrieren dann können wir uns einfach auf dem Markt nicht mehr halten	Kräfte müssen konzentriert werden um am Markt zu bestehen.			
N /7		Nicht nur versprechen sondern auch leben: dass man Qualität nicht nur verspricht sondern Qualität auch gibt	Qualitätsversprechen müssen eingelöst werden			
N /7		Dass man nachhaltig denkt das ist wichtig, dass man nicht nur ein oder zwei oder drei Mal Furore macht sondern dass man sich steigert	Langfristige Strategien und kontinuierliche Steigerung sind wichtig			
O /7		durch die Igelstellung der Schweiz ist es wichtig, dass wir den Austausch haben.	Austausch und dialogische Ausrichtung sind ist wichtig			
		Also so eine dialogische Ausrichtung, im Zuhören was das gegenüber überhaupt interessiert	Austausch und dialogische Ausrichtung sind ist wichtig			

K18 Offenheit und Ehrlichkeit

K19 Vernetzung, gemeinsame Richtung und konzentrierte Kräfte (Synergien nutzen)

→ K7

K20 Langfristige Strategien und kontinuierliche Steigerung sind wichtig

K21 Austausch und dialogische Ausrichtung

O / 8		Wo sind die Synergien? wieso machen wir das nicht zusammen?	Synergien sind wichtig	
O / 9		das Zusammenspiel macht es aus: Der finanzielle Aspekt ist ja auch ein Problem, kleinere Unternehmen können diesen Image Push nichtselbstständig machen, da brauchen Sie Unterstützung eben von Institutionen, die sponsern	Kooperation ist wichtig	→ K19
P / 6		Eine klare Definition im Vorfeld der Veranstaltungen- was wollen wir erzählen, wie treten wir auf ist sinnvoll, aber wir machen sehr viele Kompromisse, für unsere Destination Partner.	Klare Definition im Vorfeld sind wichtig, in der Praxis müssen bei der Kooperation mit Partnern jedoch viele Kompromisse gemacht werden.	
P / 7		es kommt darauf an, nicht etwas verkaufen zu wollen, das nicht stimmt. Also, Wahrnehmung kann verändert werden, ja aber irgendwo muss ich mich doch im Spannungsfeld Fremdbild und Eigenbild noch irgendwo realistisch bewegen.	Man kann nichts verkaufen das nicht realistisch ist.	→ K6 → K 18

8. Reduktion der in Teil 7 definierten Kategorien

Fall	Kategorie	Häufigkeit Fall	Häufigkeit gesamt	Generalisierung	Reduktion / Kategoriebildung K'
A	K1 was man kommuniziert muss echt sein und auf Interesse stoßen			Botschaften müssen echt sein und auf Interesse stoßen	K'1 Botschaften müssen echt sein und auf Interesse stoßen
B	K2 Grundlage erfolgreicher Landeskommunikation sind Neugierde und Interesse der (Botschafter-) Kollegen			Akteure (auch in den Botschaften) müssen neugierig und interessiert an Projekten sein	K'2 Akteure (auch in den Botschaften) müssen neugierig und interessiert an Projekten sein
B	K3 Präsenz			Präsenz	K'3 Präsenz
C	K4 Awareness auf Regierungsebene über Nutzen und Potential der Landeskommunikation			Awareness auf Regierungsebene über Nutzen und Potential der Landeskommunikation	K'4 Awareness auf Regierungsebene über Nutzen und Potential der Landeskommunikation
C	K5 Top Down Weitergabe dieser Awareness bis in die Bevölkerung hinein			Vermitteln von Awareness top down in alle Ebenen (Bevölkerung)	K'5 Vermitteln von Awareness top down in alle Ebenen (Bevölkerung)
D	K6 Klare, konsistente und glaubwürdige Ziel- und Richtungsentscheidungen	1	5 (D1, G1, H2, P1)	Klare, konsistente und glaubwürdige Ziel- und Richtungsentscheidungen	K'6 Klare, konstante und glaubwürdige strategische Ausrichtung: <ul style="list-style-type: none"> - Positionierung - Abgrenzung zum Wettbewerb - Zielformulierung
E	K7 Einlösen von Qualitätsversprechen	2	(E1, F1)	Einlösen von Qualitätsversprechen	K'7 Einlösen von Qualitätsversprechen
F	→ K7			S.o.	

G	→ K6		1	s.o.	s.o.	→ K'6
H	K8 Motivation für Imagearbeit ist die Wettbewerbssituation von Ländern				Länder stehen in Wettbewerb zueinander (Motivation für Imagearbeit)	K'8 Länder stehen im Wettbewerb (Motivation für Imagearbeit)
H	K9 zentraler Bestandteil der Imagearbeit ist eine klare Positionierung und Abgrenzung gegenüber Wettbewerbern		2	(H2)	Klare Positionierung und Abgrenzung gegenüber Wettbewerbern	→ K'6
H	→ K9				s.o.	→ K'6
H	K10 Konzepte müssen praxistauglich sein und den beteiligten Partnern Vorteile / Lösungen aufzeigen				Konzepte müssen praxistauglich sein und den beteiligten Partnern Vorteile / Erfolge / Lösungen aufzeigen	K'9 praxistaugliche Konzepte zeigen Partnern Vorteile / Erfolge / Lösungen auf
H	K11 Negativfaktor: geringe Bereitschaft die Interessen der Zielländer konsequent abzufragen		1	H3	Negativfaktor: geringe Bereitschaft Interessen der Zielländer abzufragen	
H	K12 Positivfaktor: Gedanken über das eigene Stärkenprofil machen und diese Stärken auch an den Interessen des Ziellandes zu spiegeln		1	s.o.	Positivfaktor: Gedanken über eigene Stärken machen und diese an den Interessen des Ziellandes zu spiegeln	K'10 Zuhören / dialogischer Ansatz (eigene Stärken an den Interessen des Ziellandes spiegeln)
H	K13: Zuhören (nach innen und außen)		1	s.o.	zuhören	→ K'10
H	K14 Gewährleistung der nötigen Ressourcen, Instrumente und Tools		1		Gewährleistung der Ressourcen, Instrumente und Tools	K'11 Gewährleistung der Ressourcen, Instrumente und Tools
H	K15 persönlicher intensiver Kontakt zum Ausland durch Akteure		1		persönlicher intensiver Auslandskontakt durch Akteure	K'12 persönlicher Auslandskontakt (Sensibilität, Interesse, Offenheit) der Akteure

I	K16 Imagearbeit ist nicht statisch sondern ein Prozess	1				K'15 Imagearbeit ist ein Prozess
I	K17 Zielgruppenanalyse / Ziellandanalyse (nicht alles auf der ganzen Welt gleich zu kommunizieren)	1			Zielgruppenanalyse / Ziellandanalyse (nicht alles auf der ganzen Welt gleich zu kommunizieren)	K'14 inhaltliche Schwerpunkte Zielland- / Zielgruppen spezifisch (Zielgruppen Analyse und Differenzierung
J	//					
K	//					
L	K18 Offenheit und Ehrlichkeit	1		2 (1L, 1P)	Offenheit und Ehrlichkeit	K'14 Offenheit und Ehrlichkeit
M	K19 Vernetzung, gemeinsame Richtung und konzentrierte Kräfte (Synergien nutzen)	1		3(1M,2O)		K'15 Vernetzung, gemeinsame Richtung und konzentrierte Kräfte (Synergien nutzen) → K'7
N		1		s.o.		
N	K20 Langfristige Strategien und kontinuierliche Steigerung sind wichtig	1				K'16 Langfristige Strategien und kontinuierliche Steigerung sind wichtig
O	K21 Austausch und dialogische Ausrichtung					K'17 Austausch und dialogische Ausrichtung → K'15
O	K19	2		s.o.		
P	→K6	1		s.o.		→K'6
P	→ K18	1		s.o.		→ K'14

9. Zusammenfassung der Kategoriebildung F3: Was ist in der Wahrnehmung der Akteure wesentlich für erfolgreiche Imagearbeit?

K'1 Botschaften müssen echt sein und auf Interesse stoßen

K'2 Akteure (auch in den Botschaften) müssen neugierig und interessiert an Projekten sein

K'3 Präsenz

K'4 Awareness auf Regierungsebene über Nutzen und Potential der Landeskommunikation

K'5 Vermitteln von Awareness top down in alle Ebenen (Bevölkerung)

K'6 Klare, konstante und glaubwürdige strategische Ausrichtung: [4 (D1, G1, H2)]

- Positionierung
- Abgrenzung zum Wettbewerb
- Zielformulierung

K'7 Einlösen von Qualitätsversprechen [3(E1, F1, 1P)]

K'8 Länder stehen im Wettbewerb (Motivation für Imagearbeit)

K'9 praxistaugliche Konzepte zeigen Partnern Vorteile / Erfolge / Lösungen auf

K'10 Zuhören / dialogischer Ansatz (eigene Stärken an den Interessen des Ziellandes spiegeln) [3 (H3)]

K'11 Gewährleistung der Ressourcen, Instrumente und Tools

K'12 persönlicher Auslandskontakt (Sensibilität, Interesse, Offenheit) der Akteure

K'13 inhaltliche Schwerpunkte Zielland- / Zielgruppen spezifisch (Zielgruppen Analyse und Differenzierung

K'14 Offenheit und Ehrlichkeit [2(1L, 1P)]

K'15 Vernetzung, gemeinsame Richtung und konzentrierte Kräfte (Synergien nutzen) [3(1M,2O)]

K'16 Langfristige Strategien und kontinuierliche Steigerung sind wichtig

K'17 Austausch und dialogische Ausrichtung

10. Paraphrasierung F4: Wie ausgeprägt ist das Verständnis der Akteure, das Zusammenwirken einzelner Instrumente im Reputation Management als einen ganzheitlichen und strategischen Prozess zu begreifen?

Fall /S.	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion / Kategoriebildung K
A/7		bei Präzens Schweiz sind Zielgruppe zukünftige Meinungsführer aus allen Bereichen und die erreicht man, wenn man wirklich vernetzt ist, Events hat, wenn man Synergien nutzen kann und direkte Kontakte hat	Zielgruppe Meinungsführer aus den unterschiedlichsten Bereichen erreicht man am besten über direkte Kontakte, Events, dem Nutzen von Synergien zwischen den einzelnen Bereichen	K1 Vernetzung wirkt sich auf die Qualität der Maßnahmen aus (C1, F1, G2, H2, J1) durch : - Bessere Ansprache von Meinungsführern - Nachhaltigere Imagearbeit - Glaubwürdigen Umgang mit unterschiedlichen Themen / Zielgruppe durch Konstanz der Botschaften und spezialisierten Akteuren
A/8		Durch diese Vernetzung, diese Kontakte können wir sehr nachhaltige Imagearbeit betreiben. Also vernetzte Arbeit ist nachhaltiger und für dieses Zielpublikum besonders geeignet.	Vernetzte Arbeit, persönliche Kontakte ermöglichen nachhaltige Imagearbeit	- Besetzen eines breiten und vielfältigen Themenspektrums und große Auswahl an Projekten durch Arbeitsteilung - größerer Adressatenkreis - nutzbare Synergien durch vielfältigen Input und persönliche Kontakte aller Beteiligten (A1, D1)
A/8		diese Sektoren übergreifende Zusammenarbeit extrem wichtig, weil wir eben nicht nur ein Bereich wie zum Beispiel Tourismus promoten und für jeden Bereich mit Spezialisten arbeiten wollen	Sektoren übergreifende Zusammenarbeit wichtig durch umfassenden Anspruch in der Imagearbeit- jedes Thema und jeder Bereich braucht Spezialisten	
A/8		Wir können nicht überall präsent sein und irgendetwelche Anlässe und Projekte selbst organisieren	Ein einzelner Akteur kann nicht überall präsent sein und alle Anlässe und Projekte selbst organisieren	
B/11		Sie dürfen sicher nicht nur auf einen Sektor festlegen, man muss diversifizieren, das ist wie bei einem Aktienportfolio.	Themenbereiche in der Imagearbeit müssen vielfältig sein, man kann sich nicht nur auf einen Sektor festlegen	K2 Themenbereiche in der Imagearbeit müssen vielfältig sein, Festlegung auf einen einzelnen Sektor nicht sinnvoll

C/7	eine ganz große Wirksamkeit lässt sich entfalten in Konstellationen, die Public Private sind. Dann vor allen Dingen in der Projektarbeit. Es ist unendlich wichtig, dass diese Verbindung von privater und öffentlicher Hand und zwar ganz sichtbar operationell stattfinden kann	Große Wirksamkeit in Public Private Konstellationen, insbesondere in der Projektarbeit auf operationaler Ebene	K3 Große Wirksamkeit in Public Private Konstellationen, insbesondere in der Projektarbeit auf operationaler Ebene
	Die Vernetzung und Zusammenarbeit der einzelnen Sektoren hat eine absolute Auswirkung auf die Qualität der Imagearbeit. Man kann gegeneinander arbeiten, das passiert nicht nur in der Schweiz und man kann verstärkt miteinander arbeiten das ist auch im Interesse aller Beteiligten, da findet heute auch ein Wandel statt.	<ul style="list-style-type: none"> - Vernetzung und Zusammenarbeit der einzelnen Sektoren hat Auswirkung auf die Qualität der Imagearbeit - Es findet ein Wandel bezüglich einer verstärkten Zusammenarbeit im Interesse aller Beteiligten statt in der Schweiz 	<p>→ K1</p> <p>K4 In der Schweiz findet ein Wandel statt hin zu einer verstärkten Zusammenarbeit im Interesse aller Beteiligten</p>
D/5	Die unterschiedlichen Sektoren könnten auf jeden Fall noch vernetzter arbeiten	Sektoren könnten auf jeden Fall noch vernetzter arbeiten	K5 Die Vernetzung / Zusammenarbeit der Sektoren ist steigerungsfähig (D1, E1,
D/7	Alle eingeschränkte Ressourcen und Anlässe wie Olympische Spiele, Weltausstellung etc., da liegt die Zusammenarbeit auf der Hand und hilft immer wieder dieses Bewusstsein ausprägen	<ul style="list-style-type: none"> - Die Vernetzung der Sektoren ist wichtig weil alle Akteure nur beschränkte Ressourcen haben -große Aufgaben/ Anlässe wie Weltausstellung / Olympische Spiele die nur in Zusammenarbeit bewältigt werden können schärfen das Bewusstsein für Vernetzung und Kooperation 	<p>K6 Die Vernetzung der Sektoren ist wichtig weil alle Akteure nur beschränkte Ressourcen haben</p> <p>K7 erfolgreiche Zusammenarbeit im Rahmen von Großveranstaltungen schärfen das Bewusstsein für Vernetzung und Kooperationen</p>

		<p>Die Vernetzung wirkt sich auf jeden Fall auf die Qualität der Maßnahmen aus durch:</p> <ul style="list-style-type: none"> - größerer Adressatenkreis - nutzbare Synergien durch vielfältigen Input und Kontakte aller Beteiligten - Botschaften werden in unterschiedlichen Bereichen/Sektoren wahrgenommen und brauchen Konstanz um glaubwürdig zu sein 	<p>Vernetzung wirkt sich auf die Qualität der Maßnahmen aus durch:</p> <ul style="list-style-type: none"> - größerer Adressatenkreis - nutzbare Synergien durch vielfältigen Input und persönliche Kontakte aller Beteiligten - Botschaften werden in unterschiedlichen Bereichen/Sektoren wahrgenommen und brauchen Konstanz um glaubwürdig zu sein 	<p>→ K1</p>
E/4		<p>also, es ist so ungemein schwierig, die Leute von verschiedenen Organisationen zu überzeugen "lasst es uns gemeinsam tun" ...</p>	<p>Überzeugungsarbeit zur Zusammenarbeit in unterschiedlichen Organisationen ist sehr schwierig</p>	<p>K8 Zusammenarbeit erfordert ein hohes Maß an Überzeugungsleistung (E2; H1, J1)</p>
E/4		<p>Ich persönlich finde, dieses Land hat noch viel zu viele Einzelkämpfer, die zwar alle denken, ja wir arbeiten vernetzt, aber die Vernetzung ist für mich noch viel zu oberflächlich. Der Gedanke, die Überzeugung, es gäbe "eine Schweiz", egal ob es etwas „Schweiz plus“ ist oder was auch immer, ist für mich noch nicht genügend stark verankert</p>	<p>Zu viele Einzelkämpfer, Vernetzung noch zu oberflächlich</p>	<p>→ K5</p>
E/5		<p>Es war unheimlich schwierig, einen Schweizer Verband für sowieso, einen Schweizer Verband für dieses, eine schweizerische Handelskammer da und dort zu überzeugen, "Leute vergesst das mal lasst uns gemeinsam</p>	<p>Überzeugungsarbeit zur Zusammenarbeit in unterschiedlichen Organisationen ist sehr schwierig</p>	<p>→ K8</p>

E/5	auftreten"	Akteure im Ausland können oft nicht glauben, dass der Verband für Kunststoffindustrie, mit dem Verband für die Maschinenindustrie, und dem Verband X. Y. gemeinsam unter "Schweiz" erscheint	Dort wo Zusammenarbeit gelungen ist sorgt sie für Anerkennung und Staunen	K9 Dort wo Zusammenarbeit gelingt, wird sie anerkennend registriert
F/6		Die Vernetzung und Zusammenarbeit der einzelnen Sektoren hat eine absolute Auswirkung auf die Qualität der Imagearbeit.	Die Vernetzung und Zusammenarbeit der einzelnen Sektoren hat eine absolute Auswirkung auf die Qualität der Imagearbeit	→ K1
G/6		nur eine vernetzte Zusammenarbeit dieser Akteure bedingt letztlich eine gute Imagearbeit	nur eine vernetzte Zusammenarbeit dieser Akteure bedingt letztlich eine gute Imagearbeit	→ K1
G/6		diese Vernetzung und Verankerung finde ich sehr wichtig und ohne diese die Imagearbeit für die Schweiz so nicht möglich.	nur eine vernetzte Zusammenarbeit dieser Akteure bedingt letztlich eine gute Imagearbeit	→ K1
G/6		ich denke dass diese klaren Botschaften von allen getragen werden müssen und dass für mich nicht stimmen kann, wenn wir aus der Präsenz Schweiz zum Beispiel Botschaften definieren würden ohne die anderen zu befragen	Kommunizierte Botschaften müssen von allen beteiligten Partnern getragen werden	K10 Kommunizierte Botschaften müssen von allen beteiligten Partnern getragen werden (G1, H19)
G/6		die Organisation der Präsenz Schweiz ist eine gute Organisation, eben nicht nur eine außenpolitische Organisation, sondern durch die Kommission mit anderen Bereichen vereint und nicht zu sehr im außen Departement institutionalisiert	Es ist ein Vorteil, wenn Imagearbeit in unterschiedlichen Bereichen institutionalisiert ist und nicht ausschließlich von außenpolitischen Behörden gesteuert wird	K11 Imagearbeit hat einen Vorteil von differenzierter Institutionalisierung und breiter Verankerung in mehreren Bereichen, im Gegensatz zu einer rein außenpolitischen Initiative

G/6		gerade im Falle der Schweiz, wo wir sehr viele Pluspunkte im Image durch die Privatwirtschaft haben, kann man die nicht einfach auslassen.	Die Privatwirtschaft spielt für die Schweiz eine positive Image prägende Rolle und muss integriert werden	K12 stark aufgestellte Privatwirtschaft muss in Imagearbeit integriert werden
H/3		Unser Problem war etwas die Realität in den einzelnen Sektoren hier waren wir darauf angewiesen diese Informationen von den Fachbereichen zu erhalten, dort war wirklich die Motivation zur Vernetzung über Wissen zu verfügen.	Motivation für Vernetzung war auch Verfügbarkeit von validem Wissen aus den einzelnen Fachbereichen	K13 Motivation für Vernetzung war auch Verfügbarkeit von validem Wissen aus den einzelnen Fachbereichen
H /3		Während der Implementierung bis hin zu einer Positionierung der Schweiz / Verdichten des Außenbilds der Schweiz ging es darum, die Partner hinter sich zu scharen und eine gemeinsame Trägerschaft für diese Ideen zu entwickeln	Kommunizierte Botschaften müssen von allen beteiligten Partnern getragen werden	→ K10
H /3		Eine Organisation deren Aufgabe die Koordination der Imagearbeit ist, kann nicht einfach nur für das eigene Haus entwickeln... das hat keine Durchschlagskraft.	Gut koordinierte Imagearbeit, die auch für Partner aus anderen Sektoren überzeugend ist, muss ganzheitlich / mit Blick über den eigenen Tellerrand entwickelt werden	K14 für Partner aus anderen Sektoren überzeugende/ attraktive Imagearbeit, muss ganzheitlich entwickelt und koordiniert werden
H/4		nach vielen Diskussionen konnten wir auch die anderen davon überzeugen,	Vernetzung / Zusammenarbeit und Nutzung einer gemeinsamen	

			strategischen Grundlage als Angebot nicht als Zwang führt zum Erfolg		K15 Vernetzung / Zusammenarbeit und Nutzung einer gemeinsamen strategischen Grundlage als attraktives Angebot zur freiwilligen Nutzung führt zum Erfolg
H/5	<p>dass das Stärkenprofil ein Angebot ist das man nachfragen kann, aber nicht übernehmen muss. Und dieser Weg hat letztlich auch zum Ziel geführt.</p> <p>Vernetzung als pragmatischer Ansatz führt durchaus zum Ziel: es werden Infomittel geliefert, wir bekommen Content für Success Storys von unseren Partnern und die werden dann wiederum auch von anderen Partnern nachgefragt</p>	<p>Pragmatischer Ansatz – geben und nehmen – in der Vernetzung und Zusammenarbeit ist zielführend</p>			
H/11	<p>Schweiz hat großen Schritt nach vorne getan in den letzten Jahren das ist nicht mehr ein Sektor spezifisches Denken sondern viel mehr Bewusstsein dafür dass man eben gemeinsam in welcher Konstellation auch immer mehr erreicht als alleine mit zum Teil vielleicht sogar widersprüchlichen Aussagen und Botschaften.</p>	<p>Aus sektorenspezifischem Denken entwickelt sich zunehmend ein Bewusstsein für Zusammenarbeit und vernetztes Denken</p>			K16 Pragmatischer Ansatz – geben und nehmen – in der Vernetzung und Zusammenarbeit ist zielführend
H/11	<p>Vernetzung der einzelnen Sektoren ist ein sehr wichtiger Faktor</p>	<p>Vernetzung der einzelnen Sektoren – ist ein sehr wichtiger Faktor</p>			
H/11	<p>Imagearbeit ist nur durch die Nutzung von Synergien zwischen den verschiedenen Partnern zielführend</p>	<p>Vernetzung der einzelnen Sektoren – ist ein sehr wichtiger Faktor</p>			
H/11	<p>Nutzung von Synergien führt zu gemeinsamen Zielen</p>	<p>Nutzung von Synergien führt zu gemeinsamen Zielen</p>			→ K1
H/12	<p>Die Interessenwahrung für ein Land ist durchaus eine öffentliche Aufgabe die Wirtschaft und private lassen sich sehr ungerm institutionell einbinden.</p>	<p>Überzeugungsarbeit zur Zusammenarbeit in unterschiedlichen Organisationen ist sehr schwierig</p>			→ K1
					K17 Aus sektorenspezifischem Denken entwickelt sich zunehmend ein Bewusstsein für Zusammenarbeit und vernetztes Denken

I/5		Es ist sehr wichtig, dass die einzelnen Akteure alle zusammen spannen, dass man gesamtheitlich kommuniziert	Vernetzung der einzelnen Sektoren ist ein sehr wichtiger Faktor	K18 Nutzung von Synergien führt zu gemeinsamen Zielen → K8
I/5		Problematisch ist, dass das jeder aus seiner Warte sieht, sei es jetzt Kultur oder Tourismus, denke das ist wahrscheinlich auch das schwierigste am Ganzen	Überzeugungsarbeit zur Zusammenarbeit in unterschiedlichen Organisationen ist sehr schwierig	→ K1
J//				
K/3		Pro Helvetia ist einfach einer der Partner im Zusammenspiel, wir sind spezialisiert auf Kunst und Kultur und alle Bereiche zusammen prägen ein ausgewogenes Landesbild	Ausgewogenes Landesbild setzt sich aus verschiedenen Bereichen Zusammen, Vernetzung und Zusammenarbeit ist daher unabdingbar	→ K8
L//				
M//				
N/6		Politik und Wirtschaft sind verknüpft, ich bin überzeugt davon, dass es einen gemeinsamen Nenner braucht.	Politik und Wirtschaft sind verknüpft und brauchen gemeinsamen Nenner.	K19 Ausgewogenes Landesbild setzt sich aus verschiedenen Bereichen Zusammen, Vernetzung und Zusammenarbeit ist daher unabdingbar
N/6		Es ist ja immer das Gesamte, das am Schluss wirkt...	Maßnahmen unterschiedlichster Absender wirken am Schluss zusammen.	
N/7		man muss wie in einem Unternehmen auch optimieren und konzentriert Synergien nutzen. Aber das ist in der Schweiz in einem föderalistischen Staat ein sehr schwieriger Prozess.	Man muss optimieren und konzentriert Synergien nutzen	→ K18

N / 8			Im Kooperationsprozess zum Standortmarketing war ST ein Treiber und ein Treiber ist immer wichtig sonst stoppt die Maschine.	Kooperationsprozesse brauchen Treiber sonst stoppt die Maschine	→ K19
N / 8			Die Durchdringung und Vernetzung verschiedener Lebensbereiche hat eine direkte Auswirkung auf die Qualität der Maßnahme, weil man sich gegenseitig zu Höchstleistungen steigert	Die Durchdringung und Vernetzung verschiedener Lebensbereiche hat eine direkte Auswirkung auf die Qualität der Maßnahme, weil man sich gegenseitig zu Höchstleistungen steigert	→ K18
N / 8			Für funktionierende Kooperationen braucht man die richtigen Player, schlechte Player muss man eliminieren	Für funktionierende Kooperationen braucht man die richtigen Player, schlechte Player muss man eliminieren	K20 Kooperationsprozesse brauchen Treiber (Schlüsselpersonen)
N / 9			Zusammenarbeit ist oft von Personen abhängig, man braucht die richtigen Zusammenarbeiter und hier kann man nichts übers Geld machen.	Schlüsselpersonen sind für die Zusammenarbeit wichtig Schlüsselpersonen können nicht über Geld gewonnen werden.	→ K1 → K20
O / 8			Die Vernetzung ist für den Imageaufbau im Ausland wichtig.	Die Vernetzung ist für den Imageaufbau im Ausland wichtig.	→ K20
O / 8			Viele Netzwerke basieren ja auf persönliche Kontakte, und da haben wir den Vorteil dass man nicht tagelang reisen muss und den anderen zu begrüßen.	Kleine Länder profitieren von kurzen Wegen bei der persönliche Netzwerkpflge	K21 Finanzielle Anreize sind nicht ausschlaggebend. Zusammenarbeit muss attraktiv sein.

P / 7		<p>durch die relativ engen Verflechtungen und Zusammenarbeit mit den Partnern entsteht ein relativ komplettes Bild bei den Zielgruppen. Es verlangsamt auf der anderen Seite natürlich ungemein den Prozess und die Schlagkraft, weil der Auftritt, der konzipiert wird, dann alle diese Stellen abbilden muss und der Auftritt dann etwas weniger prägnant wird... also Vielfalt verwässert auch die Botschaft.</p>	<p>Vorteil: Durch Verflechtung und Zusammenarbeit mit vielen Partnern entsteht ein komplettes und differenziertes Bild. Nachteil: Vielfalt verwässert die Botschaft.</p>	<p>→ K1 K22 Kleine Länder profitieren von kurzen Wegen bei der persönliche Netzwerkpflge → K19 K23 Vielfalt verwässert die Botschaft</p>
-------	--	--	---	---

11. Reduktion der in Teil 10 gebildeten Kategorien

Fall	Kategorie	Häufigkeit Fall	Häufigkeit gesamt	Generalisierung	Reduktion / Kategoriebildung K'
A/	<p>K1 Vernetzung wirkt sich auf die Qualität der Maßnahmen aus durch :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bessere Ansprache von Meinungsführern - Nachhaltigere Imagearbeit - Glaubwürdigen Umgang mit unterschiedlichen Themen / Zielgruppe durch Konstanz der Botschaften und spezialisierten Akteuren - Besetzen eines breiten und vielfältigen Themenspektrums und große Auswahl an Projekten durch Arbeitsteilung - größerer Adressatenkreis - nutzbare Synergien durch vielfältigen Input und persönliche Kontakte aller Beteiligten 	1	<p>6(C1, F1, G1, H2, J1)</p> <p>6(A1, D1, L1, H1, 2P)</p>	<p>Vernetzung wirkt sich auf die Qualität der Maßnahmen aus durch :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bessere Ansprache von Meinungsführern - Nachhaltigere Imagearbeit - Glaubwürdigen Umgang mit unterschiedlichen Themen / Zielgruppe durch Konstanz der Botschaften und spezialisierten Akteuren - Besetzen eines breiten und vielfältigen Themenspektrums und große Auswahl an Projekten durch Arbeitsteilung - größerer Adressatenkreis - nutzbare Synergien durch vielfältigen Input und persönliche Kontakte aller Beteiligten 	<p>K'1 Vernetzung wirkt sich positiv auf die Qualität der Imagearbeit aus und ist unabdingbar durch:</p> <ul style="list-style-type: none"> - gezielte Ansprache von Meinungsführern - Nachhaltigere Imagearbeit - Glaubwürdigen Umgang mit unterschiedlichen Themen / Zielgruppe durch Konstanz der Botschaften und spezialisierten Akteuren (valides Wissen in einzelnen Bereichen) - Besetzen eines breiten und vielfältigen Themenspektrums und große Auswahl an Projekten durch Arbeitsteilung - größerer Adressatenkreis - nutzbare Synergien durch vielfältigen Input und persönliche Kontakte aller Beteiligten
B/	<p>K2 Themenbereiche in der Imagearbeit müssen vielfältig sein, Festlegung auf einen einzelnen Sektor nicht sinnvoll</p>	1	<p>5(B1, L1, G1, 1N, 1P)</p>	<p>Vernetzung und Zusammenarbeit ist unabdingbar, da nur eine ganzheitliche Imagearbeit ein ausgewogenes Landesbild gewährleistet</p>	<p>K'2 Nur ganzheitliche und breit institutionalisierte Imagearbeit unter Berücksichtigung vielfältiger Themenbereiche / Sektoren gewährleistet ausgewogenes Landesbild</p>
C/	<p>K3 Große Wirksamkeit in Public</p>	1	1	<p>Hohe Wirksamkeit von Private</p>	<p>K'3 Hohe Wirksamkeit (auch</p>

	Private Konstellationen, insbesondere in der Projektarbeit auf operationaler Ebene → K1	1	s.o.	Public Konstellationen besonders auf operationaler Ebene s.o.	operationale Wirksamkeit) von Private Public Konstellationen → K'1
	K4 In der Schweiz findet ein Wandel statt hin zu einer verstärkten Zusammenarbeit im Interesse aller Beteiligten	1	3(C1, D1, H1)	Wandel zu verstärkter Zusammenarbeit findet statt	K'4 Wandel zu verstärkter Zusammenarbeit und Bewusstsein für Bedeutung von Vernetzung findet statt
D/	K5 Die Vernetzung / Zusammenarbeit der Sektoren ist steigerungsfähig (D1, E1)	2	3(D2, E1)	Die Vernetzung / Zusammenarbeit der Sektoren ist steigerungsfähig	K'5 Die Vernetzung / Zusammenarbeit der Sektoren ist steigerungsfähig (D1, E1)
	K6 Die Vernetzung der Sektoren ist wichtig weil einzelne Akteure nur beschränkte Ressourcen haben	1	s.o.	Die Vernetzung der Sektoren ist wichtig weil einzelne Akteure nur beschränkte Ressourcen haben	→ K'1
	K7 erfolgreiche Zusammenarbeit im Rahmen von Großveranstaltungen schärfen das Bewusstsein für Vernetzung und Kooperationen → K1	1	s.o.	Wandel zu verstärkter Zusammenarbeit und Bewusstsein für Bedeutung von Vernetzung findet statt s.o.	→ K'4
E/	K8 Zusammenarbeit erfordert ein hohes Maß an Überzeugungsleistung → K5 → K8	2 1 s.o.	4(E2; H1, J1) s.o. s.o.	Zusammenarbeit erfordert ein hohes Maß an Überzeugungsleistung	→ K'1 K'6 Zusammenarbeit erfordert ein hohes Maß an Überzeugungsleistung → K'5 → K'6
	K9 Dort wo Zusammenarbeit gelingt, wird sie anerkennend registriert	1	1	Dort wo Zusammenarbeit gelingt, wird sie anerkennend registriert	K'7 Dort wo Zusammenarbeit gelingt, wird sie anerkennend registriert → K'1
F/	K1	1	s.o.	s.o.	
G/	K1	2	s.o.		→ K'1
	K10 Kommunizierte Botschaften müssen von allen beteiligten Partnern getragen werden	1	2(G1, H1)	Botschaften müssen von allen beteiligten Partnern getragen werden	K'8 Botschaften müssen von allen beteiligten Partnern getragen werden

	K11 Imagearbeit hat einen Vorteil von differenzierter Institutionalisierung und breiter Verankerung in mehreren Bereichen, im Gegensatz zu einer rein außen politischen Initiative	1	s.o.	Nur ganzheitliche und breit institutionalisierte Imagearbeit unter Berücksichtigung vielfältiger Themenbereiche / Sektoren gewährleistet ausgewogenes Landesbild	→ K'2
	K12 stark aufgestellte Privatwirtschaft muss in Imagearbeit integriert werden	1	1	stark aufgestellte Privatwirtschaft muss in Imagearbeit integriert werden	K'9 stark aufgestellte Privatwirtschaft muss in Imagearbeit integriert werden
H	K13 Motivation für Vernetzung war auch Verfügbarkeit von validem Wissen aus den einzelnen Fachbereichen	1	s.o.	Vernetzung/ Zusammenarbeit der Sektoren erhöht Wissen über erforderliche Vielfalt an Themenbereichen für ganzheitliche Imagearbeit	→ K'1
H/ H	→ K10 K14 für Partner aus anderen Sektoren überzeugende/ attraktive Imagearbeit, muss ganzheitlich entwickelt und koordiniert werden	1 1	s.o. 1	s.o. Für Partner attraktive Imagearbeit muss breite/ ganzheitliche Lösungen entwickeln und umfassend koordinieren	→ K'8 K'10 Für Partner attraktive Imagearbeit muss breite/ ganzheitliche Lösungen entwickeln und umfassend koordinieren
H	K15 Vernetzung / Zusammenarbeit und Nutzung einer gemeinsamen strategischen Grundlage als attraktives Angebot zur freiwilligen Nutzung führt zum Erfolg	1	H2	Gemeinsame strategische Grundlage als attraktives Angebot zur freiwilligen Nutzung führt zum Erfolg	K'11 Sogwirkung in Zusammenarbeit führt über freiwillige Nutzung eines attraktives Angebot und Win Win Situationen
H	K16 Pragmatischer Ansatz – geben und nehmen – in der Vernetzung und Zusammenarbeit ist zielführend	1	2 (1H, 1N)	Sogwirkung in Zusammenarbeit führt über freiwillige Nutzung eines attraktives Angebot und Win Win Situationen	→ K'4
H	K17 Aus sektorenspezifischem Denken entwickelt sich zunehmend ein Bewusstsein für Zusammenarbeit und vernetztes Denken	1	s.o.	Wandel zu verstärkter Zusammenarbeit und Bewusstsein für Bedeutung von Vernetzung findet statt	→ K'1
H	→ KI	2	s.o.	s.o.	

H	K18 Nutzung von Synergien führt zu gemeinsamen Zielen → K8	1	3 (1H,2N)	Nutzung von Synergien führt zu gemeinsamen Zielen s.o.	K'12 Nutzung von Synergien führt zu gemeinsamen Zielen → K'6
H		1	s.o.		
I/	→ K1	1	s.o.	s.o.	→ K'1
	→ K8	1	s.o.	s.o.	→ K'6
J//					
K/	K19 Ausgewogenes Landesbild setzt sich aus verschiedenen Bereichen Zusammen, Vernetzung und Zusammenarbeit ist daher unabdingbar	1	s.o.	Vernetzung und Zusammenarbeit ist unabdingbar, da nur eine ganzheitliche Imagearbeit ein ausgewogenes Landesbild gewährleistet	→ K'2
N	→ K18	2	s.o.		→ K'12
N	→ K19	1	s.o.		→ K'2
N	K20 Kooperationsprozesse brauchen Treiber (Schlüsselpersonen)	3	3 (3N)	Kooperationsprozesse brauchen Treiber (Schlüsselpersonen)	K'13 Kooperationsprozesse brauchen Treiber (Schlüsselpersonen)
N	→ K1	1	s.o.		→ K'1
N	K21 Finanzielle Anreize sind nicht ausschlaggebend. Zusammenarbeit muss attraktiv sein.	1	1	Sogwirkung in Zusammenarbeit führt über freiwillige Nutzung eines attraktives-Angebot und Win-Win Situationen	→ K'11
O	→ K1	1	s.o.		→ K'1
O	K22 Kleine Länder profitieren von kurzen Wegen bei der persönliche Netzwerkpflege	1	1		K'14 Kleine Länder profitieren von kurzen Wegen bei der persönliche Netzwerkpflege

P	→ K19	1	s.o.				→ K'2
P	K23 Vielfalt verwässert die Botschaft	1	1			Vielfalt großer Netzwerke zwingt zu Kompromissen und verwässert die Botschaft	K'15 Vielfalt großer Netzwerke zwingt zu Kompromissen und verwässert die Botschaft

12. Zusammenfassung der Kategoriebildung F4: Wie ausgeprägt ist das Verständnis der Akteure, das Zusammenwirken einzelner Instrumente und Sektoren im Reputation Management als einen ganzheitlichen und strategischen Prozess zu begreifen?

K'1 Vernetzung wirkt sich positiv auf die Qualität der Imagearbeit aus und ist unabdingbar durch: [6(C1, F1, G1, H2, J1)]

- gezieltere Ansprache von Meinungsführern
- nachhaltigere Imagearbeit
- Glaubwürdigen Umgang mit unterschiedlichen Themen / Zielgruppe durch Konstanz der Botschaften und spezialisierten Akteuren (valides Wissen in einzelnen Bereichen)
- Besetzen eines breiten und vielfältigen Themenspektrums und große Auswahl an Projekten durch Arbeitsteilung
- größerer Adressatenkreis
- nutzbare Synergien durch vielfältigen Input und persönliche Kontakte aller Beteiligten [6(A1, D1. L1, H1, 2P)]

- K'2 Nur ganzheitliche und breit institutionalisierte Imagearbeit unter Berücksichtigung vielfältiger Themenbereiche / Sektoren gewährleistet ausgewogenes Landesbild [5(B1, L1, G1, 1N, 10)]**
- K'3 Hohe Wirksamkeit (auch operationale Wirksamkeit) von Private Public Konstellationen
- K'4 Wandel zu verstärkter Zusammenarbeit und Bewusstsein für Bedeutung von Vernetzung findet statt [3(C1, D1, H1)]**
- K'5 Die Vernetzung / Zusammenarbeit der Sektoren ist steigerungsfähig [3(D2, E1)]**
- K'6 Zusammenarbeit erfordert ein hohes Maß an Überzeugungsleistung [4(E2; H1, J1)]**
- K'7 Dort wo Zusammenarbeit gelingt, wird sie anerkennend registriert
- K'8 Botschaften müssen von allen beteiligten Partnern getragen werden [2(G1, H1)]**
- K'9 stark aufgestellte Privatwirtschaft muss in Imagearbeit integriert werden
- K'10 Für Partner attraktive Imagearbeit muss breite/ ganzheitliche Lösungen entwickeln und umfassend koordinieren [2 H2]**
- K'11 Sogwirkung in Zusammenarbeit führt über freiwillige Nutzung eines attraktives Angebot und Win Win Situationen [2(H1, N1)]**
- K'12 (Nur) Nutzung von Synergien führt zu gemeinsamen Zielen [3(H1, N21)]**
- K'13 Kooperationsprozesse brauchen Treiber (Schlüsselpersonen)
- K'4 Kleine Länder profitieren von kurzen Wegen bei der persönliche Netzwerkpflege
- K'15 Vielfalt großer Netzwerke zwingt zu Kompromissen und verwässert die Botschaft

II. Teil B: Umsetzung der einzelnen Instrumente

→ Induktive Kategorie Definition// enge Kontextanalyse (vgl. Mayring S. 79)

BF1: Welche Faktoren und Besonderheiten bezüglich der Kommunikationsprozesse, Kooperationen, Steuerung / Implementierung- in der Umsetzung und Anwendung einzelner Instrumente, werden genannt?

1. Paraphrasierung BF1: Welche Faktoren - bezüglich Kommunikationsprozess, Kooperationen, Steuerung / Implementierung- in der Umsetzung und Anwendung einzelner Instrumente, werden von Akteuren der operationalen Ebene genannt?

Fall / S.	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion / Kategoriebildung K
A/1		Weitreichende Entscheidungen werden in einem Steuerungsausschuss getroffen, in dem die Vertretungen in den USA und PRS vertreten sind.	Weitreichende Entscheidungen werden in einem Steuerungsausschuss getroffen in dem die Projektpartner vertreten sind	K1: Einbeziehung von Projektpartner in wichtige Entscheidungen
A/1		Für die Projektleitung ist wichtig, dass das PRS -Team mit einer Meinung agiert. Vorherige Absprache im Team ist wichtig.	Für die Projektleitung bei mehreren Partnerorganisationen ist wichtig als Team der leitenden Organisation geschlossen zu agieren	K2: leitende Organisation muss geschlossen auftreten
A/1		Als Hauptsponsor haben wir von Anfang an versucht unsere Interessen einzubringen und das Programm aktiv zu gestalten. Zu Beginn des Programms lag die Leitung zunächst bei Swissnex in Boston (Swissnex wird unterstützt vom Staatssekretariat für Bildung und Forschung)	Es ist wichtig das Programm von Anfang an mitzugestalten und die eigenen Interessen unterzubringen, auch wenn die Projektleitung beim Partner liegt.	K3: Landeskommunikation muss auch in Kooperationen eigene Interessen unterbringen und von Beginn an mitgestalten
A/2		Präsenz Schweiz hat mit der Frage, die Aktivitäten zu bündeln und gemeinsam aufzutreten die Initiative ergriffen	Initiative für gemeinsame Auftritte / Kooperation lag bei der Landeskommunikation	K4: Initiative für gemeinsame Auftritte / Kooperationen bei Landeskommunikation
A/3		Ziele der beteiligten Partner (PRS / EDA Vertretungen / Staatsministerium für Bildung	Ziele der beteiligten Partner können	K5: Unterschiedliche Ziele, trotz

		<p>& Forschung) weisen Synergie Potenzial auf, sind aber nicht gleich. Mehr Zeit in der strategischen Vorarbeit für die Zieldefinition wäre daher sinnvoll gewesen.</p>	<p>Synergie-Potenzial aufweisen, sind aber nicht dieselben. Gründliche strategische Vorarbeit bei der Zieldefinition ist daher sinnvoll</p>	<p>Synergie Potential K6: Ziele müssen sorgfältig definiert und abgestimmt werden K7: Zielgruppen müssen sorgfältig definiert und abgestimmt werden</p>
A/3		<p>Negativ war, dass mit der Zusammenarbeit begonnen wurde und (man) dann erst gemerkt hat, dass für PRS andere Zielgruppen interessant sind (Meinungsführerausbildung und Forschung)</p>	<p>Zielgruppen der Projektpartner waren nicht identisch, späte Feststellung wirkte sich negativ aus.</p>	<p>K8: Strukturelle und kulturelle Unterschiede der Projektpartner sind Herausforderung für Kooperation</p>
A/4		<p>das Außen- Netz des EDA ist grundsätzlich anders aufgebaut als das Außen- Netz des Staatssekretariats für Bildung und Forschung. Beim EDA ist es so wie in der Außenpolitik üblich: sehr viele Weisungen kommen von der Zentrale, Vertretungen sind darauf angewiesen dass ihnen genau gesagt wird wie sie sich in ihrem Gastland verhalten müssen, und was die Position der offiziellen Schweiz ist.. Das verkomplizierte die Zusammenarbeit.</p>	<p>Strukturelle Unterschiede, Unterschiede in Finanzierung, Weisungsprozessen und Führungskultur der beteiligten Projektpartner führt zu besonderen Herausforderungen in der Kooperation.</p>	<p>K9: Probleme der Projektleitung durch unklare Weisungsstruktur hierarchisch ähnlicher Projektpartner K10: Verbesserung der Zusammenarbeit durch Übernahme der Gesamtleitung mit zentraler Weisungsstruktur</p>
A/4		<p>Anfangs lag die Programmleitung in Boston, die hierarchisch auf einer Ebene mit anderen SWISSNEX Partner standen. Hier war nicht klar, wer wem was zu sagen hat. Das hat die Leitung erschwert.</p>	<p>Ähnliche Hierarchie Ebenen bei Kooperationspartner kann zu Unklarheit in der Weisungsstruktur führen und die Projektleitung erschweren</p>	
A/4		<p>Die Übernahme der Gesamtleitung durch PRS auch mit der zentralen Weisungsstruktur der EDA hat die Zusammenarbeit verbessert.</p>	<p>Die Übernahme der Gesamtleitung durch PRS mit der zentralen Weisungsstruktur der EDA hat die Zusammenarbeit verbessert.</p>	

A/4	als Hauptsponsor haben wir mehr Gewicht bei den Vertretungen vom Staatssekretariat für Bildung und Forschung und vom EDA	Mehr Gewicht als Hauptsponsor bei den einzelnen Vertretungen der Partner	K11: Größerer Einfluss durch Rolle als Hauptsponsor
A/4	wir arbeiten viel pro aktiver mit den EDA Vertretungen, da wir derselben Organisation angehören. Beim SBF ist es eher so, dass uns konkrete Vorschläge angetragen werden, die entweder in die Gesamtstrategie passen oder nicht.. es ist einfach eine lockere Zusammenarbeit.	Aktivere Zusammenarbeit mit Partner aus derselben Organisation (EDA); eher lockere Zusammenarbeit mit Projektpartner aus anderer Organisation (SBF)	K12: Aktivere Zusammenarbeit mit Partner aus derselben Organisation
A/5	Bei der Strategieentwicklung haben wir einerseits versucht uns am Stärkenprofil zu orientieren und andererseits abzufragen, was sind die US interests- woran hat die amerikanische Zielgruppe Interesse? Diese Themen haben nicht zwingend etwas mit dem Stärkenprofil zu tun.	Bei Strategieentwicklung gilt ein sorgfältiges Abwägen zwischen Themen des Stärkenprofils und Themen die dem Interesse der Zielöffentlichkeit entsprechen. Die Interessen der Zielöffentlichkeit sind nicht immer identisch mit den Themen des Stärkenprofils	K13: Sorgfältiges Abwägen zwischen Themen/ Stärkenprofil und Interesse der Zielöffentlichkeit K14: Interessen der Zielöffentlichkeit ≠ Themen Stärkenprofil
B/1	die Schulung der Kollegen im Ausland im Umgang mit unserer Strategie in den Instrumenten und der Evaluation ist wesentlich, für die Projekte von morgen	Schulung der Kollegen im Ausland im Umgang mit den PRS Strategien, den Instrumenten und der Evaluation ist wesentlich, für die Projekte von morgen	K15: Schulung der Vertreter im Ausland bezügl. Strategien, Instrumente und Evaluation wesentlich für zukünftige Projekte
B/1	Es ist entscheidend, ob Mitarbeiter der Vertretungen uns und unsere Instrumente kennen für die Qualität der Zusammenarbeit	Kenntnis von PRS und deren Arbeit / Instrumente ist entscheiden für die Qualität der Zusammenarbeit	K16: Kenntnis d. Strategien und Instrumente der Landeskommunikation als Erfolgsfaktor für Zusammenarbeit
B/2	Ein Botschafter im Ausland, der ein Projekt verwirklichen will, ist sich beispielsweise nicht ganz sicher an wen er sich wenden	Landeskommunikation schafft auf (Country Branding-) Seminaren Klarheit über Unterstützung und	K17: Schaffung von Kenntnissen über

						Landeskommunikation und Maßnahmen über Country Branding Seminare
B/3		muss. Genau da schaffen wir Klarheit sauf diesen Country Branding Seminaren <i>es geht um Transparenz in den Implementierungsprozessen von Projekten</i> bis herunter zur Gesuchstellung bis hin zu den Hinweisen, dass wir kein Kulturakteur sind aber trotzdem nützlich sind für die Kulturarbeit, wir übernehmen dann beispielsweise die Medienarbeit um ein Projekt bekanntzumachen		Abläufe bei Landeskommunikationsprojekten Umfassende Transparenz, von der Gesuchstellung bis hin zu einer offenen Darstellung des eigenen Leistungsverständnisses und der - auch begrenzten- Unterstützungsmöglichkeiten, ist ein Thema		K18: Transparenz bei Umsetzung, Grenzen und Möglichkeiten von Projekten
B/3		Es geht darum eine klare Auslegung zu machen darüber was es eigentlich für Konzepte gibt in der Landeskommunikation. Cull, macht das in der Regel so, dass er eine Art Übersicht zum Nation Branding, zum Reputationsmanagement zur Public Diplomacy, zur Culture Diplomacy macht- denn da gibt es ganz deutliche und zunehmende Unschärfen in den Begrifflichkeiten, die Leute sind verunsichert		Klärung der Begrifflichkeiten ist ein Thema, da es hier Unschärfen gibt und die Projektpartner verunsichert sind.		K19: Ausräumen von Begriffsunschärfen
B/4		wir machen ja nicht jedes Projekt, das unsere Botschafter anregen, das können wir ja gar nicht, denn wir haben ja eine Strategie		Nicht jede Anregung der Botschafter wird umgesetzt, insbesondere dann nicht wenn sie nicht in die Gesamtstrategie passt		K20: Übereinstimmung der Gesamtstrategie mit Eingaben/ Projektideen
B/4		wenn Projekt Eingabe hereinkommen ist schon ein Unterschied, ob ein Antragsteller im Seminar war oder nicht. Alleine vom Kenntnisstand der Instrumente die wir nutzen her.		Projektideen und Eingaben von externen Akteuren die bereits ein Seminar besucht haben und über gewisse Kenntnis der Instrumente verfügen, unterscheiden sich positiv von anderen.		K21: Positive Auswirkung von Seminarbesuchen auf die Qualität von Eingaben / Projektideen
B/5		Man kann mit Evaluation etwas bewirken und auch Messen aber es geht nicht in ein zwei		Evaluation ist kein kurzfristiges Thema aber ein nützlich Instrument um eine		

			<p>Tagen. Aber eine Übersicht und Klarheit über die Maßnahmen, die es gibt, das wird erreicht und das ist die Grundlage um dann später mit unserer Hilfe und Zusammenarbeit die Qualität eines Projektes inhaltlich aber auch von der Organisation her so zu verbessern, dass es tatsächlich eine Wirkung hat</p> <p>Beide Projektpartner brauchen wirklich die hundertprozentige Leidenschaft auch von den Kollegen im Ausland nur dann wird das auch ein Erfolg werden</p> <p>Wichtig bei Schulungen und Projektbriefings ist, dass es ein konkretes Beispiel gibt, und nicht nur Slides, zu den Phasen des Projekts. Wir müssen die Leute dort abholen wo sie sind und nicht wo wir möchten dass sie sind.</p>	<p>Übersicht über einen Status Quo und das bisher Erreichte zu schaffen und eine Grundlage zu erarbeiten zukünftige Projekte noch wirkungsvoller zu gestalten.</p>	<p>K22: Evaluation als Instrument zur Verbesserung der Wirksamkeit von Projekten</p>
B/6			<p>Eine der Zielsetzungen der prozessorientierten Organisationsform ist, dass sie für den Kunden, sei es im Ausland oder im Inland eine klar identifizierbare Türe haben. Also die Kommunikationswege sind immer gleich: wer auch immer aus dem Ausland an Präsenz Schweiz herantritt, weiß, dass es die Türe Desk-Ausland gibt. Umgekehrt gibt es eine einzige Türe für sämtliche Aufgaben aus der Schweiz, Desk INland.</p>	<p>Projekte in Kooperation mit ausländischen Vertretungen sind nur dann erfolgreich, wenn beide Projektpartner 100% dahinter stehen.</p> <p>Bei Schulungen und Projektbriefings sind konkrete Beispiele aus der Praxis wichtig um die Beteiligten „abzuholen“.</p> <p>Es ist wichtig zu unterscheiden wo die Menschen sind und sie dort abzuholen, nicht dort wo wir sie uns hin wünschen.</p> <p>Prozessorientierte Organisation hat klar definierte Kommunikationswege; bei PRS sind das immer für Auslandsprojekte "Desk Ausland" und für schweiz- interne Aufgaben "Desk-Inland"</p>	<p>K23: Engagement von Projektpartnern wichtig für Erfolg</p> <p>K24: Praxisbeispiele wichtig für Schulungen und Briefings</p> <p>K25: Menschen bei Seminaren dort abholen wo sie sind</p> <p>K26: Klar definierte Kommunikationswege für prozessorientierte Organisation</p>
C/2			<p>PRS ist zumeist in der Herausgeber Rolle, d.h. Auftraggeberin für koordinierende</p>	<p>PRS ist meist als Herausgeber verantwortlich für Generalunternehmer,</p>	<p>K 27: Landeskommunikation in der</p>

			<p>Generalunternehmer , Auftraggeberin für Autoren(teams) und zuständig für Qualitätssicherung (Tonalität etc.)</p>	<p>Autoren und Qualitätssicherung (Tonalität etc.)</p>	<p>Herausgeberrolle</p>
C/2	<p>Die Hauptverantwortung muss schon da liegen wo die Wege am kürzesten sind, die Informationen auch gewisse Dossiers angeht - Migration, Integration- übrall, wo man einfach immer gute Informationen aus erster Hand braucht.</p>	<p>Die Hauptverantwortung muss schon da liegen wo die Wege am kürzesten sind, die Informationen auch gewisse Dossiers angeht - Migration, Integration- übrall, wo man einfach immer gute Informationen aus erster Hand braucht.</p>	<p>Hauptverantwortung in Projekten ist am besten dort angesiedelt wo die Wege am kürzesten sind und entsprechende Hintergrundinformationen (Dossiers) aus erster Hand zur Verfügung stehen.</p>	<p>K28: Kurze Wege und Zugriff zu Hintergrundinformationen Erfolgsfaktoren für Projektverantwortung</p>	
C/2	<p>In der Nähe zum politischen Bern liegen verschiedene Vorteile: Z.B. die Nähe zu den verschiedenen Fachabteilungen die einen maßgeblichen Einfluss auf die Qualitätssicherung der Inhalte haben. Alles andere wie Erscheinungsbild, oder Grafik oder technische Umsetzungen machen wir ja auch extern.</p>	<p>Die Nähe zum politischen Bern bietet den Vorteil der Nähe zu den verschiedenen Fachabteilungen, die einen maßgeblichen Einfluss auf die Qualitätssicherung der Inhalte haben.</p>	<p>Technische Umsetzungen, Grafik etc. wird auch extern in Auftrag gegeben</p>	<p>K29: Nähe zur Politik ist für Qualitätssicherung der Inhalte vorteilhaft</p>	
C/2	<p>was in letzter Zeit vielmehr Raum einnimmt, das sind so genannte Inhouse Lösungen, also, mit Stellen in der Bundesverwaltung, die fähig sind technisch, technisch- inhaltliche oder rein inhaltliche Aufgaben wahrzunehmen</p>	<p>technische, technisch-inhaltliche oder rein inhaltliche Aufgaben werden bevorzugt "inhouse", an Stellen in der Bundesverwaltung vergeben.</p>	<p>K30: Outsourcing von technischen Aufgaben</p>	<p>K31: Bevorzugte Vergabe von Aufgaben innerhalb der Bundesverwaltung (inhouse)</p>	
C/3	<p>Konkret, ist es ein beständiges Begleiten derjenigen, die die Projektleitung innehaben- auch wenn es Externe sind, denn hier geht es nicht nur um Geld und Verträge sondern auch um Inhalt dieser Prozesse.</p>	<p>In der Projektpraxis ist die konstante Begleitung der (auch externen) Projektleitung Aufgabe von PRS</p>	<p>K32: Konstante Projektbegleitung als Aufgabe der Landeskommunikation</p>		
C/5	<p>Auf der anderen Seite ist es wichtig die Verantwortung zu behalten, weil es mit Agenturen noch immer "Krieg" gibt. Es geht dann eben auch ums Verhandeln, darum in</p>	<p>Das Tragen von Verantwortung in einer Leitungsfunktion ist wichtig im Sinne einer Qualitätssicherung in der Zusammenarbeit mit Agenturen</p>	<p>K34: Qualitätssicherung in der Zusammenarbeit mit Agenturen durch</p>		

		gesetzten Fristen mit genannten Mitteln die bestmöglichen Lösungen zu finden, dass ist nicht immer so ganz einfach.			Leitungsfunktion staatl. Stellen der Landeskommunikation
C/3		Andererseits muss man auch zusehen, dass keiner der Marktteilnehmer benachteiligt ist. Ich geh beispielsweise bei großen Aufträgen, zum Drucken alle zwei Jahre in eine andere Landesregion, damit eine Benachteiligung von Akteuren möglichst vermieden werden kann	Ein staatlicher Auftraggeber hat die gesellschaftliche Verantwortung zu Aufträge fair und ausgewogen zu vergeben		K35: Faire Vergabe von Aufträgen durch staatl. Auftraggeber
C/4		"Inhouse-Lösungen" auf Bundesverwaltungsebene sind sinnvoll, da technische und / oder inhaltliche Lösungskapazitäten des Bundes genutzt werden (Aufträge), durch die kürzeren Wege innerhalb verschiedener Bundesinrichtungen Aufträge zeitnah vergeben und durch Wegfall von Einarbeitungszeiten z.B. in ein bestimmtes Wording der offiziellen Schweiz effizient bearbeitet werden können.	"Inhouse-Lösungen" auf Bundesverwaltungsebene sind sinnvoll, da Synergien genutzt werden, Aufträge zeitnah vergeben und effizient bearbeitet werden können.		→ K31
D/1		Um Mitarbeiter für das Thema Evaluation zu gewinnen war es wichtig sie von Anfang an auf positive Art und Weise mit ins Boot zu holen; z.B. ein Kick off mit opulentem Buffet für eine positive Grundstimmung, die inhaltliche Vorstellung des Themas und die Möglichkeit selbst aktiv zu werden zur sachlichen Überzeugung.	Mitarbeiter müssen intensiv von der Bedeutung des Themas Evaluation überzeugt und als Unterstützer gewonnen werden		K36: Gewinnung von überzeugten Unterstützern für das Thema Evaluation
D/2		Es geht auch um einen Kulturwandel. Auch die Geschäftsleitung von Präsenz Schweiz steht hinter den Zielformulierungen	Evaluation und Zielformulierungen sind auch eine Frage des Kulturwandels und müssen von ganz oben unterstützt und		K37: Evaluation als von oben gewollter

D/3	wenn man die Strategien betrachtet, dann ist das immer ein gemeinsames Aushandeln zusammen mit den Vertretungen, die sich nicht auf überprüfbare Ziele festnageln lassen wollen.	konsequent angewendet werden. Strategien werden mit den Vertretungen, die sich nicht auf überprüfbare Ziele festnageln lassen wollen, ausgehandelt; das erschwert eine konsequente Projektevaluation.	Kulturwandel K38: Mangelnde Bereitschaft der Vertretungen sich auf überprüfbare Ziele „festnageln zu lassen“ K39: Hohe Sensibilität für präzise Zielformulierung und Indikatorenbildung
D/3	Wir versuchen Ziele so präzise wie möglich abzustecken, Indikatoren festlegen, und ich glaube in diesem Bereich ist das sehr weit fortgeschritten, im Wissen darum, dass wir immer noch Projekte rein bekommen, die sagen "wir wollen Sympathien für die Schweiz schaffen" ein Ziel, das nie im Leben den SMART Kriterien genügt.	Die Sensibilität Ziele präzise abzustecken und Indikatoren festzulegen, ist hoch, obwohl es immer noch Projekteingaben mit vagen Zielvorstellungen, die nicht den SMART Kriterien genügen, gibt.	
D/4	Die Idee war es als Hilfestellung zur Evaluation ein Toolkit zur Verfügung zu stellen; dennoch ist die Fähigkeit der Mitarbeiter damit eigenständig zu evaluieren unterschiedlich ausgeprägt. Je nach Bedarf wird hier mit mehr oder weniger intensiven Coachings unterstützt.	Als Hilfestellung zur Evaluation steht ein Toolkit zur Verfügung das nach Bedarf durch Coachings ergänzt wird	K40: Hilfe beim Evaluationsprozess durch Toolkit und Coaching
D/4	Um eine Evaluation zu etablieren braucht es Unterstützer die an der Idee dranbleiben und das Thema immer wieder ansprechen, denn es geht vor allem um Capacity Building	Das Thema Evaluation braucht Kontinuität, denn es geht vor allem um Capacity Building	K41: kontinuierliche Evaluation als Capacity Building
D/4	Bei der Etablierung einer Evaluationskultur ist die Nähe zu den Mitarbeitern und dass eine einzelne Person damit betraut ist, anstelle einer größeren Abteilung, hilfreich.	Nähe zu Mitarbeitern und ein einzelner konkreter Ansprechpartner ist bei der Etablierung einer Evaluationskultur sinnvoll.	K42: Etablierung von Evaluationskultur durch Nähe zu Mitarbeitern und direkte Ansprache
D/4	Nach dem erstmaligen umfassenden Zusammentragen von Evaluationsdaten der	Nach dem Sammeln der Evaluationsdaten ist die	

		nicht jedes Mal eine Event- Agentur beauftragt werden muss.			Kostensenkung
G/1		Alle Aktivitäten erscheinen im Corporate Design Schweiz, das sich aus der Identität heraus ableitet.	Alle Aktivitäten erscheinen im Corporate Design, das sich aus der Identität heraus ableitet.		K50: Identität als Basis für CD K51: CD als visuelle Basis für alle Aktivitäten
G/2		Die verschiedenen Auftritte aus dem Landeskommunikationsbereich sind oft inkonsistent, das "Label Schweiz" wurde ganz unterschiedlich verwendet, da Projektpartner und andere Bundesstellen noch ein eigenes Design machen wollen.	In der Landeskommunikation sind die Auftritte oft inkonsistent, da jeder Partner seine eigene Markierung setzen will		K52: Inkonsistente Auftritte in der Landeskommunikation
G/2		Die Standortkommunikation / Euro08 ist Anlass zur Diskussion mit Partnern aus Kultur, Tourismuswirtschaft etc. über die Frage eines gemeinsamen Erscheinungsbildes.	Großereignisse wie die Euro 08 sind Anlass für Diskussion über ein gemeinsames Erscheinungsbild		K53: Großereignisse als Anlass für Diskussion über gemeinsames Erscheinungsbild
G/2		Wenn es um die visuelle Erscheinung geht ist neben dem Design Manual, das "Brand Management" bei PRS für Rückfragen und Projektabnahme zuständig. Nichts geht ohne Abnahme durch PRS in den Druck, wenn das Label Schweiz / Corporate Design Schweiz verwendet wird.	Bei der visuellen Erscheinung ist einzig das (PRS) Brandmanagement für Rückfragen und Abnahme zuständig. Wenn das Label Schweiz verwendet wird geht nichts ohne PRS Abnahme in den Druck		K54: Zentraler Ansprechpartner (Brandmanagement) für Fragen / Abnahme der visuellen Erscheinung
G/3		Ein CD ist ein CD, da gibt es keine Ausnahme, das muss man den Leuten mit Geduld und Gesprächen klar machen, die psychologische Komponente dabei habe ich unterschätzt.	Die kompromisslose Gültigkeit visueller Richtlinien, durchzusetzen erfordert psychologisches Geschick und wird unterschätzt		K55: Unterschätzung der psychologischen Komponente bei der Durchsetzung visueller Richtlinien
H/1		Eine gemeinsame Grundlagenarbeit die für	Alle Aktivitäten der		

		alle Bereiche und alle Aktivitäten für Präsenz Schweiz die erforderlichen Informationen liefert ist wichtig.	Landeskommunikation brauchen eine gemeinsame Grundlage	K56: Notwendigkeit der gemeinsamen Grundlage aller Aktivitäten der Landeskommunikation → K56
H/2		Die Erkenntnis, dass alle Instrumente die wir geschafften haben, die Informationsmittel, die Projekte usw. zwar in etwa den gleichen Ideen folgen, aber noch nicht solide und gezielt immer auf einer gleichen Basis aufbauen, war ausschlaggebend für die Grundlagenarbeit.	Alle geschaffenen Instrumente, Infomittel, Projekte etc. sollten solide und gezielt immer auf einer gleichen Basis aufbauen	
H/2		Eine Kommission (die alle wichtigen Lebensbereiche abbildet) kann keine Brainstorming Veranstaltung sein, daher wurden Grundlagen intern erarbeitet und der Kommission zur Diskussion vorgelegt.	Eine interdisziplinäre Kommission braucht vorgearbeitete Grundlagen, die dann nur noch zur Diskussion und Abstimmung gebracht werden.	K57: Notwendigkeit vorgearbeiteter Grundlagen für die Diskussion in einer Kommission
H/2		Das Problem einer Kommission, die alle wichtigen Lebensbereiche abdeckt, ist natürlich die unterschiedlich Herkunft, das unterschiedliche Schweiz-Verständnis ihrer Mitglieder und ihrer Auffassungen über Gewichtung und Überzeugungen welche Themen vordergründig dargestellt werden sollen.	Eine interdisziplinäre Kommission steht vor der Herausforderung Diskrepanzen im Schweiz-Verständnis, der Gewichtung der Themen und der unterschiedlichen Überzeugungen zu überwinden.	K58: Überwindung von Diskrepanzen bei der Erarbeitung einer strategischen Grundlage in interdisziplinären Kommissionen

H/3		Die Erarbeitung der strategischen Grundlagen ist zeitintensiv (1,5 Jahre) weil neben der komplizierten Debatte auch politische Fragen über die Legitimation der Landeskommunikation, ein Rolle spielen.	Bei der strategischen Grundlagenarbeit geht es auch um politische Fragen der Legitimation der Landeskommunikation	K59: Frage der (politischen-) Legitimation bei der strategischen Grundlagenarbeit
H/3	Man muss ganz ehrlich sagen es geht auch um Macht.		Bei der Deutungshoheit und der Frage wer Landeskommunikation entwickelt und durchführt geht es auch um Macht	K60: Deutungs- und Durchführungshoheit in der Landeskommunikation als Machtfrage
H/3	Das Zusammentragen von Landesinformationen und der Geschichten, die man erzählen möchte ist einfach, schwieriger ist daraus ein PR- Tool zu entwickeln.		Es ist eine Herausforderung aus den gesammelten Geschichten, Motiven und Ideen der Landeskommunikation ein PR-Tool zu entwickeln	K61: Herausforderung aus gesammelten Material ein PR_TOOL zu entwickeln
H/3	Um ein entsprechendes PR Tool zu entwickeln ist es erforderlich aus allen Informationen und Grundlagen eine inhaltliche Positionierung zu entwickeln, die verdichtet ist auf eingängige Botschaften bis hin zu visuellen Richtlinien.		Als PR-Tool muss Landeskommunikation aus der Vielfalt eine Positionierung entwickeln und einprägsam verdichten	K62: Positionierung und einprägsame Verdichtung aus der Vielfalt für PR-Tool
H/3	Die Diskussion über konkrete Lösungen kann mühsam sein und tangiert neben praktischen Erwägungen auch Fragen der Deutungshoheit, bzw. Machtfragen und die Angst vor institutioneller Abgrenzung, bzw. Einmischungen..		Entwicklung von Lösungen betrifft auch politische, institutionelle Macht- und Abgrenzungsfragen	→ K60
H/4	Wir haben einen Approach gewählt, der		Ein sinnvoller Ansatz ist es mit dem	

			typisch schweizerisch ist, nämlich einfach beim kleinst möglichen anzufangen und nicht gleich mit der großen Visionen einzusteigen	kleinst möglichen anzufangen, statt mit den großen Visionen einzusteigen	K63: Mit dem Kleinstmöglichen beginnen, statt mit großen Visionen
H/4			Statt einen Auftritt zu definieren, der für alle verbindlich ist, ist es klüger ein Angebot zu entwickeln, das so attraktiv ist, dass es andere gerne verwenden	Maßnahmen der Landeskommunikation müssen eine Sogwirkung entfalten, dass alle unbedingt mitmachen wollen.	K64: Notwendigkeit der Sogwirkung
I/2			Bei Leitung durch PRS bei den Delegationen wird das Programm ganz im Sinne von PRS gestaltet; tritt PRS nur als Sponsor auf findet eine Delegation im "Stil" der anderen Organisatoren statt.	Wer die Leitung bei einer Delegation hat, prägt auch das Programm und die Themen	K65: Einfluss auf Inhalte durch Leitungsfunktion
I/2			Die Programmgestaltung der Delegationen orientiert sich idalerweise am Stärkenprofil und der Story Schweiz aus der Grundlagenstrategie je nachdem wie stark PRS in den Organisationsprozess involviert ist. Bei reinem Sponsoring kann PRS nur empfehlen bestimmte Elemente, die die Grundlagenstrategie unterstützen mit hineinzu nehmen.	Programmgestaltung der Delegationen sollte sich am Stärkenprofilorientieren, ist aber abhängig davon wie stark PRS involviert ist.	K66: Orientierung der Inhalte / Programmgestaltung am Stärkenprofil
I/4			Delegationen die isoliert stattfinden sind wenig nachhaltig; eine Delegation eingebettet ist, die richtigen Leute teilnehmen und ein Follow Up z.B. von der schweizer Vertretung im Herkunftsland der Teilnehmer gemacht wird, ist nachhaltig.	Für Nachhaltigkeit müssen Delegationen in eingebettet sein und mit Follow-Ups nachgearbeitet werden.	K66: Nachhaltigkeit von Delegationen durch Einbettung und Nachbereitung
J/2			ST kooperiert mehrmals pro Jahr bei Mediendelegationen mit PRS, insbesondere bei der Organisation eines touristischen	Die Tourismuswirtschaft kann Delegationen mit der Organisation eines touristischen Programms	K67: Tourismuswirtschaft kann Landekommunikation bei der Durchführung von Delegationen

	Programmteils	unterstützen	unterstützen
J/2	Auch für die touristische Vermarktung ist die Kooperation mit der Landeskommunikation fruchtbar, da bei Bedarf beispielsweise für politische oder wirtschaftliche Aspekte eines Reisetemas auf das hier umfassende Netzwerk von PRS zurückgegriffen werden kann.	Kooperation mit Landeskommunikation ist auch für Tourismuswirtschaft nützlich	unterstützen K68: Kooperation mit Landeskommunikation ist auch für Tourismuswirtschaft nützlich
K/1	Kooperationen werden seitens der Kulturstiftung völlig offen gestaltet: Je nach Schwerpunkt - Politik oder Kunst, liegt die Projektleitung bei PRS oder ProHelvetia	Projektleitung bei Kulturprojekten wird nach inhaltlichem Schwerpunkt vergeben (Politik/ Kunst// PRS / proHelvetia)	K69: Vergabe der Projektleitung nach inhaltlichen Schwerpunkten
K/2	Wir konzentrieren uns auf eine gewisse Anzahl Projekte mit PRS zusammen, Präsenz Schweiz stellt dann eigene Mittel zur Verfügung um die Projekte kommunikativ gut zu begleiten.	Landeskommunikation kann Kulturprojekte vor allem kommunikativ sinnvoll begleiten	K70: Hauptsächlich kommunikative Begleitung der Landeskommunikation bei Kulturprojekten
L	.		
M	-		
N/3	es spielt überhaupt keine Rolle wer den Lead hat. Das ist einfach die Frage, wer es machen will.	Es spielt keine Rolle wer ein Projekt leitet, die Frage ist wer es machen will.	K71: Egal wer Projekte leitet, wichtig ist wer es leiten will
N/5	Eine Event Kampagne wie der Icon sind notwendig um in Metropolen aufzufallen und um Kooperationen mit lokalen VIPs und Opinion Leader eingehen zu können	Vorort Events / Kampagnen helfen in Metropolen aufzufallen und lokale Vips für Kooperationen zu gewinnen	K72: Kooperationen mit lokalen Vips und Aufmerksamkeit durch Events vorort
N/8	Die Zusammenarbeit mit ganz neuen Partnern	Die Kooperation mit bis dahin	K73: Kooperation mit neuen Partnern

			<p>wie Polizei, Militär, Sicherheitsdienste machte allen beteiligten Freude. Das gab ganz neue Motivationsschübe auch für uns. Wir dachten: „des isch abr lässig, des passt“</p>	<p>ungeahnten Kooperationspartnern kann Motivationsschübe auslösen und richtig Spaß machen</p>	<p>Macht Spaß</p>
O /2		<p>Bei größeren kulturellen Unterschieden ist es wichtig dass für Projekte die Vertretungen (BOtschaft) vor Ort präsent ist und bei der Auswahl der Leute behilflich ist.</p>	<p>Bei der Organisation von bi-/ multilateralen Projekten können die Vertretungen (Botschaften) vor Ort auch bei der Auswahl von Leuten /Themen hilfreich sein</p>	<p>K74: Hilfe von Botschaften / Vertretungen bei Auswahl passender Gäste/ Themen für bi/multilaterale Projekte</p>	
P/1		<p>Partner bringen ihre eigenen Inhalte ein, die sie zum Teil selbst konzipieren und umfassen, PRS ist dann in Absprache für die Kommunikation von Inhalten für ein landesspezifisches Zielpublikum zuständig..</p>	<p>Bei Events im AUsland mit Projektpartnern kann Landeskommunikation Inhalte kommunikativ sinnvoll begleiten und dem ausländischen Zielpublikum nahe bringen</p>	<p>K75: Kommunikative Begleitung von Inhalten der Partner als Aufgabe der Landeskommunikation bei Events im Ausland</p>	
P/2		<p>Dann gibt es noch die privaten Partner, die PRS Aktivitäten mitfinanzieren. Die nutzen die PRS- Plattform dann wiederum für ihre eigenen Aktivitäten im Bereich VIP, Hospitality, Promotion.</p>	<p>Finanzielle Partner aus dem privatwirtschaftlichen Bereich nutzen die Plattform (Event) für eigene Aktivitäten</p>	<p>K76: Nutzung von Events als Kommunikationsplattform für eigene Aktivitäten durch Partner</p>	
P/2		<p>Im Ausland ist das eine besondere Situation, im Ausland ist nicht Präsenz Schweiz der Absender, sondern das Label Schweiz.</p>	<p>Bei Projekten im Ausland tritt nicht PRS als Absender auf sondern das "Label Schweiz"</p>	<p>K77: „Label Schweiz“ als Absender bei Auslandsprojekte</p>	
P/3		<p>Es ist für Partner ein Mehrwert sich bei Großereignissen (Events) an die offizielle Schweiz, die schweizerische Eidgenossenschaft als Teilnehmer anzuhängen.</p>	<p>Es ist für Partner ein Mehrwert bei Events mit der offiziellen Schweiz zu kooperieren</p>	<p>K78: Mehrwert für Partner durch Kooperation mit der offiziellen Schweiz</p>	

P/4	Problematisch ist, dass das Konzept "Event" sich eher an ein Massenpublikum richtet, die "Masse" aber nicht das Zielpublikum von PRS ist.	Events als Kommunikations-Tool richtet sich hier an ein Massenpublikum, das nicht unbedingt das Zielpublikum der Landeskommunikation sein muss	K79: Zielgruppe Massenpublikum bei Events ≠ Zielgruppe Landeskommunikation
-----	---	--	--

2. Reduktion der in Teil 1 definierten Kategorie

Fall	Kategorie	Häufigkeit Fall	Häufigkeit gesamt	Generalisierung	Reduktion / Kategoriebildung K'
A	K1: Einbeziehung von Projektpartner in wichtige Entscheidungen			Einbeziehung von Projektpartner in wichtige Entscheidungen	K1 ' Einbeziehung von Projektpartner
A	K2: leitende Organisation muss geschlossen auftreten			Geschlossenes Auftreten der leitenden Organisation	K2 ' Geschlossenheit der Projektleitung
A	K3: Landeskommunikation muss auch in Kooperationen eigene Interessen unterbringen und von Beginn an mitgestalten			In Kooperationen muss Landeskommunikation eigene Interessen vertreten und Projekte mitgestalten	K3 'In Kooperationen muss Landeskommunikation eigene Interessen vertreten und Projekte mitgestalten
A	K4: Initiative für gemeinsame Auftritte / Kooperationen bei Landeskommunikation			Initiative für Kooperationen geht von Landeskommunikation aus	K4 'Initiative für Kooperationen geht von Landeskommunikation aus
A	K5: Unterschiedliche Ziele, trotz Synergie Potential			Partner haben auch unterschiedliche Ziele	K5 'Sorgfältige Abstimmung von Zielen und Zielgruppen
A	K6: Ziele müssen sorgfältig definiert und abgestimmt werden			Sorgfältige Abstimmung von Zielgruppen	
A	K7: Zielgruppen müssen sorgfältig definiert und abgestimmt werden				
A	K8: Strukturelle und kulturelle			Strukturelle und kulturelle	K6 'Strukturelle und kulturelle

	Unterschiede der Projektpartner als Herausforderung für Kooperation			Unterschiede der Partner als Herausforderung für Kooperation	Unterschiede der Projektpartner als Herausforderung für Kooperation
A	K9: Probleme der Projektleitung durch unklare Weisungsstruktur hierarchisch ähnlicher Projektpartner			Probleme bei Leitung von Projekten durch unklare Weisungsstruktur der Partner	K7' Führungsprobleme durch unklare Weisungsstruktur der Partner
A	K10: Verbesserung der Zusammenarbeit durch Übernahme der Gesamtleitung mit zentraler Weisungsstruktur			Installation einer Gesamtleitung mit zentraler Weisungsstruktur verbessert Zusammenarbeit	K8' Gesamtleitung / zentrale Weisungsstruktur verbessert Zusammenarbeit
A	K11: Größerer Einfluss d. Landeskommunikation durch Rolle als Hauptsponsor			Hauptsponsoren haben größeren Einfluss	K9' Hauptsponsoren haben größeren Einfluss
A	K12: Aktivere Zusammenarbeit mit Partner aus derselben (Dach-) Organisation			Aktivere Zusammenarbeit mit Partner aus derselben (Dach-) Organisation	K10' Zusammenarbeit innerhalb derselben (Dach-)Organisation aktiver
A	K13: Sorgfältiges Abwägen zwischen Themen/ Stärkenprofil und Interesse der Zielöffentlichkeit			Sorgfältiges Abwägen zwischen Themen/ Stärkenprofil und Interesse der Zielöffentlichkeit	K11 'Sorgfältiges Abwägen zwischen Themen/ Stärkenprofil und Interesse der Zielöffentlichkeit
A	K14: Interessen der Zielöffentlichkeit ≠ Themen Stärkenprofil			Interessen der Zielöffentlichkeit ≠ Themen Stärkenprofil	
B	K15: Schulung der Vertreter im Ausland bezügl. Strategien, Instrumente und Evaluation wesentlich für zukünftige Projekte			Erfolgsfaktor für Projekte: Schulung über Strategien, Instrumente und Evaluation	
B	K16: Kenntnis d. Strategien und Instrumente der Landeskommunikation als Erfolgsfaktor für Zusammenarbeit			Kenntnis d. Strategien und Instrumente der Landeskommunikation als Erfolgsfaktor für Zusammenarbeit	K12' Kenntnis der Strategien, Instrumente, Evaluation als Erfolgsfaktor für zukünftige Projekte und Zusammenarbeit

B	K17: Schaffung von Kenntnissen über Landeskommunikation und Maßnahmen über Country Branding Seminare			Vermittlung von Kenntnis d. Strategien und Instrumente durch Country Branding Seminare	K13‘ Seminare vermitteln Kenntnis über Strategien und Instrumente
B	K18: Transparenz bei Umsetzung, auch über Grenzen und Möglichkeiten von Projekten			Transparenz bei Umsetzung, auch über Grenzen von Projekten	K14‘ Transparenz bei Umsetzung und Wirksamkeit von Projekten
B	K19: Ausräumen von Begriffsschärfen			Ausräumen von Begriffsschärfen für Zusammenarbeit	K15‘ Ausräumen von Begriffsschärfen für Zusammenarbeit
B	K20: Übereinstimmung der Gesamtstrategie mit Eingaben/ Projektideen			Übereinstimmung der Gesamtstrategie mit Eingaben/ Projektideen	K16‘ Projektideen passen eher in die Gesamtstrategie wenn Seminar besucht wurde
B	K21: Positive Auswirkung von Seminarbesuchen auf die Qualität von Eingaben / Projektideen			Positive Auswirkung von Seminarbesuchen auf die Qualität von Eingaben / Projektideen	K17‘ Evaluation kann Wirksamkeit von Projekten verbessern
B	K22: Evaluation als Instrument zur Verbesserung der Wirksamkeit von Projekten			Evaluation ist nützlich zur Verbesserung der Wirksamkeit von Projekten	K18‘ Engagement/ Commitment der Partner wesentlich für Erfolg
B	K23: Engagement/ Commitment von Projektpartnern wesentlich für Erfolg			Engagement/ Commitment der Partner wesentlich für Erfolg	K19‘ In Kommunikationssituationen: Veranschaulichung durch Praxisbeispiele und Berücksichtigung von individuellem Kenntnisstand
B	K24: Praxisbeispiele wichtig für Schulungen und Briefings			Veranschaulichung durch Praxisbeispiele	K20‘ Klar definierte Kommunikationswege
B	K25: Menschen bei Seminaren/ Briefings dort abholen wo sie sind			Individuellen Kenntnisstand berücksichtigen	
B	K26: Klar definierte Kommunikationswege für prozessorientierte Organisation			Klar definierte Kommunikationswege	
C	K 27: Landeskommunikation in der Herausgeberrolle			Landeskommunikation in der Herausgeberrolle	K21‘ Landeskommunikation in der Herausgeberrolle

C	K28: Kurze Wege und Zugriff zu Hintergrundinformationen für Erfolgsfaktoren für Projektverantwortung				Kurze Wege und Zugriff zu Hintergrundinformationen für erfolgreiche Führung	K22'Kurze Wege und Zugriff zu Hintergrundinformationen für erfolgreiche Führung
C	K29: Nähe zur Politik ist für Qualitätssicherheit der Inhalte vorteilhaft				Nähe zur Politik gut für Qualitätssicherheit der Inhalte	K23' Qualitätssicherung durch Nähe zur Politik
C	K30: Outsourcing von technischen Aufgaben				Outsourcing von technischen Aufgaben	K24' Trotz Outsourcing technischer Aufgaben bevorzugte Vergabe innerhalb der Bundesverwaltung
C	K31: Auch bevorzugte Vergabe von Aufgaben innerhalb der Bundesverwaltung (inhouse)	2C			Auch bevorzugte Vergabe von Aufgaben innerhalb der Bundesverwaltung	
C	K32: Konstante Projektbegleitung als Aufgabe der Landeskommunikation				Aufgabe der Landeskommunikation: Konstante Projektbegleitung	K25'Aufgabe der Landeskommunikation: Konstante Projektbegleitung und Qualitätssicherung
C	K34: Qualitätssicherung in der Zusammenarbeit mit Agenturen durch Leitungsfunktion staatl. Stellen der Landeskommunikation				Qualitätssicherung in der Zusammenarbeit mit Agenturen durch Leitungsfunktion staatl. Stellen der Landeskommunikation	
C	K35: Faire Vergabe von Aufträgen durch staatl. Auftraggeber				Faire Vergabe von Aufträgen durch staatl. Auftraggeber	K26'Faire Vergabe von Aufträgen durch staatl. Auftraggeber
D	K36: Gewinnung von überzeugten Unterstützern für das Thema Evaluation				Gewinnung von überzeugten Unterstützern für das Thema Evaluation	K27'Evaluation als Kulturwandel braucht breite Unterstützung auch von oben
D	K37: Evaluation als von oben gewollter Kulturwandel				Evaluation als von oben gewollter Kulturwandel	
D	K38: Mangelnde Bereitschaft der Vertretungen sich auf überprüfbare Ziele „festnageln zu lassen“				Vertretungen lassen sich ungern auf überprüfbare Ziele ein	K28' Zögerliche Verwendung überprüfbarer Ziele durch Vertretungen
D	K39: Hohe Sensibilität für präzise Zielformulierung und				Sensibilität für Zielformulierung und Indikatorenbildung	K29' Kontinuierlicher und unterstützter

	Indikatorenbildung						Evaluationsprozess sensibilisiert für Zielformulierung und stärkt Leistungsfähigkeit und Kompetenz
D	K40: Hilfe beim Evaluationsprozess durch Toolkit und Coaching					Unterstützung bei Evaluation durch Toolkit und Coaching	
D	K41: kontinuierliche Evaluation als Capacity Building					Kontinuierliche Evaluation als Capacity Building	
D	K42: Etablierung von Evaluationskultur durch Nähe zu Mitarbeitern und direkte Ansprache					Etablierung von Evaluationskultur durch Nähe und Dialog	K30' Mitarbeiter Nähe und Dialog etabliert Evaluationskultur
D	K43: Verbesserung des Evaluationsprozess nächste Herausforderung					Verbesserung des Evaluationsprozess nächste Herausforderung	K31' Verbesserung des Evaluationsprozess durch Bewertung auf Aggregationsebene und integrierten Follow Ups
D	K44: Besser weniger Kennzahlen erheben, dafür solche, die Bewertung auf Aggregationsebene zulassen.					Besser weniger Kennzahlen erheben, dafür solche, die Bewertung auf Aggregationsebene zulassen.	
D	K45: Follow Up für Evaluationsprozess wichtig					Follow Up für Evaluationsprozess wichtig	
E	K46: Dachmarke steht über Aktivitäten der Wirtschaftsförderung auf Messen					Dachmarke leitet Messe-Aktivitäten der Wirtschaftsförderung	K32' Dachmarke leitet Messeaktivitäten der Wirtschaftsförderung und kann dank Manual autark verwendet werden
E	K47: Autarke Verwendung der Dachmarke durch Manual					Autarke Verwendung der Dachmarke durch Manual	
F	K48: Netzwerk als Erfolgsfaktor für die Projektleitung					Netzwerk ist Erfolgsfaktor für die Projektleitung	K33' Gute Netzwerke sind Erfolgsfaktor für Projektleitung und können Kosten senken.
F	K49: Netzwerk als Hilfe zur Kostensenkung					Kostensenkung durch gutes Netzwerk	
G	K50: Identität als Basis für CD					Identität als Basis für CD	K34' Identitätsbasiertes CD ist visuelle Basis für Aktivitäten
G	K51: CD als visuelle Basis für alle Aktivitäten					CD als visuelle Basis für alle Aktivitäten	

G	K52: Inkonsistente Auftritte in der Landeskommunikation				Inkonsistente Auftritte in der Landeskommunikation	K35' Großereignisse als Anlass für Diskussion über gemeinsames Erscheinungsbild bis dahin inkonsistenter Auftritte
G	K53: Großereignisse als Anlass für Diskussion über gemeinsames Erscheinungsbild				Großereignisse als Anlass für Diskussion über gemeinsames Erscheinungsbild	
G	K54: Zentraler Ansprechpartner (Brandmanagement) für Fragen / Abnahme der visuellen Erscheinung				Brandmanagement als zentraler Ansprechpartner Fragen und Freigaben zur visuellen Erscheinung	K36' Brandmanagement als zentraler Ansprechpartner für visuelle Erscheinung
G	K55: Unterschätzung der psychologischen Komponente bei der Durchsetzung visueller Richtlinien				Unterschätzung der psychologischen Komponente bei der Durchsetzung visueller Richtlinien	K37' unterschätzte psychologische Komponente bei der Durchsetzung visueller Richtlinien
H	K56: Notwendigkeit der gemeinsamen Grundlage aller Aktivitäten der Landeskommunikation	2H			Landeskommunikation braucht gemeinsame Grundlage	K38' Landeskommunikation braucht gemeinsame Grundlage
H	K57: Notwendigkeit vorgearbeiteter Grundlagen für die Diskussion in einer Kommission				Vorarbeit für Strategieentwicklung in Kommissionen	K39' Für Strategieentwicklung in einer interdisziplinären Kommission muss Vorarbeit geleistet und Diskrepanzen überwunden werden.
H	K58: Überwindung von Diskrepanzen bei der Erarbeitung einer strategischen Grundlage in interdisziplinären Kommissionen				Überwindung von Diskrepanzen in Kommissionen	
H	K59: Frage der (politischen-) Legitimation bei der strategischen Grundlagenarbeit				Frage der (politischen-) Legitimation bei der strategischen Grundlagenarbeit	
H	K60: Deutungs- und Durchführungshoheit in der Landeskommunikation als Machtfrage	2H			Deutungs- und Durchführungshoheit in der Landeskommunikation als Machtfrage	K40' Deutungs-Durchführungshoheit in der Landeskommunikation als Machtfrage

H	K61: Herausforderung aus gesammelten Material ein PR_TOOL zu entwickeln			Herausforderung ist Entwicklung eines PR-Tools aus den gesammelten Grundlagen	K41' PR Tool basierend auf Grundlagen, positioniert und verdichtet die Vielfalt
H	K62: Positionierung und einprägsame Verdichtung aus der Vielfalt für PR-Tool			PR-Tool positioniert und verdichtet die Vielfalt	
H	K63: Mit dem Kleinstmöglichen beginnen, statt mit großen Visionen			Mit dem Kleinstmöglichen beginnen, statt mit großen Visionen	K42' Statt großer Visionen, Beginn mit dem Kleinstmöglichen
H	K64: Notwendigkeit einer Sogwirkung			Landeskommunikation muss Sogwirkung entwickeln	K43' Landeskommunikation muss Sogwirkung entwickeln
I	K65: Einfluss auf Inhalte durch Leitungsfunktion			Einfluss auf Inhalte durch Leitungsfunktion	K44' Einfluss auf Inhalte durch Leitungsfunktion
I	K66: Orientierung der Inhalte / Programmgestaltung am Stärkenprofil			Orientierung der Inhalte am Stärkenprofil	K45' Orientierung der Inhalte am Stärkenprofil
I	K66: Nachhaltigkeit von Delegationen durch Einbettung und Nachbereitung			Nachhaltigkeit von Delegationen durch Einbettung und Nachbereitung	K46' Nachhaltigkeit von Delegationen durch Einbettung und Nachbereitung
J	K67: Tourismuswirtschaft kann Landekommunikation bei der Durchführung von Delegationen unterstützen			Unterstützung durch Tourismuswirtschaft bei Delegationen	K47' Unterstützung durch Tourismuswirtschaft bei Delegationen
J	K68: Kooperation mit Landeskommunikation ist auch für Tourismuswirtschaft nützlich			Tourismuswirtschaft profitiert von Kooperation mit Landeskommunikation	K48' Tourismuswirtschaft profitiert von Kooperation mit Landeskommunikation
K	K69: Vergabe der Projektleitung nach inhaltlichen Schwerpunkten			Vergabe der Projektleitung nach inhaltlichen Schwerpunkten	

	sinnvoll				sinnvoll	K49' Vergabe der Projektleitung nach inhaltlichen Schwerpunkten sinnvoll
K	K70: Hauptsächlich kommunikative Begleitung der Landeskommunikation bei Kulturprojekten				Primär Kommunikative Begleitung bei Kulturprojekten durch Landeskommunikation	K50' Landeskommunikation begleitet Kulturprojekte/Events primär kommunikativ
L						
M						
N						
	K71: Egal wer Projekte leitet, wichtig ist wer es leiten will				Es spielt keine Rolle welche Organisation ein Projekt leitet, sie muss es wollen	K51' Es spielt keine Rolle welche Organisation ein Projekt leitet, sie muss es wollen
	K72: Kooperationen mit lokalen Vips und Aufmerksamkeit durch Events vorort				Aufmerksamkeit generieren durch Events Vorort	K52' Aufmerksamkeit generieren durch Events Vorort
	K73: Kooperation mit neuen Partnern macht Spaß				Kooperation mit neuen Partnern macht Spaß	K53' Kooperation mit neuen Partnern macht Spaß
O	K74: Hilfe von Botschaften / Vertretungen bei Auswahl passender Gäste/ Themen für bi/multilaterale Projekte				Hilfe von Vertretungen vorort für bi/multilaterale Projekte	K54' Hilfe von Vertretungen vorort für bi/multilaterale Projekte
P	K75: Kommunikative Begleitung von Inhalten der Partner als Aufgabe der Landeskommunikation bei Events im Ausland				Kommunikative Begleitung als Aufgabe der Landeskommunikation bei Events im Ausland	--> K50'
P	K76: Nutzung von Events als Kommunikationsplattform für				Nutzung von Events als Kommunikationsplattform für	K55' Nutzung von Events als

	eigene Aktivitäten durch Partner				eigene Aktivitäten durch Partner	Kommunikationsplattform für eigene Aktivitäten durch Partner
P	K77: „Label Schweiz“ als Absender bei Auslandsprojekte				Absender bei Auslandsprojekten: „Label Schweiz“	K56' Absender bei Auslandsprojekten: „Label Schweiz“
P	K78: Mehrwert für Partner durch Kooperation mit der offiziellen Schweiz				Mehrwert für Partner durch Kooperation mit der offiziellen Schweiz	K57' Mehrwert für Partner durch Kooperation mit der offiziellen Schweiz
P	K79: Zielgruppe Massenpublikum bei Events ≠ Zielgruppe Landeskommunikation				Zielgruppe Events ≠ Zielgruppe Landeskommunikation	K58' Zielgruppe Events ≠ Zielgruppe Landeskommunikation

II. Teil C: Hintergrundfrage: Selbstverständnis der Akteure als SchweizerIn und die persönliche Wahrnehmung des Fremdbildes der Schweiz

→ Induktive Kategorie Definition// enge Kontextanalyse (vgl. Mayring S. 79)

CF1: CF2:

1. Paraphrasierung CF1: Welche Attribute werden im Zusammenhang der Selbstwahrnehmung der Schweiz genannt und stimmt das wahrgenommenen Fremdbild mit dem Selbstbild und/ oder dem Stärkenprofil überein; was sind die wahrgenommenen Differenzen?

Fall /S.	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion / Kategoriebildung K
A/9		Stärkenprofil deckt sich mit meinem Schweizbild.. es gibt aber viele Bereiche, wo ich die Schweiz nicht nur positiv sehe sondern wo ich finde, da hinkt die Schweiz hinterher bzw. das macht die Schweiz nicht besonders gut	Stärkenprofil deckt sich mit dem wie ich die Schweiz sehe, auch wenn es viele Bereiche gibt in denen die Schweiz hinterherhinkt	K 1: Stärkenprofil deckt sich grundsätzlich mit Selbstbild K2: andererseits gibt es bestimmte Bereiche in denen die Schweiz hinterherhinkt.
A/9		ich nehme die Schweizer positiv wahr, die Punkte im Stärkenprofil, kann ich eigentlich so unterschreiben, die schätze ich auch sehr an der Schweiz und aus diesem Grund lebe ich gerne diesem Land zurzeit. Auf der anderen Seite gibt es gewisse Punkte, gewisse Faktoren in der Schweiz zum Beispiel die Entwicklungen der Schweizer Politik, gerade im sozialen Bereich habe ich das Gefühl, dass die Schweiz anderen Ländern massiv hinterherhinkt und es sehr liberal bis zuweilen - und jetzt übertreibe ich bewusst: neoliberale Tendenzen gibt und politische Parteien die zunehmend populistisch werden.	Einerseits: Nehme die Schweiz positiv wahr und kann die Punkte im Stärkenprofil so unterschreiben. Andererseits: Gibt es eine politische Entwicklung mit neoliberalen und populistischen Tendenzen, die mir nicht gefällt und Bereiche, insbesondere soziale Bereiche, in denen die Schweiz hinterherhinkt.	→ K1 → K2

A/ 10	wer kennt die Schweiz schon im Ausland... ? wenn man zum Beispiel Passanten in Deutschland über die Schweiz befragt, wird die Antwort sein: Ja gut, die Schweiz ist schön, sauber ein Finanzplatz. Mehr oder weniger positiv.	Schweiz ist eher unbekannt im Ausland. Fremdsicht ist eher positiv: sauber, schön, ein Finanzplatz.	K3 Schweiz ist eher unbekannt im Ausland K4 Fremdsicht eher positiv
A/10	Schweiz wird ein bisschen bewundert, andererseits aber auch kritisch betrachtet: Schweiz als Rosinen Picker.. ein Land, das gut auf sich selbst achtet, auch auf das Geld und dass die Kasse stimmt. Die Schweiz als etwas skrupelloser Geschäftemacher. Andererseits: so ein kleines Land, dass es geschaff hat wirtschaftlich erfolgreich zu sein und wahrgenommen zu werden in dieser Welt. Die Wahrnehmung beruht aber auf wenigen kleinen Klischees: Die herzige Schweiz, die Alpen und die Kühe, die Schoki und der Käse und auf der anderen Seite die Banken, die das ein bisschen runterziehen..	Fremdsicht auf die Schweiz ist ambivalent, bewundernd und gleichzeitig kritisch. Fremdsicht die Schweiz als: Rosinenpicker, egoistisch, die Schweizer schauen dass die Kasse stimmt und machen in gewissem Maße skrupellose Geschäfte Andererseits Kleines Land wirtschaftlich erfolgreich, wird in der ganzen Welt wahrgenommen, wenn auch auf Basis von Klischees wie Alpen, Schoki, Käse. Banken ziehen das positiv Image etwas runter.	K5: Fremdsicht auf die Schweiz ist ambivalent, bewundernd und gleichzeitig kritisch. → K5 K6: Negativ / kritische Zuschreibungen: Rosinenpicker, egoistisch, skrupellose Geschäftemacher, Potentatengelder K7: positiv / klischeehafte Zuschreibungen: Kleines Land, wirtschaftl. erfolgreich, wird in d. ganzen Welt wahrgenommen durch Klischees wie Alpen, Käse, Schoki, Banken, Präzision, Zuverlässigkeit, sauber, schön, ein Finanzplatz
A/10	Wir werden zunehmend auch als ausländerfeindlich wahrgenommen, die ausländerfeindliche Stimmung ist aber nicht typisch für die Schweiz sondern eher ein europäischer Zeitgeist, wie in anderen europäischen Staaten wie Dänemark Österreich aber auch Polen, oder Holland, da reihen wir uns einfach ein in eine Liste von	Schweiz wird auch als ausländerfeindlich wahrgenommen, reiht sich damit aber ein in eine ganze Reihe anderer europäischer Staaten.	K8 Banken beeinflussen das positive Image negativ. K9: Schweiz wird auch als ausländerfeindlich wahrgenommen

		anderen Staaten.		
B/11		Die Schweiz ist meine Heimat. Ich hab die Schweiz sehr gerne. Ich höre es sehr gerne, wenn Ausländer gut über die Schweiz reden, das schmeichelt mir obwohl der Schweizer dann die Tendenz hat zu relativieren, das ist die typische Haltung des Schweizers	Schweiz ist meine Heimat. Ich hab die Schweiz sehr gerne. Es schmeichelt mir wenn Ausländer positiv über die Schweiz reden, der Schweizer neigt jedoch dazu zu relativieren. Schweizer haben ein gutes Image und sind im Ausland in der Regel willkommen	K10: Heimatliebe K11: Positives Image ist schmeichelhaft K12: Schweizer sind bescheiden und relativieren Lob K13: Schweizer haben ein gutes Image und sind im Ausland in der Regel willkommen --> K13 --> K7
B/11		Die Schweiz liegt mitten in Europa, das mag ich an der Schweiz, man ist sehr schnell im Ausland, ich gehe sehr gerne ins Ausland und es schmeichelt mir auch, dass Schweizer in der Regel willkommen sind. Die Schweizer haben ein gutes Image	Schweizer haben ein gutes Image und sind im Ausland in der Regel willkommen	
B/11		Meines Erachtens haben die Schweizer im Ausland das Image von den netten Schweizern in Europa, die man kennt, einfach als nette Leute	Schweizer haben das Image der netten Leute von nebenan	
B/11		Schweizer werden natürlich auch über die Klischees definiert wie Banken, Präzision, Verlässlichkeit etc. und es macht einen schon stolz, wenn man so wahrgenommen wird.	Schweizer werden auch über Klischees definiert, über Banken, Präzision, Verlässlichkeit etc. Es macht stolz über solche positiven Klischees wahrgenommen zu werden	K14: Es macht stolz über solche positiven Klischees wahrgenommen zu werden K15: Polarisierende Fremdwahrnehmung: Entweder vorbehaltlos positiv oder mit großer Abneigung
B/11		Es gibt aber auch das andere Extrem: die Schweiz lebt sowieso im extremen. Entweder wird man fast vorbehaltlos positiv wahrgenommen als Schweizer oder es wird einem mit großer Abneigung begegnet	Polarisierende Wahrnehmung: Entweder vorbehaltlos positiv oder mit großer Abneigung	
B/12		Negative Klischees, dass wir Potentaten Gelder verstecken, dass wir unseren unser	Einseitig negative Wahrnehmung basierend auf Vorurteilen über	Abneigung --> K6

			Reichtum auf dem Elend anderer aufgebaut hätten führen bei mir zu dem Gefühl, dass die Schweiz schwarz /weiß wahrgenommen wird	Potentaten-Gelder und dass die Schweiz ihren Reichtum auf dem Elend anderer aufgebaut hätte.	
B/12			90% der Fälle wird die positive Seite der Schweiz wahrgenommen	Einseitig-positive Wahrnehmung aber zu 90%	--> K13
B/12			Von manchen Nationen werden wir im Zusammenhang mit der EU mehr als Rosinen Picker wahrgenommen	Manche Nationen nehmen die Schweiz als Rosinenpicker wahr.	--> K6
B/12			es ist mehr oder weniger gerecht, wie die Gesellschaft organisiert ist	Positiv ist an der Schweiz: es ist mehr oder weniger gerecht, wie die Gesellschaft organisiert ist	K16: Selbstsicht: Gesellschaft ist gerecht organisiert
B/12			Das positive ist, dass es für alles eine Regel gibt	Positiv ist an der Schweiz: Es gibt für alles eine Regel	K17: Selbstsicht: Positiv dass es für alles eine Regel gibt / Neigung Überregulation
B/12			man kann auch sagen, dass die Schweiz in gewissen Bereichen überreguliert ist, aber das ist nun mal die Eigenart der Schweiz, das Verlässliche und Präzise spiegelt sich auch wieder in Produkten, wie Uhren etc.	Neigung zur Überregulation, Präzision und Verlässlichkeit sind nun mal die Eigenart des Schweizers, das spiegelt sich auch in Produkten wie Uhren.	--> K7
B/13			Also mehr oder weniger stimmt das Stärkenprofil schon mit meinen persönlichen Einschätzungen überein, also in der Schweiz zeigen wir vor allem die Zuverlässigkeit und die Präzision und die damit einhergehende Pünktlichkeit.	Selbstbild stimmt mehr oder weniger mit dem Stärkenprofil überein, besonders bei Präzision, Zuverlässigkeit und Pünktlichkeit	--> K1 K18: besondere Übereinstimmung Stärkenprofil / Selbstsicht bei Präzision, Zuverlässigkeit und Pünktlichkeit.
B/13			wenn er irgendwo im Leben ein Problem sieht, dann ist ihm daran gelegen das zu beheben, und wenn es dann noch technischer Natur ist, dann umso lieber, der Schweizer ist ein Tüftler	Der Schweizer ist ein Tüftler.	K19: Selbstsicht: Der Schweizer ist ein Tüftler.
B/13			Was dem Schweizer vielleicht weniger liegt, das ist der große Auftritt, anders als Großbritannien, die USA oder Frankreich, wo	Der große glamouröse Auftritt liegt dem Schweizer nicht.	

		man den großen glamourösen Auftritt liebt... die Schweizer sind da eher den Schwaben ähnlich			K20: Selbstsicht: Der große glamouröse Auftritt liegt dem Schweizer nicht.
B/13		der Schweizer, der fühlt sich in seinem ureigensten Bereich eigentlich sehr wohl und trachtet nicht nach dem was andere haben; nicht nach der Lebensart des Franzosen, der Größe der vereinigten Staaten oder nach dem Glamour einer britischen Monarchie, das ist nicht das Ding des Schweizers.		der Schweizer fühlt sich in seinem ureigensten Bereich sehr wohl und trachtet nicht nach dem was andere haben	K21: Selbstsicht: Der Schweizer ist zufrieden
C/8		Selbstsicht deckt sich mit dem Stärkenprofil wo die Schweiz mit gewachsenen Stärken glänzt, ist aber problematisch wenn die Selbstwahrnehmung im Alltag mit dem Sonderfalldenken, der Moral in der Geschichte der Schweiz und der Außenwahrnehmung des Rosinenpickens konfrontiert wird.		Selbstsicht deckt sich mit dem Stärkenprofil, jedoch weniger wenn die Selbstsicht mit Sonderfalldenken, historischer Moral und der Wahrnehmung als Rosinenpicker konfrontiert wird	--> K1,
C/8		Starke Übereinstimmung mit dem Begriff der Selbstbestimmung, nicht nur im Politischen auch im Alltag. Starke Übereinstimmung wird mit dem Begriff der Zukunftssicherheit auch im Alltag mit Familie, Umwelt und auch in Bezug auf den Begriff „Sicherheit“ wahrgenommen. Wo ich vielleicht dort Mühe habe, dass ich bei gewissen Aspekten, die man sehr gerne nach vorne drehen und zeigen möchte, das Gefühl habe, dass alles eine gewisse		Starke Übereinstimmung mit dem Begriff der Selbstbestimmung, auch im Alltag. Starke Übereinstimmung mit dem Begriff der Zukunftssicherheit auch im Alltag mit Familie, Umwelt und auch in Bezug auf den Begriff „Sicherheit“ Bei gewissen Aspekten, die man in den Vordergrund stellen möchte nehme ich eine gewisse Überheblichkeit und Arroganz wahr	K 22: weniger Übereinstimmung wo Selbstsicht mit Sonderfalldenken, historischer Moral und der Wahrnehmung als Rosinenpicker konfrontiert wird K23: Starke Übereinstimmung Stärkenprofil / Selbstbild mit Selbstbestimmung (politisch / gesellschaftlich) K24: Starke Übereinstimmung mit Zukunftssicherheit / Sicherheit
C/8					

C/8	Überheblichkeit und Arroganz innehat. auch im gewissen Sinne ungenügend Respekt vor sehr vielen Leistungen von anderen Menschen aus anderen Ländern	im gewissen Sinne ungenügend Respekt vor sehr vielen Leistungen von anderen Menschen aus anderen Ländern (Selbstwahrnehmung)	(Politisch/gesellschaftlich, Umwelt, Familie)
C/8	viele moderne Gesellschaften stehen vor denselben Herausforderungen im z.B. Umweltschutz, Migration; meiner Meinung nach wäre es gut hier gemeinsam zu lernen, sich zeigen wie man das löst, dazu lernen - tut man es mit dem Zeigefinger landen wir wiederum in einer Sackgasse, in ein Negativklischee, dass die Schweiz 40 jahrelang auf fast göttliche Art geprägt hat und mir persönlich nicht gefällt.	Europäische Gesellschaften stehen vor Herausforderungen im Bereich Umweltschutz, Migration, etc., die man gemeinsam lösen könnte, die „Alleingänge“ der Schweiz auf besserwisserische Art begünstigen Negativklischee	K25: Bei gewissen Aspekten Überheblichkeit und Arroganz wahrnehmbar (Selbstsicht) K 26: Manchmal ungenügender Respekt vor Leistungen / Menschen anderer Länder (Selbstsicht) K 27: Europäische Gesellschaften stehen vor Herausforderungen im Bereich Umweltschutz, Migration, etc., die man gemeinsam lösen könnte, „Alleingänge“ der Schweiz auf besserwisserische Art begünstigen Negativklischee
C/8	In Brüssel gilt die Schweiz einerseits als „Baerlileser“ (Rosinen Picker), der nur das Beste nimmt, da könnte man anknüpfen, andererseits sind wir damit schon wieder das Land, das die Regel bricht, damit die Regel gilt. Das wird schon wieder genutzt, von den Jungs in Brüssel selber.	Im EU-Kontext wird die Schweiz als Rosinenpicker wahrgenommen	--> K6
C/8	In Südamerika oder in anderen Ländern, sollte man nicht von solchen Dingen sprechen, die verstehen die Welt nicht mehr denn die wollen diese Klischee-Bilder und auch darin sind wir ja die Schweiz.	In geografisch weit entfernten Ländern wollen Menschen die Klischees und keine kritische Selbstwahrnehmung. Auch die Klischee-Bilder sind ein Stück Schweiz	K28: In geografisch weit entfernten Ländern sind Klischees gewollt
C/9	Geografische Entfernung und starke kulturelle Kontraste lassen bestimmte Themen in der Wahrnehmung gar nicht zu,	Gesellschaftspolitisch ambivalente Aspekte werden in der Ferne nicht ohne weiteres verstanden;	K29: Klischees sind auch die Schweiz

				Landeskommunikation hat auch die Verantwortung sich darüber bewusst zu sein und mit interkultureller Kompetenz zu agieren.	K30: Problemthemen werden in der Ferne nicht ohne weiteres verstanden K31: Landeskommunikation braucht interkulturelle Kompetenz
D/7	Es deckt sich so ein Stück weit, wobei wir mussten, oder müssten jetzt das Stärkenprofil auch etwas anpassen, weil eine Mehrheit der Schweizer Bevölkerung oder eine substantielle Minderheit je nach dem wie man das genau auswertet, ist zum Beispiel der ganzen Immigrationspolitik oder der EU Politik skeptisch gegenübergestellt, aber es gibt Elemente die sich sehr wohl decken und es gibt eben Elemente, da bin ich als Privatperson anderer Meinung.	gesellschaftspolitisch ambivalente und problematische Aspekte werden nicht ohne weiteres verstanden; Landeskommunikation hat auch die Verantwortung sich darüber bewusst zu sein und mit interkultureller Kompetenz zu agieren.	Landeskommunikation hat auch die Verantwortung sich darüber bewusst zu sein und mit interkultureller Kompetenz zu agieren.		
D/8	Den Punkt Zukunftssicherheit, würde ich auch unterschreiben. Die Neugierde finde ich auch, sie ist quasi diese knorrige Tüftelei und das sieht man auch in ganz ganz vielen Bereichen	Den Punkt Zukunftssicherheit, würde ich auch unterschreiben. Die Neugierde finde ich auch, sie ist quasi diese knorrige Tüftelei und das sieht man auch in ganz ganz vielen Bereichen	Starke Übereinstimmung mit dem Punkt Zukunftssicherheit und der Neugierde Schweizer ist ein Tüftler		
D/8	Bei der "internationalen Drehscheibe" bin ich mir dann schon wieder nicht mehr so ganz sicher, ich glaube das kann man sehr gut bringen aber ich glaube man muss sich bewusst sein, dass man damit einen bestimmten Teil der Schweiz nicht abbildet..	Bei der "internationalen Drehscheibe" bin ich mir dann schon wieder nicht mehr so ganz sicher, ich glaube das kann man sehr gut bringen aber ich glaube man muss sich bewusst sein, dass man damit einen bestimmten Teil der Schweiz nicht abbildet..	Das Attribut "internationale Drehscheibe" für die Schweiz ist teilweise zutreffend, aber man muss sich bewusst sein, dass man nur einen bestimmten Teil der Schweiz damit abbildet.		K32: Starke Übereinstimmung mit dem Punkt Zukunftssicherheit und Neugierde --> K 19
D/8	Ich wünsche mir mehr Offenheit für die Schweiz, ich verstehe nicht warum man so	Ich wünsche mir mehr Offenheit für die Schweiz.	Ich wünsche mir mehr Offenheit für die Schweiz.		K: 33 Eingeschränkte Übereinstimmung

--> K1

		verunsichert ist, das sind dann solche Momente, wo ich die Schweizer wieder als relativ weltverschlossen wahrnehme.. was dann so eine Igel-Mentalität zur Folge hat	Selbstwahrnehmung teilweise als verunsichert und weltverschlossen, Folge: Igel-Mentalität.	mit dem Punkt "internationaler Drehscheibe"
D/8		ich wünsche der Schweiz etwas mehr Flexibilität, ich finde die Schweiz aber auch sehr pragmatisch	Ich wünsche mir mehr Flexibilität für die Schweiz.	K:34 Selbstwahrnehmung: Teilweise verunsichert, verschlossen, Igel-Mentalität
D/8		Also ich weiß ja schon kraft der Studien usw., dass das Fremdbild relativ homogen ist. Ich selber begegne dem nicht so. Ich stelle aber fest: Es gibt die einen, die die Schweiz idealisieren bis zum geht nicht mehr, oder die anderen die dann sagen "Ihr seid so langweilig."	Ich finde die Schweiz pragmatisch Fremdbild wird als polarisiert wahrgenommen; einerseits idealisierend, andererseits als langweilig	K35: Selbstwahrnehmung: wenig Flexibel
D/8		die Innovation im Bereich Forschung und Hochschule wird deutlich wahrgenommen; so erlebe ich das persönlich öfter, als es in unseren Studien erscheint...	Innovation wird deutlicher wahrgenommen als die Studien bescheinigen.	K36: Selbstwahrnehmung: pragmatisch --> K15
E/5		Das Image "teuer" ist nicht immer ganz förderlich oder wünschenswert, aber die positiven anderen Assoziationen vor allem auch das mit dem "teuer" einhergehende "Premium Qualität" wiegen das auf.	Die Schweiz ist bekannt als teuer, aber damit auch für Premium Qualität	K37: Fremdsicht: Innovativer als in Studien dargestellt
E/6		ich bin nicht ganz einverstanden mit dem Punkt Neugierde aus dem Stärkenprofil... ich persönlich finde, die Schweiz dürfte etwas neugieriger sein. Denn Neugierde führt auch zu Innovation und wirtschaftlichen	Diskrepanz mit dem Attribut Neugierde; Schweiz dürfte etwas neugieriger sein, denn Neugierde führt zu Innovation.	K38: Fremdsicht: Teuer und Premium Qualität

E/6	<p>Weiterentwicklungen</p> <p>ich teile die Meinung nicht, dass die Schweizer nicht gastfreundlich oder aufgeschlossen wären; die Verschlossenheit gegenüber Fremden, das teile ich überhaupt nicht ich finde es auch schon paradox, ich glaube, wir sind die Nummer drei weltweit, in Europa hinter Luxemburg, mit dem drittgrößten Ausländeranteil, haben aber trotzdem sehr überschaubare soziale Probleme damit, wir sprechen vier Sprachen in diesem Land.</p>	<p>Fremdsicht der Verschlossenheit eher ein Affront, Schweiz ist sehr gastfreundlich und weltoffen.</p>	<p>K 39: Selbstsicht / STärkenprofil: Diskrepanz mit dem Punkt Neugierde</p>
E/7	<p>Ich denke wir werden auch wenig neugierig wahrgenommen- weniger in Übersee, aber in Europa. Wir sind uns nahe kennen unsere politischen Systeme, sind zwar kein EU-Mitglied, aber sind in diesen bilateralen Prozessen dabei, sind im Herzen Europas. Ich denke aber nicht dass wir dieses Image auf den Philippinen haben, dort werden wir eher als Zucker- Honig Land wahrgenommen, aber in Europa, gelten wir wohl als wenig neugierig. Ich denke, dass wir dieses Image dringend korrigieren sollten und das können wir nur mit Taten korrigieren</p>	<p>Fremdsicht ist unterschiedlich: aus der Nähe wird die Schweiz als wenig neugierig wahrgenommen; aus größerer geografischer Distanz eher idealisiert (Zucker-Honig-Land).</p>	<p>K40: Fremdsicht der Verschlossenheit eher ein Affront, Schweiz ist sehr gastfreundlich und weltoffen.</p>
E/7	<p>Wir hatten immer eine Sonderstellung</p>	<p>Schweiz hat Sonderstellung</p>	<p>K41: Fremdsicht: Unterschiedlich- aus der Nähe als wenig neugierig; aus der Ferne idealisiert.</p>
E/7	<p>Wenn ich über mein eigenes Land nachdenke, dann habe ich so ein „hin und her“ Gefühl. Es ist uns ja immer gut gegangen. Wenn man den ersten, den zweiten Weltkrieg anschaut, was ist denn der Grund dass es uns immer gut gegangen ist? Das kann nicht nur die</p>	<p>Ambivalentes Selbstverständnis durch Sonderstellung / Isolation der Schweiz und Geschichte der Schweiz als "Portemoneé der Despoten".</p>	

		<p>Kleinheit gewesen sein, dasas wir zu unbedeutend waren um einzumarschieren und die Schweiz zu besetzen. Haben wir es clever genug gemacht, dass wir die Reichtümer der, ich sage jetzt mal "Bösen" gehortet haben? Wer will schon, dass das eigene Portmonee abgefackelt wird.. ich weiß es wirklich nicht ich habe mir schon oft Gedanken gemacht, es kann unmöglich sein, dass unsere Armee so unglaublich gut ist, dass sich keiner an uns heran getraut hätte, was war es wirklich? Es gibt in unglaublich vielen Büchern Theorien darüber - heute stehen wir wieder irgendwo im Off</p>		<p>K42: Selbstsicht: Sonderstellung</p> <p>K43: Ambivalentes Selbstverständnis durch Sonderstellung / Isolation der Schweiz und Geschichte der Schweiz als "Portemoneé der Despoten" .</p>
E/7		<p>Wir haben ja so ein tolles Ding hinter dem wir uns verstecken können, wenn es darum geht irgendwo mitzumachen, Farbe zu bekennen uns zu engagieren: die Neutralität. Neutralität kann ja einmal ein kluges "ich mach mir die Hände nicht schmutzig" sein -aber eben auch ein „ich halte mich raus“ wo es notwendig wäre Position zu beziehen und Farbe zu bekennen. In der heutigen Zeit denke ich sind wir eher auf dieser Schiene als auf der edlen, ehrenhaften Neutralitätschiene</p>	<p>Ambivalentes Selbsverständnis bezüglich der Neutralität, einerseits als "sich die Hände nicht schmutzig machen" andererseits als "ich halte mich da raus" auch dort wo es notwendig wäre Position zu beziehen.</p>	<p>K44: Ambivalentes Selbstverständnis durch Verstecken hinter Neutralität</p>
F/7		<p>Also, wenn ich in Zentralamerika jemandem gesagt habe, dass ich Schweizerin bin, dann musste ich zunächst einmal aufklären, dass es nicht Schweden ist oder irgendwie, und dann eben immer dasselbe: Käse, Schokolade, Armeemesser, Matterhorn,... also je weiter</p>	<p>Fremdsicht: Verwechslung Schweiz / Schweden.</p> <p>Aus der geografischen Ferne vor allem Klischees: Käse, Matterhorn, Armeemesser, Heidi</p>	

			<p>weg, desto mehr Klischees. Heidi kennt man auch, keine Ahnung wieso, aber Heidi ist gleich Schweiz. Durch die Nähe ist das Bild anders, obwohl die Klischees natürlich auch bedient werden. Schweizer Uhren, mit Schokolade mit Käse, die Natur, die Bahnen usw. also ich kriege immer ein sehr positives Feed-back, habe sehr positive Erfahrungen, wenn ich anfangen zu reden "Ach Schweiz!" "Wie süß, schon die Sprache allein ist irgendwie sympathisch, wird irgendwie sympathisch wahrgenommen.."</p>	<p>Je weiter weg desto mehr Klischees, aus der Nähe differenzierteres Bild- obwohl auch Klischees bedient werden.</p> <p>Grundsätzlich positives Feedback als Schweizerin</p>	<p>--> K3</p> <p>--> K7</p>
F/7		<p>Man kriegt immer wieder diese Geschichte mit den Geldern zu hören, das Nummernkonto in der Schweiz ist schon immer wieder ein Thema, das oberflächlich auch bedient wird, wenn man so auf die Schweiz angesprochen wird.</p>	<p>Negativer Aspekt aus der Fremdsicht auch Thema Banken / illegale Gelder</p>	<p>K45: Fremdsicht: Je weiter weg desto mehr Klischees, aus der Nähe differenzierteres Bild</p> <p>--> K13</p>	
F/7		<p>99,9% der Fälle sehen die Schweiz immer sehr positiv</p>	<p>99,9% der Fälle positive Fremdsicht</p>	<p>--> K6</p>	
F/7		<p>was auch zum Image der Schweiz gehört ist das "teuer Image", dass die Leistungen hier sehr sehr teuer sind, das Leben, ein Urlaub in der Schweiz, damit werde ich in meinem Beruf sehr oft konfrontiert. Das hat sich mittlerweile ja auch verändert aber dieses Bild von der teuren Schweiz das ist eine Komponente die sehr tief in den Köpfen drin ist.</p>	<p>Fremdsicht der Schweiz : "teuer Image"</p>	<p>--> K13</p> <p>K46: Fremdsicht: teuer</p>	
G/6		<p>Was es so für mich ausmacht, das rundum wohl fühlen in einem Land, das hier von der</p>	<p>Selbstwahrnehmung als "Wohlfühl Schweiz" die von Ruhe, Kultur bis zu</p>		

			mir schon Mühe wenn ich ins Ausland gehe, und man denkt ich würde da auf einer Alpe leben oder so... das entspricht irgendwie gar nicht meinem Lebensstil.				
G/7			Ich denke unsere Städte, vor allem auch Zürich ist da völlig etwas anderes. Ich denke schon, dass die Schweiz einige Wahrnehmungs- Defizite hat, man diese Power oder Dynamik, die wie hier zum Teil spüren eben so nicht wahrnimmt, auch die Lebensqualität, ja der ganz normale Alltag eines Schweizers, ist im Ausland wahrscheinlich wenig bekannt.		Urbane Dynamik und Power die man in den Städten spürt und der normale Alltag eines (urbanen) Schweizers wird im Ausland wenig wahrgenommen		K51: Fremdsicht als bergbäuerliches Heidi-Land wird als störend empfunden K52: Urbane Schweiz wird wenig wahrgenommen
H/13			Ja, ich glaube ich bin in einer etwas privilegierten Lage in dem ich an diesem Stärkenprofil mitgearbeitet habe, konnte ich wahrscheinlich mehr als alle anderen Schweizerinnen und Schweizer meine persönliche Sichtweise dort einbringen. Ja ich kann dazustehen also wir haben es vorher diskutiert, das Stärkenprofil umfasst eben die Stärken nicht die Schwächen in sofern als privater Mensch weiß ich natürlich sehr wohl, dass es hier eine Schattenseite dieses Stärkenprofils gibt		Übereinstimmung mit dem Stärkenprofil, da es sich nur mit echten Stärken befasst; aber als Privatmensch auch ein Bewusstsein für die Existenz einer "Schattenseite" dieses Stärkenprofils		--> K1 --> K2
H / 13			Also wir stehen ja zum Beispiel zu einer gewissen Langweiligkeit der Schweiz, diese Stabilität, die Verlässlichkeit hat es manchmal auch, und das wird im Ausland		Schweizer stehen zu einer gewissen Langweiligkeit, Stabilität und Verlässlichkeit; Landeskommunikation tut gut daran das als Stärke zu		

			akzeptieren und zu kommunizieren		K53: Akzeptanz von Langweiligkeit, Verlässlichkeit und Stabilität als Stärke
H / 13		auch als twas langwiliges kommuniziert und ich denke wir tun gut daran das als Stärke zu nehmen und das zu akzeptieren und uns nicht irgendwie zu einem heißblütigen lateinischen Volk zu erklären, dass wir nicht sind	Diskrepanz Fremdwahrnehmung vs. Realität: Schweiz wird nicht als innovativ wahrgenommen obwohl sie eines der wettbewerbfähigsten Länder ist.		
I / 6		Es stört mich wenn Schweiz nicht als innovativ wahrgenommen wird obwohl sie eines der wettbewerbfähigsten Länder ist.	Die Schweiz ist ein Land, mit vielen verschiedene Kulturen und Sprachen		K54: Fremdsicht: Nicht innovativ obwohl eines der wettbewerbfähigsten Länder
I / 6		Die Schweiz ist auch ein Land, in dem wir sehr viele verschiedene Kulturen haben, eben verschiedene Sprachen verschiedene kulturelle Räume	Gegensatz zwischen Offenheit gegenüber der Welt und der Eigenständigkeit die man behalten möchte		K55: Selbstsicht: Kulturelle Vielfalt
I / 6		Die Schweizer selber sind, denke ich, auf eine gewisse Art sehr eigensinnig... eben vielleicht einfach dieser Gegensatz zwischen offen sein gegenüber der Welt und diese Eigenständigkeit, die man behalten möchte, das finde ich noch so typisch für die Schweiz.....	Starke Übereinstimmung mit Nachhaltigkeit		K56: Selbstsicht: Spannungsfeld zwischen Weltoffenheit und Eigenständigkeit die man behalten möchte
I / 6		Was für mich ein ganz wichtiger Punkt ist, ist eigentlich die Nachhaltigkeit, das finde ich ist wirklich typisch schweizerisch.. dass man sich Gedanken macht, in allen Bereichen, sei es jetzt im Bereich Verkehr oder Umwelt, wo auch immer, was hat unser Handeln für Konsequenzen.. dass das auch sehr breit diskutiert wird. Ich finde das ist schon ein sehr typischer schweizerischer Ansatz.	Starke Übereinstimmung mit		
I / 6		Zukunftis Sicherheit und Stabilität sicherlich			

				Zukunftssicherheit und Stabilität	
I/6	auch. Wir sind auch politisch ein stabiles Land.. auch die Selbstbestimmung ist ein wichtiger Wert für die Schweiz und internationale Drehscheibe, dass die Schweiz eben sehr offen ist für die Welt internationale Unternehmen beherbergt	Das alles eine hohe Qualität hat das ist auch die Schweiz.	Starke Übereinstimmung mit Selbstbestimmung und Offenheit / Internationalität	K57: Starke Übereinstimmung mit Nachhaltigkeit	
I/6			Schweiz bürgt für gewisse Qualitätsicherheit.		
I/6	Also ich seh das schon sehr stark so wie wir das dem Stärkenprofil festgehalten haben.		Insgesamt hohe Übereinstimmung mit dem Stärkenprofil	K58: Starke Übereinstimmung mit Zukunftssicherheit und Stabilität	
I/6	Die Werte echt und glaubwürdig, also ich glaube dass die Bescheidenheit, die die Schweizer haben, so sagt man ja, das sieht man auch oft wenn wir Studienreisen haben, wo die Leute fast zu bescheiden sind		Besecheidenheit / Understatement sind typisch schweizerisch	K59: Starke Übereinstimmung mit Selbstbestimmung und Offenheit / Internationalität	
I/6	Der Ausgleich ist sehr wichtig, dass wir eben diese Gegensätze haben zwischen Stadt und Land, Modernität der Tradition... oder dieses ursprüngliche der Schweiz und trotzdem haben wir sehr viele Ausländer die hier leben		Der Ausgleich zwischen den Gegensätzen Stadt/ Land, Weltoffenheit / Ursprünglichkeit, Tradition / Moderne ist typisch Schweizerisch	K60: Selbstsicht: Hohe Qualitätsicherheit --> K1 --> K12	
I/7	was die Weltoffenheit betrifft sieht man uns nicht immer so, vor allem in Europa sieht man uns vielleicht ein bisschen als „Bergler Volk“ also nicht sehr weltoffen.		Bezügl. der Weltoffenheit gibt es eine Diskrepanz zwischen Selbst- und Fremdsicht; insbesondere in Europa sieht man uns als wenig weltoffenes "Bergler-Volk"		

I/7		Man sieht eher die Klischees und nicht die moderne Schweiz, zum Beispiel, dass die Schweiz eine sehr breite und vielfältige Kultur hat in den Städten das ist oft auch nicht bekannt, da gibt es dieses Image, das die Schweiz einfach langweilig ist, wo die Leute gar nicht wissen, wie breit das kulturelle Angebot ist und welche Traditionen wir haben.	Schweiz wird oft klischeehaft und als langweilig wahrgenommen; Diskrepanz zur modernen Schweiz und deren vielfältigen auch urbanen Kultur.	K61: Selbststicht: Ausgleich von Gegensätzen ist typisch schweizerisch K62: Diskrepanz zwischen Selbst- und Fremdsicht: Weltoffener als von außen gesehen. --> K6 --> K7 --> K52 --> K10
J/4		Ich bemerke das jedes Mal wenn ich wieder zurück bin, Heimat ist wunderschön. Es hängt nicht nur an den Bergen, liegt nicht nur an den Seen, es hängt nicht nur von den vielfältigen Möglichkeiten ab, die wir haben in Sport und anderen Aktivitäten, es ist diese Lebensqualität	Heimat ist wunderschön und das liegt nicht nur an den Bergen und den Seen sondern an der hohen Lebensqualität.	
J/4		Von den Transportsystemen die wir haben in der Schweiz, von der Gemütlichkeit die wir untereinander und miteinander haben, die die verschiedenen Kantone und Kulturen und dass wir ein, wir können fast sagen Stress loses Leben in der Schweiz führen dürfen.	Schweizer haben eine gewissen Gemütlichkeit untereinander und miteinander. Schweiz ist vielfältig. Schweiz ermöglicht ein beinahe "stressloses" Leben.	
K/2		Das Image der Schweiz ist ja sehr stereotyp mit Uhren, Schoki, Alpen. Die Kulturstiftung möchte in diesen Ländern auch zeigen, dass die Schweiz viele überraschende innovative	Die Schweiz wird stereotyp / klischeehaft wahrgenommen; Diskrepanz zum Selbstbild das von Vielfalt und Innovation geprägt ist.	K63: Selbstsicht: Gemütlichkeit K64: Selbstsicht Vielfalt

		interessante zeitgenössische Programme oder Projekte anbietet und entwickelt. Ich denke das zeigt auch diese Vielfalt der Schweiz und die Freude neue Kreationen überhaupt zu entwickeln		K65: Selbstsicht Lebensqualität
K/4		zwischen durch ist mal ein Feuerwerk möglich aber die leisen Töne, oder die leisen Klänge sind eigentlich sehr beliebt für uns	zwischen durch ist mal ein Feuerwerk möglich aber die feinen leisen Tönen passen gut zu uns	
		Was mich fasziniert, ist wirklich die Kleinheit des Landes und dessen Vielfalt.	Schweiz ist klein und faszinierend vielfältig	
K/5		Ich schwanke immer zwischen der Kleinheit und Bescheidenheit, die sie überall finden in der Schweiz, auch in Produkten, in Ausstellungen, Überall und gleichzeitig wenn man die Schweiz vergleicht mit anderen Ländern, dann hat die Schweiz enorm viel zu bieten und hat auch enorm viel beigetragen in der Forschung in der Wirtschaft an innovativen Ideen. Also quasi die Tradition das Ultrakonservative und das sehr Innovative liegen sehr nahe zusammen	Schweiz ist klein und bescheiden Spannungsfeld zwischen Ultrakonservativem und wegweisender Innovation	K66: Fremdwahrnehmung: stereotyp K67: Selbstbild: Vielfalt, Innovation
L /6		<i>Ich denke durchaus, dass die meisten dieser Stichworte einigermaßen zutreffen. Ich beschränke mich auf jene, wo ich Abstriche machen: ich habe nicht den Eindruck, dass sie so wahn Sinnig frisch und neugierig sind, ich habe eher den Eindruck, wir sind verdammt satturiert geworden</i>	Stärkeprofil trifft generell eher zu. Diskrepanzen bei den Attributen frisch und neugierig.	K68: Selbstsicht: zwischen durch mal ein Feuerwerk, sonst aber leise Töne --> K64 --> K 12
L/6		<i>Ich meine also gar nicht so sehr das bewahrende, ich meine sehr viel mehr das Satturierte, das sich aus der Hochkonjunktur</i>	Selbstwahrnehmung eher als satturiert, behäbig.	K69: Spannungsfeld zwischen Ultrakonservativem und wegweisender Innovation

N/3,4		<p><i>penetrieren und wir sind da ja auch nicht so wahnsinnig weit weg davon.</i></p> <p><i>die Schweiz wird als langweilig, nicht zu spontan usw. wahrgenommen. Das ist vielleicht der Mententypus des Allemannen... die Lateiner werden ja immer als völlig anders wahrgenommen, als fröhlich,</i></p> <p><i>Die Schweiz ist eben wirklich manchmal ein Sonderfall.</i></p>	<p>Fremdsicht ist eher langweilig, wenig spontan.</p> <p>Schweiz ist Sonderfall</p>			<p>--> K1</p> <p>K72: Fremdsicht: wenig fröhlich</p>
N/8						
N/9		<p><i>Ich hab auch wirklich das Eigenbild, dass wir lustigere und fröhlichere Menschen sind als wir zum Teil dargestellt werden</i></p>	<p>Schweizer sind lustiger, fröhlicher als sie zum Teil dargestellt werden</p>			
N/9		<p><i>Und der Rest stimmt glaube ich schon, aber wir sind auch nicht überall so gut, wie man das manchmal sagt, andere Länder sind in vielem gleichgut.</i></p>	<p>Stimme mit dem Stärkenprofil überein, aber die Schweiz ist nicht in allem so gut wie dargestellt, andre Länder sind oft gleichgut.</p>			<p>K73: Fremdsicht: langweilig</p>
N/9		<p><i>Was wir sind, wir sind sicher ein verdammtes schönes Land</i></p>	<p>Schweiz ist ein verdammtes schönes Land</p>			<p>-->K42</p>
N/9		<p><i>Bei der Freundlichkeit, der Fröhlichkeit haben wir in der Sicht von außen sicher den Gap. Ich denke wir werden als freundlich gesehen aber nicht als fröhlich. Das ist für mich ein riesen Unterschied</i></p> <p><i>Der Schweizer ist freundlich wenn man ihn fragt, aber er ist nicht unbedingt gerade der, der dann noch wahnsinnig spontan ist und Sympathie ausstrahlt und mit dem man noch ein Bier trinken möchte.</i></p>	<p>Schweiz wird als freundlich, nicht als fröhlich wahrgenommen (Fremdsicht)</p>			<p>K74: Diskrepanz zwischen Selbst-Fremdwahrnehmung: Fröhlichkeit</p> <p>--> K1</p> <p>K75: Schweiz ist nicht in allem so gut</p>

N/10		<i>Ja das ist schon eine gewisse Verschlossenheit. Gegen Neues haben wir immer erst eine Distanz</i>	Schweizer sind auf gewisse Art verschlossen	wie dargestellt, andre Länder sind oft gleichgut.
N/10		<i>Der Schweizer ist nicht spontan.</i>	Schweizer sind nicht spontan	K76: Selbstsicht: verdammt schönes Land
O/9		Ich habe ein gutes Schweiz- Bild. Ich denke wichtig ist, dass man immer dranbleibt, dass wir uns nicht auf den Lorbeeren ausruhen, denn Stillstand ist für mich Rückstand.	positives Bild der Schweiz; Gefahr ist aber dass man sich auf den Lorbeeren ausruht; Stillstand ist Rückstand	K77: Fremdsicht: freundlich, nicht fröhlich
O/9		Ich höre oft, dass die Schweiz wirklich ein Qualitätsland ist, man verwechselt uns viel mit Schweden, man wusste auch nicht wo genau sich die Schweiz befindet, am Meer, nicht am Meer...	Fremdsicht der Schweiz als ein Land mit hohen Qualitätsstandards Schweiz wird mit Schweden verwechselt	K78: Selbstsicht: verschlossen
P/6		Wir haben festgestellt, dass sehr viele Besucher die Schweiz positiv wahrnehmen, z.B. Deutschland. Deutsche Fans, kommen auch immer sehr gern ins Schweizer Haus und wir haben festgestellt, das wird sehr positiv wahrgenommen	Fremdsicht der Schweiz ist positiv	K79: Selbstsicht: Nicht spontan
P/9		mein Bild der Schweiz ist immer mehr auch beeinflusst von der Tatsache, dass wir abseits stehen. Wir stehen abseits von der EU, wir brauchten wahnsinnig lange bis wir der UNO beigetreten sind, das sind für mich Faktoren, die immer wieder kommen, also ich nehme uns schon wahr als immer noch zu isolationistisch	Selbstbild ist von der Sonderstellung (abseits) beeinflusst, Schweiz ist (zu) isolationistisch	K80: Positive Selbstwahrnehmung, aber man darf sich nicht Lorbeeren ausruhen K81: Fremdsicht: Hohe Qualitätsstandards
P/9		Also die Schweiz hat sich isoliert, das ist für	Selbstbild ist: Schweiz hat sich von der	--> K3

			<p>Welgemeinschaft isoliert</p> <p>Hohe Übereinstimmung mit Lebensqualität:</p> <p>Diskrepanz mit dem Stärkenprofil im politisch/ gesellschaftlichen Bereich</p> <p>Fremdsicht: Grundsätzlich positive Einstellung gegenüber der Schweiz</p> <p>Schweiz wird als Hort der Gemütlichkeit und Behaglichkeit wahrgenommen</p>	<p>--> K4</p> <p>K82: Selbstsicht: Von Weltgemeinschaft isoliert</p> <p>--> K82</p> <p>--> K65</p> <p>K:83 Stärkenprofil / Selbstsicht: Diskrepanz im politisch / gesellschaftl. Bereich</p> <p>--> K4</p>
P/9	<p>mich so ein Bild.. isoliert von der Weltgemeinschaft, auf der anderen Seite sich deckt sich das Stärkenprofil im Bereich dre Lebensqualität, Umwelt, die kurze Distanz auch zwischen der städtischen Schweiz und der ländlichen Schweiz, die Qualität unseres Wassers, die schönen Berge. Politisch möchte ich die Schweiz etwas negativer beurteilen als das Stärkenprofil</p> <p>Also grundsätzlich ist die Einstellung gegenüber den Schweizern und der Schweiz ipositiv.</p> <p>Die Schweiz wird als ein Hort der Gemütlichkeit und Behaglichkeit wahrgenommen ... nur ob das unbedingt positiv ist das bleibt dahingestellt.</p>			
P/9				

					K: 84 Fremdsicht: Hort der Gemütlichkeit und Behaglichkeit
--	--	--	--	--	--

2. Reduktion der in Teil 1 definierten Kategorien (thematische Codierung: blau= Selbstsicht; rot= Fremdsicht; grün= Übereinstimmung Selbstsicht / Stärkenprofil; gelb= Diskrepanz Selbstsicht / Stärkenprofil; keine farbliche Markierung= sonstiges)

Fall	Kategorie	Häufigkeit Fall	Häufigkeit gesamt	Generalisierung	Reduktion / Kategoriebildung K'
A	K 1: Stärkenprofil deckt sich grundsätzlich mit Selbstbild	2A,1B,1C,1D,1H, 1I, 1L, 2N		Stärkenprofil spiegelt das Selbstbild grundsätzlich wider	K1 'Stärkenprofil spiegelt das Selbstbild grundsätzlich wider
A	K2: andererseits gibt es bestimmte Bereiche in denen die Schweiz hinterherhinkt.	2A,1H		Trotz grundsätzlicher Übereinstimmung mit dem Stärkenprofil gibt es einige Diskrepanzen	K2' Teilweise Diskrepanzen mit dem Stärkenprofil
A	K3 Schweiz ist eher unbekannt im Ausland	1A,1F, 1P		Schweiz ist im Ausland nicht sehr bekannt	K3' Schweiz eher unbekannt
A	K4 Fremdsicht eher positiv	1A, 1P		Grundsätzlich positive Fremdsicht	K4' Grundsätzlich Positives Image
A	K5: Fremdsicht auf die Schweiz ist ambivalent, bewundernd und gleichzeitig kritisch.	2A		Ambivalente Fremdsicht, kritisch und bewundernd	K5' Fremdsicht: Ambivalent, kritisch/bewundernd
	K6: Negativ / kritische Zuschreibungen: Rosinenpicker, egoistisch, skrupellose Geschäftemacher, Potentatengelder	1A,1B,1C,1F, 1I		Klischee: Rosinenpicker (3) Klischee: skrupelose Geschäftemacher / Potentatengelder (2)	K6' Klischees: Rosinenpicker / skrupelose Geschäftemacher / Potentatengelder
	K7: positiv / klischeehafte Zuschreibungen: Kleines Land, wirtschaftl. erfolgreich, wird in d. ganzen Welt wahrgenommen durch	2A,3B, 1F, 1I		Klischee: Alpen, Käse, Schoki Klischee: Banken, Finanzplatz Klischee: Präzision	K7' Klischees: Alpen, Käse, Schoki; Banken, Präzision, Zuverlässigkeit, Sauberkeit, Heidi-Land

	Klischees wie Alpen, Käse, Schoki, Banken, Präzision, Zuverlässigkeit, sauber, schön, ein Finanzplatz			Klischee: Zuverlässigkeit Klischee: Sauberkeit Fremdsicht: Kleines, wirtschaftl. erfolgreiches Land	K8' Fremdsicht: Klein aber wirtschaftl. erfolgreich
	K8 Banken beeinflussen das positive Image negativ			Banken als Negativfaktor	K9' Banken imageschädigend
	K9: Schweiz wird auch als ausländerfeindlich wahrgenommen			Fremdsicht: Ausländerfeindlich	K10' Fremdsicht: Ausländerfeindlich
B					
B	K10: Heimatliebe	1B, 1J		Heimatliebe	K11' Heimatliebe → K4'
B	K11: Positives Image ist schmeichelhaft			Positives Image ist schmeichelhaft	
B	K12: Schweizer sind bescheiden und relativieren Lob	1B, 1I, 1J		Selbstsicht: Bescheidenheit	K12' Selbstsicht: Bescheidenheit → K4'
B	K13: Schweizer haben ein gutes Image und sind im Ausland in der Regel willkommen	3B, 2F		Grundsätzlich positive Fremdsicht	
B	K14: Es macht stolz über solche positiven Klischees wahrgenommen zu werden			Stolz auf Positiv- Klischees	K13' Stolz auf Positiv-Klischees
B	K15: Polarisierende Fremdwahrnehmung: Entweder vorbehaltlos positiv oder mit großer Abneigung	1B, 1D		Fremdsicht: polarisierend, schwarz /weiß	K14' Fremdsicht: schwarz/weiß

B	K16: Selbstsicht: Gesellschaft ist gerecht organisiert				Selbstsicht: gerechte Gesellschaft	K15‘Selbstsicht: gerechte / regulierte Gesellschaft
B	K17: Selbstsicht: Positiv dass es für alles eine Regel gibt / Neigung Überregulation				Selbstsicht: Geregelt-bis überregulierte Gesellschaft	
B	K18: besondere Übereinstimmung Stärkenprofil bei Präzision, Zuverlässigkeit und Pünktlichkeit.				Übereinstimmung: Präzision Übereinstimmung: Zuverlässigkeit/Pünktlichkeit	K16‘Übereinstimmung: Präzision K17‘Übereinstimmung: Zuverlässigkeit/Pünktlichkeit
B	K19: Selbstsicht:Der Schweizer ist ein Tüftler.			1B, 1D	Selbstsicht: Tüftler	K18‘Selbstsicht: Tüftler → K12‘
B	K20: Selbstsicht:Der große glamouröse Auftritt liegt dem Schweizer nicht.				Selbstsicht: Bescheidenheit	
B	K21: Selbstsicht: Der Schweizer ist zufrieden				Selbstsicht: Zufriedenheit	K19‘Selbstsicht: Zufriedenheit
C	K 22: weniger Übereinstimmung wo Selbstsicht mit Sonderfalldenken, historischer Moral und der Wahrnehmung als Rosinenpicker konfrontiert wird				Trotz-grundsätzlicher Übereinstimmung mit dem Stärkenprofil-gibt es einige Diskrepanzen	→ K2‘
C	K23: Starke Übereinstimmung Stärkenprofil / Selbstbild mit Selbstbestimmung (politisch / gesellschaftlich)				Selbstsicht: Sonderfall/ Isolationismus Klischee: Rosinenpicker Übereinstimmung: Selbstbestimmung	K20‘Selbstsicht: Sonderfall/ Isolationismus → K6‘ K21‘ Übereinstimmung: Selbstbestimmung
C	K24: Starke Übereinstimmung mit				Übereinstimmung:	

	Zukunftssicherheit / Sicherheit (Politisch/gesellschaftlich, Umwelt, Familie)			Zukunftssicherheit	K22' Übereinstimmung: Zukunftssicherheit
C	K25: Bei gewissen Aspekten Überheblichkeit und Arroganz wahrnehmbar (Selbstsicht)			Selbstsicht: Teilweise arrogant	K23' Selbstsicht: Teilweise arrogant/ wenig Respekt vor anderen
C	K 26: Manchmal ungenügender Respekt vor Leistungen / Menschen anderer Länder (Selbstsicht)			Selbstsicht: wenig Respekt vor anderen / anderer Leistung	K24' Sonderfalldenken statt gemeinsame Lösung europäischer Herausforderungen ist ungünstig für die Reputation
C	K 27: Europäische Gesellschaften stehen vor Herausforderungen im Bereich Umweltschutz, Migration, etc., die man gemeinsam lösen könnte, „Alleingänge“ der Schweiz auf besserwisserische Art begünstigen Negativklischee			Herausforderungen in Europa gemeinsam lösen- Alleingänge und Besserwisseri der Schweiz sind ungünstig für Reputation	
C	K28: In geografisch weit entfernten Ländern sind Klischees gewollt			Geografische/ Kulturelle Distanz begünstigt Klischees	K25' Geografische/ Kulturelle Distanz begünstigt Klischees
C	K29: Klischees sind auch die Schweiz			Klischees gehören zur Schweiz	K26' Klischees gehören zur Schweiz → K25'
C	K30: Problemthemen werden in der Ferne nicht ohne weiteres verstanden			Geografische/ Kulturelle Distanz begünstigt Klischees	
C	K31: Landeskommunikation braucht interkulturelle Kompetenz			Erfolgsfaktor für Landeskommunikation ist interkulturelle Kompetenz	K27' interkulturelle Kompetenz → K22'
D	K32: Starke Übereinstimmung mit dem Punkt Zukunftssicherheit und Neugierde			Übereinstimmung: Zukunftssicherheit Übereinstimmung: Neugierde	K28' Übereinstimmung: Neugierde

D	K: 33 Eingeschränkte Übereinstimmung mit dem Punkt "internationaler Drehscheibe" (wg. Igelmentalität)				Diskrepanz: Offenheit/ internationale Drehscheibe	K29' Diskrepanz: Offenheit/ internationale Drehscheibe → K20'
D	K:34 Selbstwahrnehmung: Teilweise verunsichert, verschlossen, Igel-Mentalität				Selbstsicht: Igel-Mentalität	
D	K35: Selbstwahrnehmung: wenig Flexibel				Selbstsicht: wenig flexibel	K30' Selbstsicht: unbeweglich, saturiert
D	K36: Selbstwahrnehmung: pragmatisch				Selbstsicht: pragmatisch	K31' Selbstsicht: pragmatisch
D	K37: Fremdsicht: Innovativer als in Studien dargestellt			Vs K54	Fremdsicht: auch innovativ	K32' Fremdsicht: innovativ
E						
E	K38: Fremdsicht: Teuer und Premium Qualität				Fremdsicht: Premium / teuer	K33' Fremdsicht: Premium / teuer
E	K 39: Selbstsicht / Stärkenprofil: Diskrepanz mit dem Punkt Neugierde				Diskrepanz: Neugierde	K34' Diskrepanz: Neugierde
E	K40: Fremdsicht der Verschlossenheit eher ein Affront, Schweiz ist sehr gastfreundlich und weltoffen.				Selbstsicht: weltoffen Ruf der mangelnden Weltoffenheit ist falsch Fremdsicht variiert je nach Blickwinkel.	K35' Selbstsicht: weltoffen → K10' K36' Fremdsicht: wenig neugierig aus der Nähe
E	K41: Fremdsicht: Unterschiedlich aus der Nähe als wenig neugierig aus der Ferne idealisiert				Fremdsicht aus der Nähe: Wenig neugierig Fremdsicht aus der Ferne:	K37' Fremdsicht: idealisiert aus der Ferne

E	K42: Selbstsicht: Sonderstellung	IE, 1N		Idealisiert Selbstsicht: Sonderfall/ Isolationismus	→ K20'
E	K43: Ambivalentes Selbstverständnis durch Sonderstellung / Isolation der Schweiz und Geschichte der Schweiz als "Portemoneé der Despoten".			Ambivalentes Selbstverständnis durch Sonderfall/ Isolation: Ambivalentes Selbstverständnis durch Geschichte als Portemoneé der Despoten	K38' Ambivalentes Selbstverständnis (Isolation, Neutralität, historisches Verhalten, Potentatengelder)
E	K44: Ambivalentes Selbstverständnis durch Verstecken hinter Neutralität			Ambivalentes Selbstverständnis durch Verstecken hinter Neutralität	
F					
F	K45: Fremdsicht: Je weiter weg desto mehr Klischees, aus der Nähe differenzierteres Bild			Geografische/ Kulturelle Distanz begünstigt Klischees	→ K25'
F	K46: Fremdsicht: teuer			Fremdsicht: Teuer	→ K33'
G					
G	K47: Selbstsicht: "Wohlfühl Schweiz"			Selbstsicht: Wohlfühl-Schweiz	K39' Selbstsicht: Wohlfühl-Schweiz
G	K48: Starke Übereinstimmung mit der Selbstbestimmung und der Lebensqualität			Übereinstimmung: Selbstbestimmung Übereinstimmung: Lebensqualität	→ K21' K40' Übereinstimmung Lebensqualität
G	K49: Keine Diskrepanz der Selbstwahrnehmung mit dem Stärkenprofil.			Stärkenprofil spiegelt das Selbstbild grundsätzlich wieder	→ K1'

G	K50: Selbstsicht: Kompromiss entspricht dem Wesen des Schweizer.			Selbstsicht: Kompromissbereitschaft	K41' Selbstsicht: Kompromissbereitschaft/ Ausgleich → K7'
G	K51: Fremdsicht als bergbäuerliches Heidi-Land wird als störend empfunden			Klischee: Heidi-Land	K42' Heidi-Land Klischee stört
G	K52: Urbane Schweiz wird wenig wahrgenommen	IG, II		Heidi-Land Klischee als Affront Urbane Schweiz kaum Thema	K43' Kaum Wahrnehmung der Urbanen Schweiz
H	K53: Akzeptanz von Langweiligkeit, Verlässlichkeit und Stabilität als Stärke			Selbstsicht: Langweiligkeit, Verlässlichkeit, Stabilität als Stärke	K44' Selbstsicht: Langweiligkeit, Verlässlichkeit, Stabilität als Stärke
H	K54: Fremdsicht: Nicht innovativ obwohl eines der wettbewerbsfähigsten Länder	Vs K 38		Fremdsicht: nicht innovativ Selbstsicht: extrem wettbewerbsfähig	K45' Fremdsicht: nicht innovativ K46' Selbstsicht: extrem wettbewerbsfähig / innovativ
I					
I	K55: Selbstsicht: Kulturelle Vielfalt			Selbstsicht: (kulturelle-) Vielfalt	K47' Selbstsicht: (kulturelle-) Vielfalt
I	K56: Selbstsicht: Spannungsfeld zwischen Weltoffenheit und Eigenart die man behalten möchte			Selbstsicht: Zwischen Weltoffenheit und Eigenart	→ K20' → K35'
I	K57: Starke Übereinstimmung mit Nachhaltigkeit			Übereinstimmung: Nachhaltigkeit	K48' Übereinstimmung: Nachhaltigkeit
I	K58: Starke Übereinstimmung mit Zukunftssicherheit und Stabilität			Übereinstimmung: Zukunftssicherheit/ Stabilität	→ K21' → K22'
I	K59: Starke Übereinstimmung mit Selbstbestimmung und Offenheit / Internationalität			Übereinstimmung: Selbstbestimmung	
				Übereinstimmung: Weltoffenheit	

I	K60: Selbstsicht: Hohe Qualitätsicherheit				Selbstsicht: High Quality	K49' Übereinstimmung: Weltoffenheit K50' Selbstsicht: High Quality → K41
I	K61: Selbstsicht: Ausgleich von Gegensätzen ist typisch schweizerisch				Selbstsicht: Ausgleich	→ K35'
I	K62: Diskrepanz zwischen Selbst- und Fremdsicht: Weltoffener als von außen gesehen				Ruf der mangelnden Weltoffenheit ist falsch	
J						
J	K63: Selbstsicht: Gemütlichkeit				Selbstsicht: Gemütlichkeit	K51' Selbstsicht: Gemütlichkeit → K47'
J	K64: Selbstsicht Vielfalt		1J, 2K		Selbstsicht Vielfalt	
J	K65: Selbstsicht Lebensqualität		1J, 1P		Selbstsicht Lebensqualität	K52' Selbstsicht Lebensqualität K53' Fremdsicht: Stereotyp → K46'
K	K66: Fremdwahrnehmung: stereotyp				Fremdsicht: Stereotyp	→ K12'
K	K67: Selbstbild: Innovation				Selbstbild: Innovativ	
K	K68: Selbstsicht: zwischendurch mal ein Feuerwerk, sonst aber leise Töne				Selbstbild: Bescheidenheit	
K	K69: Spannungsfeld zwischen Ultrakonservativem und wegweisender Innovation				Selbstbild: Zwischen Innovation und Konservatismus	K54' Selbstsicht: Zwischen Innovation und Konservatismus
L	K70: Selbstsicht / Stärkenprofil: Diskrepanzen bei den Attributen frisch und neugierig.				Diskrepanz: Frisch, neugierig	K55' Diskrepanz: Frisch, neugierig
L	K71: Selbstwahrnehmung: saturiert, behäbig				Selbstsicht: saturiert, behäbig	→ K30' → K30'
L	K72: Selbstsicht : langsam				Selbstsicht: langsam	

M									
N	K72: Fremdsicht: wenig fröhlich							Fremdsicht: ernst / langweilig	K56'Fremdsicht: ernst / langweilig → K56'
N	K73: Fremdsicht: langweilig							Fremdsicht: ernst / langweilig	
N	K74: Diskrepanz zwischen Selbstwahrnehmung: Fröhlicher als wahrgenommen							Selbstsicht: Fröhlicher als wahrgenommen	K57' Selbstsicht: Fröhlicher als Fremdsicht
N	K75: Schweiz ist nicht in allem so gut wie dargestellt, andre Länder sind oft gleichgut.							Selbstsicht: Nicht immer Primus	K58' Selbstsicht: Nicht immer Primus
N	K76: Selbstsicht: verdammt schönes Land							Heimatliebe	
N	K77: Fremdsicht: freundlich, nicht fröhlich							Fremdsicht: freundlich	→ K11' K59'Fremdsicht: freundlich
N	K78: Selbstsicht: verschlossen							Selbstsicht: verschlossen, unspontan	K60' Selbstsicht: verschlossen, unspontan → K60'
N	K79: Selbstsicht: Nicht spontan							Selbstsicht: verschlossen, unspontan	
O	K80: Positive Selbstwahrnehmung, aber man darf sich nicht Lorbeeren ausruhen							Nicht auf den Lorbeeren ausruhen	K61 'Nicht auf den Lorbeeren ausruhen K62'Fremdsicht: High Quality
O	K81: Fremdsicht: Hohe Qualitätsstandards							Fremdsicht: High Quality	
P	K82: Selbstsicht: Von Weltgemeinschaft isoliert				2P			Selbstsicht: Sonderfall/ Isolationismus	→ K20'
P	K:83 Stärkenprofil / Selbstsicht: Diskrepanz im politisch /							Trotz grundsätzlicher Übereinstimmung mit dem	→ → K2'

	gesellschaftl. Bereich				Stärkenprofil gibt es einige Diskrepanzen	K63'Fremdsicht: Gemütlichkeit
P	K: 84 Fremdsicht: Hort der Gemütlichkeit und Behaglichkeit				Fremdsicht: Gemütlichkeit	
P						
P						

Zusammenfassung:

Wahrnehmung der Fremdsicht

- K3' Schweiz eher unbekannt(3)
- K4' Grundsätzlich Positives Image(2)
- K5' Fremdsicht: Ambivalent, kritisch/bewundernd(2)
- K6' Klischees: Rosinenpicker; skrupellose Geschäftemacher / Potentatengelder (5)
- K7' Klischees: Alpen, Käse, Schoki; Banken, Präzision, Zuverlässigkeit, Sauberkeit, Heidi-Land(7)
- K8' Fremdsicht: Klein aber wirtschaftl. erfolgreich
- K10' Fremdsicht: Ausländerfeindlich (2)
- K14' Fremdsicht: schwarz/weiß (2)
- K32' Fremdsicht: innovativ
- K33' Fremdsicht: Premium / teuer (2)
- K43' Kaum Wahrnehmung der Urbanen Schweiz (2)
- K45' Fremdsicht: nicht innovativ
- K53' Fremdsicht: Stereotyp
- K56' Fremdsicht: ernst / langweilig(2)
- K59' Fremdsicht: freundlich
- K62' Fremdsicht: High Quality
- K63' Fremdsicht: Gemütlichkeit
- K36' Fremdsicht: wenig neugierig aus der Nähe
- K37' Fremdsicht: idealisiert aus der Ferne

Selbstsicht

- K9' Banken imageschädigend
- K12' Selbstsicht: Bescheidenheit(5)
- K15' Selbstsicht: gerechte / regulierte Gesellschaft(2)
- K18' Selbstsicht: Tüftler (2)
- K19' Selbstsicht: Zufriedenheit
- K20' Selbstsicht: Sonderfall/ Isolationismus (6)
- K23' Selbstsicht: Teilweise arrogant/ wenig Respekt vor anderen
- K30' Selbstsicht: unbeweglich, saturiert (3)
- K31' Selbstsicht: pragmatisch
- K35' Selbstsicht: weltoffen(3)
- K39' Selbstsicht: Wohlgefühl-Schweiz
- K41' Selbstsicht: Kompromissbereitschaft/ Ausgleich (2)
- K44' Selbstsicht: Langweiligkeit, Verlässlichkeit, Stabilität als Stärke
- K46' Selbstsicht: extrem wettbewerbsfähig / innovativ (2)
- K47' Selbstsicht: (kulturelle-) Vielfalt (2)
- K50' Selbstsicht: High Quality
- K51' Selbstsicht: Gemütlichkeit
- K52' Selbstsicht Lebensqualität
- K54' Selbstsicht: Zwischen Innovation und Konservativismus
- K57' Selbstsicht: Fröhlicher als Fremdsicht
- K58' Selbstsicht: Nicht immer Primus
- K60' Selbstsicht: verschlossen, unspontan (2)

Übereinstimmungen mit dem Stärkenprofil oder einzelnen Punkten davon

- K1' Stärkenprofil spiegelt das Selbstbild grundsätzlich wider (11)
- K16' Übereinstimmung: Präzision
- K17' Übereinstimmung: Zuverlässigkeit/Pünktlichkeit

- K21 ' Übereinstimmung: Selbstbestimmung (2)
- K22' Übereinstimmung: Zukunftssicherheit (2)
- K40' Übereinstimmung Lebensqualität

Diskrepanzen mit dem Stärkenprofil oder einzelnen Punkten daraus

- K2' Teilweise Diskrepanzen mit dem Stärkenprofil (4)
- K29' Diskrepanz: Offenheit/ internationale Drehscheibe
- K34'Diskrepanz: Neugierde
- 55'Diskrepanz: Frisch, neugierig

Sonstige Aussagen zum Themenkomplex Selbst/Fremdwahrnehmung

- K11' Heimatliebe (2)
- K13' Stolz auf Positiv-Klischees
- K24' Sonderfalldenken statt gemeinsame Lösung europäischer Herausforderungen ist ungünstig für die Reputation
- K25'Geografische/ Kulturelle Distanz begünstigt Klischees (3)
- K26'Klischees gehören zur Schweiz
- K27' interkulturelle Kompetenz
- K38' Ambivalentes Selbstverständnis (Isolation, Neutralität, historisches Verhalten, Potentatengelder)
- K42' Heidi-Land Klischee stört
- K61 'Nicht auf den Lorbeeren ausruhen

Case Switzerland, Analyse der Leitfaden Interviews, „Gruppe Schweiz II - Entscheidungsträger strategische Ebene“ Zusammenfassende Inhaltsanalyse

Teil A: Grundlegende Fragen zum Verständnis des Reputationsmanagements:

→ theoriegeleitete Fragen, deduktive Kategoriedefinition

AF1: Was verbinden die Akteure mit den Begriffen Identität und Glaubwürdigkeit in der Landeskommunikation?

AF2: Was verbinden die Akteure mit einer strategischen Ausrichtung von Imagearbeit?

AF3: Was ist in der Wahrnehmung der Akteure wesentlich für erfolgreiche Imagearbeit?

AF4: Wie erleben Akteure der Landeskommunikation das Zusammenwirken einzelner Instrumente und Sektoren?

Farbcode Paraphrasierung im Ursprungsmaterial: Die Original -Textstellen in den Transkriptionen, die im Folgenden paraphrasiert werden, sind entsprechen des obigen Farbcodes zu markieren .Seitenzahl und Fallnummer sind anzugeben. Häufigkeit bedeutungsgleicher Aussagen mit Fallbezug / Anzahl kursiv in Klammern.

1. Paraphrasierung F1: Welche Rolle spielen Identität und Glaubwürdigkeit in der Arbeit der Akteure der Landeskommunikation?

Fall /S.	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion / Kategoriebildung K
Q2		Identität im Stärkenprofil wird von etwa 70-80% der Bevölkerung mitgetragen	Identität im Stärkenprofil wird von etwa 70-80% der Bevölkerung mitgetragen	K1 Identität im Stärkenprofil wird von Großteil der Bevölkerung mitgetragen (Q1, R1)
Q3		Wahrnehmung spiegelt oft nicht die Realität wieder	Wahrnehmung spiegelt oft nicht die Realität wieder	K2 Wahrnehmung spiegelt nicht immer die Realität (Q2)
Q3		Es gibt ein Wahrnehmungsgap bei Meinungsführern zum Thema Innovation	Meinungsführer haben eine Wahrnehmung die nicht der Realität entspricht-bezügl. Innovationsfähigkeit	
Q3		Es macht sympathischer wenn man auch über Schwächen spricht	Offen kommunizierte Schwächen machen sympathisch	K3 Offen kommunizierte Schwächen machen sympathisch
Q3		Wenn man zu gut dasteht und nur Positives kommuniziert, kommt Neid auf	Extrem positive Selbstdarstellung provoziert Neid	K4 Zu positive Selbstdarstellung provoziert Neid
Q3		Es geht nicht darum der Oberlehrer der Welt zu sein, wenn man als Land etwas gut macht	Auch wenn ein Land mustergültige Lösungen vorweisen kann sollte nicht oberlehrerhaft kommuniziert werden	K5 Landeskommunikation soll nicht oberlehrerhaft daherkommen
Q4		Man kann Stärken auch im gegenseitigen respektvollen Gespräch über Erfahrungen einbringen- so kann man auch leichter zu Schwächen stehen	Stärken und Schwächen werden am besten im respektvollen Erfahrungsaustausch eingebracht	K6 Stärken und Schwächen werden am besten im respektvollen Erfahrungsaustausch eingebracht
Q4		Eine Identität die man nach außen trägt kann nicht nur vom Auswärtigen Amt festgelegt werden, sondern muss vom (ganzen) Land gut	Eine Identität als Grundlage der Außenkommunikation kann nicht allein vom Auswärtigen Amt festgelegt werden sondern braucht eine breite Unterstützung in allen Anspruchsgruppen	K7 Identität als Grundlage der Landeskommunikation braucht breite Unterstützung in allen Anspruchsgruppen

		unterstützt werden			
R2		Identität in einem Stärkenprofil muss nicht authentisch sein, sondern man muss sich einige wichtige und kommunizierbare Elemente herauspicken	Im Stärkenprofil geht es nicht um authentische sondern um verdichtete Identität, wo nur wichtige und kommunizierbare Elemente fokussiert werden		K8 Stärkenprofil ist nicht authentische Identität sondern fokussiert auf wichtige und kommunizierbare Elemente
R2		Man einigt sich auf einige Schlüsselelemente als kleinster gemeinsamer Nenner, der die wesentlichen Elemente einer Identität wiedergibt	wichtige und kommunizierbare Elemente einer Identität stellen als Schlüsselelemente den kleinsten gemeinsamen Nenner aller Anspruchsgruppen dar		K9 Stärkenprofil ist kleinster gemeinsamer Nenner aller Anspruchsgruppen (R2)
R2		Die Entwicklung des Stärkenprofils war ein Fortschritt	Die Entwicklung eines Stärkenprofils ist ein Fortschritt		K10 Entwicklung eines Stärkenprofils ist ein Fortschritt
R3		Land soll über Schwächen sprechen, wenn die Schwächen auch als Stärken gesehen werden können	Land soll über Schwächen sprechen, wenn die Schwächen auch als Stärken gesehen werden können		K11 Land soll über Schwächen sprechen, wenn die Schwächen auch als Stärken gesehen werden können
R3		Authentizität bedeutet v.a. auch, dass man ein Land einfach umfassender darstellt, sodass man auch verstanden werden kann	Authentizität bedeutet auch, ein Land wird so umfassend dargestellt, dass dessen Besonderheiten verstanden werden		K12 Authentische Darstellung eines Landes kann dessen Besonderheiten verständlich machen
R3		Die Expo 2002 hat die Identität nach Innen extrem wiederbelebt und bestärkt; zu diesem Zeitpunkt haben dann Schweizer Firmen die Swissness wieder entdeckt, die sie nun wie ein Banner nach außen vor sich her tragen	Die Popularität der "Swissness" auch unter Firmen ist in einer starken Identifikation mit den Schweizer Werten und der Schweizer Identität nach Innen begründet, deren Wiederbelebung auch in der Expo 2002 vermutet wird.		K13 Popularität der "Swissness" ist in starken Identifikation mit den Schweizer Werten und der Schweizer begründet

R4	Die Identifikation nach innen ist für die Landeskommunikation nicht wesentlich, da es keine einheitliche Identität nach innen gibt.	Identifikation nach innen ist für die Landeskommunikation nicht wesentlich, da es keine einheitliche Identität nach innen gibt.	K14 Identifikation nach innen ist für die Landeskommunikation nicht wesentlich, da es keine einheitliche Identität nach innen gibt
R4	Zentrale Kommunikationsrichtung der Landeskommunikation ist nach außen	Zentrale Kommunikationsrichtung der Landeskommunikation ist nach außen	K15 Zentrale Kommunikationsrichtung der Landeskommunikation ist nach außen
R6	Stiller Konsens darüber, dass die identifizierten Identitäts-Grundelemente irgendwie zum Selbstverständnis aller Schweizer gehört.	Konsens, dass die identifizierten (Schlüssel-)Elemente im Stärkenprofil zum Selbstverständnis aller Schweizer gehören	→ K1
R6	Die Kernelemente sind gewisse Kompromisse aber dafür hat man dann eine breit abgestützte Trägerschaft	Kernelemente (Schlüsselemente) sind auch Kompromisse, dafür werden sie von der Breite der Bevölkerung/ Beteiligten getragen	→ K9
S2	Es geht nicht so ohne weiteres von Klischees abzulenken	Es ist schwierig von Klischees abzulenken	K16 Es ist schwierig von Klischees abzulenken
S2	darüber hinaus sind Klischees nicht immer schlecht, sie machen Images stabil	Klischees machen Images stabil	K17 Klischees machen Images stabil
S2	Wir wollten ein authentisches Bild der Schweiz kommunizieren, kein idealisiertes aber in der Praxis war ein kritischer Blick schwierig durchzusetzen,	In der Praxis kann es schwierig sein ein authentisches- anstelle eines idealisierten Bildes durchzusetzen	K18 In der Praxis kann es schwierig sein ein authentisches- anstelle eines idealisierten Bildes durchzusetzen

T2	<p>PRS hat den Auftrag, ein Gesamtbild der Schweiz im Ausland zu zeigen. Ziel der Aktivitäten ist dabei nicht einzig, die Schweiz in ein positives Licht zu rücken, sondern auch, ein möglichst authentisches Bild von der Schweiz zu zeichnen. Das Eigenbild soll glaubwürdig das Fremdbild beeinflussen.</p>	<p>Damit das Eigenbild das Fremdbild glaubhaft beeinflussen kann, soll die Kommunikation das Land nicht nur in ein positives Licht rücken sondern v.a. ein authentisches Bild zeichnen.</p>	<p>K19 Authentisches- statt idealisiertes Bild ist wichtig für Glaubwürdigkeit</p>
T2	<p>Die Wesensmerkmale der Schweiz werden in Zusammenarbeit mit Kommunikationsspezialisten den jeweiligen Zielgruppen und -ländern angepasst, jedoch muss die Landeskommunikation, um glaubwürdig zu bleiben, authentisch sein.</p>	<p>Die Wesensmerkmale (Schlüsselelemente) werden Zielgruppen- und Länder spezifisch angepasst, jedoch im Rahmen der Authentizität, um glaubwürdig zu bleiben.</p>	<p>K20 Schlüsselelemente werden an Zielpublikum angepasst, müssen aber authentisch bleiben</p>
T2	<p>Ein Image lässt sich kaum durch Propagandakampagnen verbessern</p>	<p>Image lässt sich kaum durch Propagandakampagnen verbessern</p>	<p>K21 Image lässt sich kaum durch Propagandakampagnen verbessern</p>
T 2	<p>Insofern darin die Begriffe Vielfalt und Innovation einen herausragenden Platz erhalten haben, erscheinen die Wesensmerkmale des Stärkenprofils aus kulturpolitischer Sicht durchaus authentisch und charakterisieren die schweizerische Identität</p>	<p>Durch den Fokus auf die Begriffe Vielfalt und Innovation sind die Schlüsselelemente des Stärkenprofils aus kulturpolitischer Sicht authentisch und treffend.</p>	<p>K22 Fokus auf die Begriffe Vielfalt und Innovation ist Stärkenprofils aus kulturpolitischer Sicht authentisch und treffend</p>

	treffend	
--	----------	--

2. Reduktion der in Teil 1 definierten Kategorien

Fall	Kategorie	Häufigkeit Fall	Häufigkeit gesamt	Generalisierung	Reduktion / Kategoriebildung K'
Q	K1 Identität im Stärkenprofil wird von Großteil der Bevölkerung mitgetragen	1	2(1Q,1R)	Übereinstimmung von Großteil der Bevölkerung mit Identität / Stärkenprofil	K'1 Übereinstimmung von Großteil der Bevölkerung mit Identität / Stärkenprofil
Q	K2 Wahrnehmung spiegelt nicht immer die Realität	2	2	Diskrepanz zwischen Wahrnehmung und Realität	K'2 Diskrepanz zwischen Wahrnehmung und Realität
Q	K3 Offen kommunizierte Schwächen machen sympathisch			Sympathie durch offenes Eingeständnis von Schwächen	K'3 Sympathie durch Eingeständnis von Schwächen
Q	K4 Zu positive Selbstdarstellung provoziert Neid			Neid durch zu positive Selbstdarstellung	
Q	K5 Landeskommunikation soll nicht oberlehrerhaft daherkommen			Oberlehrerhafte Tonalität ungünstig	K'4 Neid/Antipathie durch zu positive/ oberlehrerhafte Selbstdarstellung
Q	K6 Stärken und Schwächen werden am besten im respektvollen Erfahrungsaustausch eingebracht			Respektvoller Erfahrungsaustausch idealer Rahmen für das Einbringen von Stärken aber auch von Schwächen	K'5 Stärken, aber auch Schwächen lassen sich am besten im Erfahrungsaustausch einbringen
Q	K7 Identität als Grundlage der Landeskommunikation braucht breite Unterstützung in allen Anspruchsgruppen			Breite Unterstützung in allen Anspruchsgruppen ist wichtig wenn Identität die strategische Grundlage bildet	K'6 Identität als strategische Grundlage braucht breite Unterstützung
R	K8 Stärkenprofil ist nicht authentische Identität sondern fokussiert auf wichtige und kommunizierbare Elemente			Wichtige und kommunizierbare Elemente im Stärkenprofil wichtiger als authentische Identität	K'7 Ausgesuchte Elemente im Stärkenprofil, nicht authentische Identität

R	K9 Stärkenprofil ist kleinster gemeinsamer Nenner aller Anspruchsgruppen	2	2(2R)	Kleinster gemeinsamer Nenner im Stärkenprofil	K'8 Stärkenprofil ist kleinster gemeinsamer Nenner
R	K10 Entwicklung eines Stärkenprofils ist ein Fortschritt			Fortschritt durch Entwicklung des Stärkenprofils	K'9 Stärkenprofil ist ein Fortschritt
R	K11 Land soll über Schwächen sprechen, wenn die Schwächen auch als Stärken gesehen werden können			Offene Kommunikation über Schwächen, wenn Schwächen auch als Stärken gesehen werden können	K'10 Offene Kommunikation über Schwächen, wenn Schwächen auch als Stärken gesehen werden können
R	K12 Authentische Darstellung eines Landes kann dessen Besonderheiten verständlich machen			Besseres Verständnis der Besonderheiten eines Landes durch authentische Darstellung	K'11 Verständnis durch authentische Darstellung
R	K13 Popularität der "Swissness" ist in starken Identifikation mit den Schweizer Werten und der Schweizer Identität begründet			Popularität der "Swissness" durch Identifikation mit der Schweiz	K'12 Popularität der "Swissness" durch Identifikation mit der Schweiz
R	K14 Identifikation nach innen ist für die Landeskommunikation nicht wesentlich, da es keine einheitliche Identität nach innen gibt			Keine einheitliche Identität nach innen, daher spielt Identifikation nach innen auch keine Rolle	K'13 Identifikation nach innen nicht wesentlich, da es keine einheitliche Identität gibt
R	K15 Zentrale Kommunikationsrichtung der Landeskommunikation ist nach außen			Kommunikationsrichtung ist nach außen	K'14 Kommunikationsrichtung ist nach außen
R	→ K1			-	
R	→ K9			-	
S	K16 Es ist schwierig von Klischees abzulenken			Ablenkung von Klischees ist schwierig	K'15 Klischees sind selbst stabil und stabilisieren Images
S	K17 Klischees machen Images stabil			Klischees stabilisieren Images	

S	K18 In der Praxis kann es schwierig sein ein authentisches- anstelle eines idealisierten Bildes durchzusetzen			Widerstände in der Praxis bei kritisch- authentischem Blick	K'16 Widerstände in der Praxis bei kritisch- authentischem Blick
T	K19 Authentisches- statt idealisiertes Bild ist wichtig für Glaubwürdigkeit			Kritisch- authentischer Blick fördert Glaubwürdigkeit	K'17 Kritisch- authentischer Blick fördert Glaubwürdigkeit
T	K20 Schlüsselelemente werden an Zielpublikum angepasst, müssen aber authentisch bleiben			Anpassung von Schlüsselelemente an Zielpublikum bei Wahrung der Authentizität	K'18 Anpassung der Schlüsselelemente an Zielpublikum
T	K21 Image lässt sich kaum durch Propagandakampagnen verbessern			Keine Imageverbesserung durch Propagandakampagnen	K'19 Keine Imageverbesserung durch Propagandakampagnen
T	K22 Fokus auf die Begriffe Vielfalt und Innovation ist aus kulturpolitischer Sicht authentisch und treffend			Schlüsselbegriffe Vielfalt und Innovation aus kulturpolitischer Sicht treffend	K'20 Schlüsselbegriffe Vielfalt und Innovation aus kulturpolitischer Sicht treffend

3. Zusammenfassung der Kategoriebildung F1: AF1: Was verbinden die Akteure mit den Begriffen Identität und Glaubwürdigkeit in der Landeskommunikation?

- K'1 Übereinstimmung von Großteil der Bevölkerung mit Identität / Stärkenprofil
- K'2 Diskrepanz zwischen Wahrnehmung und Realität
- K'3 Sympathie durch Eingeständnis von Schwächen
- K'4 Neid/Antipathie durch zu positive/ oberlehrerhafte Selbstdarstellung
- K'5 Stärken, aber auch Schwächen lassen sich am besten im Erfahrungsaustausch einbringen
- K'6 Identität als strategische Grundlage braucht breite Unterstützung
- K'7 Ausgesuchte Elemente im Stärkenprofil, nicht authentische Identität
- K'8 Stärkenprofil ist kleinster gemeinsamer Nenner
- K'9 Stärkenprofil ist ein Fortschritt

- K'10 Offene Kommunikation über Schwächen, wenn Schwächen auch als Stärken gesehen werden können
- K'11 Verständnis durch authentische Darstellung
- K'12 Popularität der "Swissness" durch Identifikation mit der Schweiz
- K'13 Identifikation nach innen nicht wesentlich, da es keine einheitliche Identität gibt
- K'14 Kommunikationsrichtung ist nach außen
- K'15 Klischees sind selbst stabil und stabilisieren Images**
- K'16 Widerstände in der Praxis bei kritisch- authentischem Blick
- K'17 Kritisch- authentischer Blick fördert Glaubwürdigkeit**
- K'18 Anpassung der Schlüsselemente an Zielpublikum
- K'19 Keine Imageverbesserung durch Propagandakampagnen
- K'20 Schlüsselbegriffe Vielfalt und Innovation aus kulturpolitischer Sicht treffend

Paraphrasierung F2: Was verbinden die Akteure mit einer strategischen Ausrichtung von Imagearbeit?
4.

Fall /S.	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion / Kategoriebildung K
Q4		Arbeit wird einfacher durch direkte Einbindung in das EDA, nun wird man wirklich als völlig gleichwertig wahrgenommen.	Einbindung der Landeskommunikation in das Auswärtige Amt erleichtert die Arbeit und schafft Augenhöhe.	K1 Arbeitserleichterung und Augenhöhe durch Einbindung der Landeskommunikation ins Auswärtige Amt
Q4		Bei der Bearbeitung der Inhalte und des Auftritts hat PRS eine koordinierende Rolle und je nachdem ob es notwendig ist oder nicht „anschiebende“ Funktion.	PRS als Landeskommunikations-Stelle hat bei der Bearbeitung der Inhalte und des Auftritts eine koordinierende und anschiebende Funktion	K2 Landeskommunikation durch PRS hat koordinierende und anschiebende Funktion
Q5		Die Landeskommunikation muss nicht per se in staatlicher Hand liegen. Es gab auch Überlegungen, dass die Wirtschaft übernehmen soll, aus Sicht der Privatwirtschaft war das jedoch nicht gewünscht,	Landeskommunikation muss nicht per se in staatlicher Hand liegen, der privatwirtschaftliche Sektor bevorzugt aber einzelne Projektbeteiligungen statt einer Führungsaufgabe	K3 Landeskommunikation muss nicht per se in staatlicher Hand liegen K4 privatwirtschaftliche Sektor bevorzugt einzelne Projektbeteiligungen

				sondern es wurden lieber einzelne Projekte unterstützt.			statt einer Führungsaufgabe
Q 5		Die Privatwirtschaft wartet quasi darauf, dass der Staat sich für Projekte engagiert und sein Gütesiegel drauf klebt um dann in die Projekte miteinzusteigen.	Landeskommunikation ist kaum messbar, aber der Staat muss auch ein Netzwerk schaffen, und Kontakte pflegen - das passiert nicht alles von selbst, das leistet auch Landeskommunikation	An vom Staat ausgewählten und geförderten Projekten beteiligt sich die Privatwirtschaft sehr gerne			K5 Privatwirtschaft beteiligt sich gerne an ausgewählten Einzelprojekten
Q6				Landeskommunikation ist kaum messbar, aber der Staat muss auch ein Netzwerk schaffen, und Kontakte pflegen - das passiert nicht alles von selbst, das leistet auch Landeskommunikation	Aufgabe des Staates ist es auch ein Netzwerk zu schaffen und Kontakte zu pflegen- auch das leistet Landeskommunikation, neben anderen schwer messbaren Leistungen		K6 Kontaktpflege und Netzwerkbildung ist auch Aufgabe des Staates, die die Landeskommunikation leistet
R4		Identifizierung von vier, fünf Kernbereichen ist die strategische Grundlage-wobei natürlich ist es schon eine andere strategische Ausrichtung und Grundlagenarbeit, wie wenn man bei einem Produkt eine strategische Ausrichtung entwickelt.	Strategische Grundlage für die Landeskommunikation ist die Identifizierung einiger Kernbereiche, die strategische Ausrichtung und Grundlagenarbeit ist dabei natürlich anders als bei einem Produkt				K7 Strategische Ausrichtung und Grundlagenarbeit unterscheiden sich von einem Produkt, strategische Grundlage der Landeskommunikation ist die Identifizierung der Kernthemen
R4		Das war schon einmalig dass man dieses integrierte Standortmarketing entwickelt und dann auch durchzieht		Die Entwicklung und konsequente Umsetzung dieses integrierten Standortmarketings war einmalig.			K8 Entwicklung und konsequente Umsetzung der Landeskommunikation als integriertes Standortmarketing ist einmalig
R 4		Man muss vom Grundsatz Structure follows Strategy abrücken und erst eine Strukturbereinigung hinkriegen und wenn man dann eine Organisation hat, die man auch		Strategische Weiterentwicklung der Landeskommunikation bedarf einer Strukturbereinigung und einer Organisation, die man entsprechend führen kann.			K9 Strategische Weiterentwicklung der Landeskommunikation bedarf der Strukturbereinigung und einer Organisation, die man entsprechend führen kann

		entsprechend führen kann, dann kann man über die strategische Weiterentwicklung besser diskutieren.		
R5		Besonders in Zielbereichen wo es auch um Markenbildung geht braucht man eine hoheitliche, übergeordnete Ebene, wie z.B. beim Tourismusmarketing.	Für Zielbereiche wo es auch um Markenbildung geht braucht man eine hoheitliche, übergeordnete Ebene	K10 Markenbildung braucht eine hoheitliche übergeordnete Ebene
R6		Als es um die Strukturierung der Landeskommunikation ging hat sich die Schweizer Privatwirtschaft sehr rasch und sehr stark dafür interessiert und wäre sehr rasch bereit gewesen hier mitzumachen, aber die professionellen Leute waren nach sechs -acht Monaten entmutigt von den institutionalisierten langwierigen Prozessen, weil die eben gewohnt sind anders, effizienter zu arbeiten und keine Zeit haben lange Sitzungen zu begleiten.	Privatwirtschaft hatte Interesse an Führungsrolle in der Landeskommunikation, war dann aber von den institutionalisierten langwierigen Prozessen abgeschreckt.	K11 Interesse der Privatwirtschaft an Verantwortung in der Landeskommunikation wird durch langwierige Prozesse abgeschreckt
R8		eine strategische Koordination heißt eben nicht nur projektweise zusammen zu arbeiten sondern eine Strategie zu entwickeln und umzusetzen. Das macht man nur wenn man einmal klare Führungsstrukturen und Durchgriff in Organisationen im Sinne eines	Strategische Koordination bedeutet über die projektweise Zusammenarbeit hinaus auch das Entwickeln und Umsetzen einer Strategie. Hierfür braucht es klare Führungsstrukturen und modernes Management wie es möglicherweise eine übergeordnete Landeswerbung geleistet hätte.	K12 Für eine strategische Koordination, die über projektweise Zusammenarbeit hinausgeht braucht man modernes Management und klare Führungsstrukturen

		<p>modernen Managements hat. Das wäre die Landeswerbung Schweiz gewesen. Auch wenn dann gewisse Bereiche unterschiedliche Zielgruppen und unterschiedliche Märkte haben, kann man trotzdem in Divisionen arbeiten, die selbstständig sind.</p>		
R9		<p>Ein übergeordnetes Marketing, das die Schweiz in seiner Vielfalt darstellt, ist nicht so ideal.</p> <p>Besser ist ein projektorientiertes und damit zielmarkt- und zielgruppenorientiertes Marketing, das ausgewählte Projekte integriert und eine Plattform ist für Aufmerksamkeit etc.</p>	<p>Ein übergeordnetes Marketing, das die Schweiz in seiner Vielfalt darstellt, ist nicht ideal</p> <p>Ein projektorientiertes und damit zielmarkt- und zielgruppenorientiertes Marketing, das ausgewählte Projekte integriert und als Plattform fungiert ist besser.</p>	<p>K13 Ein übergeordnetes Marketing, das die Schweiz in seiner Vielfalt darstellt, ist nicht ideal</p> <p>K14 projekt-, zielmarkt und -gruppenorientiertes Marketing, das ausgewählte Projekte integriert und als Plattform fungiert ist besser</p>
R 9		<p>Eine übergeordnete Organisation für Landeswerbung würde viel Geld und Engagement kosten, dafür gibt es aber kein Verständnis. Diese eingeschränkte Legitimation ist auch Grund für ein vergleichsweise kleines Budget von 10 Mio/Jahr; das Tourismusmarketing, das fokussiert und kommerziell ausgerichtet ist verfügt über ein</p>	<p>Eine übergeordnete Organisation für Landeswerbung würde viel Geld und Engagement kosten, dafür gibt es aber kein politisches und gesellschaftliches Verständnis.</p> <p>Schmales Budget liegt im geringem politischen Vertrauen in die Wirksamkeit und Effizienz der Landeskommunikation begründet; kommerziell fokussierten Maßnahmen wie im Tourismusmarketing wird mehr Effizienz zugetraut und ein</p>	<p>K 15 Es gibt kein politischen Rückhalt für die kostspielige Installation einer übergeordneten Organisation für Landeswerbung</p> <p>K16 Landeskommunikation hat wenig politischen Rückhalt und wenig Vertrauen in deren Wirksamkeit, deswegen wird ihr nur ein geringes Budget zugestanden</p>

		vierfaches Budget, weil seitens der Politik davon ausgegangen wird, dass das was bringt.	höheres Budget zugestanden.	
R 9		Für die richtige Strategie ist es wichtig zu entscheiden was das Ziel ist: Wollen wir, dass uns alle lieb haben -oder wollen wir respektiert werden für das was wir leisten	Für die Entwicklung der Strategie ist es wichtig die Ziele der Landeskommunikation zu definieren: Will ein Land „lieb gehabt“ - oder für seine Leistungen respektiert werden?	K17 Für die Entwicklung der Strategie muss klar sein: Will ein Land „lieb gehabt“ - oder für seine Leistungen respektiert werden?
R10		Was genau will man korrigieren? Welche Bilder will man vermitteln, welche Schwächen -und welche nicht? Was ist das Ziel der Kommunikation	Für die Entwicklung der Strategie ist es wichtig die Ziele der Landeskommunikation zu definieren	K18 Zieldefinition ist wesentlich für Strategieentwicklung
R10		Am Schluss ist es die Frage der Finalität. Ändern die Maßnahmen etwas ? Warum wünschen wir uns ein anderes Bild im Ausland? Welchen Effekt hat es auf unseren Wohlstand, wenn Herr und Frau Meier die Schweizer innovativ halten? Diejenigen die sich für Innovation interessieren, als Investoren infrage kommen, wissen wie innovativ die Schweiz ist, warum muss ein Land in groß angelegten Kampagnen die ganze Welt davon überzeugen? Ändert das am Ende etwas?	Bei allen Aktivitäten der Landeskommunikation sollte die Frage im Vordergrund stehen was die Maßnahme am Ende für einen Nutzen für das Land und seine Bewohner bringt.	K 19 Frage welchen Nutzen eine Maßnahme am Ende für das Land und seine Bewohner bringt muss im Vordergrund stehen
R10		Landeskommunikation, muss sich vor allem auf Themen	Landeskommunikation muss sich auf Themen spezialisieren, die die Frage nach	K 20 Landeskommunikation muss sich auf Themen spezialisieren, die die Frage

		spezialisieren, muss sich ausrichten, mit einer klaren Finalität, die am Schluss irgendwie zeigen muss, dass es Land und Leuten besser geht.	dem Nutzen für das Land am Ende positiv beantworten.	nach dem Nutzen für das Land am Ende positiv beantworten
S3		neben den kulturellen und landschaftlichen Schönheiten der Schweiz versuchen wir ja immer auch ein bisschen die Schweiz als Wirtschaftsnation zu verkaufen: Stichwort Innovationsstandort.	Landeskommunikation will die Schweiz auch als Innovationsstandort positionieren	K 21 Positionierungsziel der Landeskommunikation ist auch die Schweiz als Innovationsstandort
S3		politisch ist die Landeskommunikation relativ schlecht abgestützt	Landeskommunikation hat politisch relativ wenig Rückhalt	K22 Landeskommunikation hat politisch relativ wenig Rückhalt (S2)
S4		<i>Es gibt einen Legitimations- und Spardruck seitens der Politik und der Bevölkerung</i>	<i>Es gibt einen Legitimations- und Spardruck seitens der Politik und der Bevölkerung</i>	
S5		der Staat muss den Lead in der Landeskommunikation übernehmen. Ob finanziell, der Lead immer beim Staat liegen muss, das ist nicht ganz sicher.	Staat muss den Lead in der Landeskommunikation übernehmen, die finanzielle Führung kann eventuell auch bei anderen Stellen liegen	K 23 Strategische, strukturelle und operationale Führung der Landeskommunikation muss beim Staat liegen
T 2		Mit der Aufhebung der Kommission und der Integration von PRS in das Generalsekretariat des Eidgenössischen Departements der Äusseren (EDA) hat der	Durch die Eingliederung in das EDA hat der Bundesrat die Verantwortung für die Festlegung der Strategien und die Definition der Ziele der Landeskommunikation übernommen	K 24 Bundesrat hat Verantwortung für die Festlegung der Strategien und die Definition der Ziele der Landeskommunikation

		<p>Bundesrat die Verantwortung für die Festlegung der Strategie von PRS und insbesondere für die Definition der Ziele der Landeskommunikation übernehmen.</p>		
<p>T 3</p>		<p>Die Information über die eigenen Wesensmerkmale und Leistungen stellt eine Aufgabe des Staates im Rahmen seiner Außenpolitik dar und benötigt im Sinne der Kohärenz eine strategische Ausrichtung.</p>	<p>Es ist Aufgabe des Staates / der Außenpolitik über Identität und Leistungen eines Landes zu informieren und diese Aktivitäten brauchen eine strategische Ausrichtung</p>	<p>K 25 Kommunikation über Identität und Leistungen eines Landes braucht eine strategische Ausrichtung und ist Aufgabe des Staates / der Außenpolitik</p>

5. Reduktion der in Teil 4 definierten Kategorien

Fall	Kategorie	Häufigkeit Fall	Häufigkeit gesamt	Generalisierung	Reduktion / Kategoriebildung K'
Q	K1 Arbeitserleichterung und Augenhöhe durch Einbindung der Landeskommunikation ins Auswärtige Amt			Einbindung ins Auswärtige Amt erleichtert Arbeit und schafft Augenhöhe	K'1 Vereinfachung und Akzeptanz durch Einbindung ins Auswärtige Amt
Q	K2 Landeskommunikation durch PRS hat koordinierende und anschiebende Funktion			koordinierende und anschiebende Funktion von PRS	K'2 PRS hat koordinierende und anschiebende Funktion
Q	K3 Landeskommunikation muss nicht per se in staatlicher Hand liegen			Staat als Initiator der Landeskommunikation nicht zwingend	K'3 Staat als Initiator der Landeskommunikation nicht zwingend
Q	K4 privatwirtschaftlicher Sektor bevorzugt einzelne Projektbeteiligungen statt Führungsaufgabe			Privatwirtschaft bevorzugt Projektbeteiligungen statt Führung der Landeskommunikation	K'4 Privatwirtschaft bevorzugt Projektbeteiligungen statt Führung
Q	K5 Privatwirtschaft beteiligt sich gerne an ausgewählten Einzelprojekten			Rege Beteiligung an ausgewählten Einzelprojekten durch Privatwirtschaft	K'5 Rege Beteiligung der Privatwirtschaft an ausgewählten Einzelprojekten
Q	K6 Kontaktpflege und Netzwerkbildung ist auch Aufgabe des Staates, die die Landeskommunikation leistet			Landeskommunikation leistet auch Netzwerkbildung und Kontaktpflege	K'6 Netzwerkbildung und Kontaktpflege wird durch Landeskommunikation geleistet
R	K7 Strategische Ausrichtung und Grundlagenarbeit unterscheiden sich von einem Produkt, strategische Grundlage der Landeskommunikation ist die Identifizierung der Kernthemen			Identifizierung von Kernthemen als strategische Grundlage Strategische Ausrichtung Landeskommunikation unterscheidet sich von strategischen Grundlagen für ein Produkt	K'7 Strategische Grundlage sind identifizierte Kernthemen K'8 Strategische Ausrichtung Landeskommunikation ungleich strategische Ausrichtung Produkt

R	K8 Entwicklung und konsequente Umsetzung der Landeskommunikation als integriertes Standortmarketing ist einmalig			Entwicklung und konsequente Umsetzung der Landeskommunikation als integriertes Standortmarketing ist einmalig	K'9 Entwicklung und konsequente Umsetzung als integriertes Standortmarketing ist einmalig
R	K9 Strategische Weiterentwicklung der Landeskommunikation bedarf der Strukturbereinigung und einer Organisation, die man entsprechend führen kann			Strukturbereinigung und übergeordnete Organisation nötig für strategische Weiterentwicklung der Landeskommunikation	K'10 Strukturbereinigung und übergeordnete Organisation nötig für strategische Weiterentwicklung der Landeskommunikation
R	K10 Markenbildung braucht eine hoheitliche übergeordnete Ebene			Markenbildung braucht eine hoheitliche übergeordnete Ebene	K'11 Markenbildung braucht hoheitliche übergeordnete Ebene
R	K11 Interesse der Privatwirtschaft an Verantwortung in der Landeskommunikation wird durch langwierige Prozesse abgeschreckt			Interesse der Privatwirtschaft an Verantwortung in der Landeskommunikation wird durch langwierige Prozesse abgeschreckt	K'12 Führungsinteresse der Privatwirtschaft durch langwierige Prozesse abgeschreckt
R	K12 Für eine strategische Koordination, die über projektweise Zusammenarbeit hinausgeht braucht man modernes Management und klare Führungsstrukturen			Strategische Koordination braucht modernes Management und klare Führungsstrukturen	K'13 modernes Management nötig für strategische Koordination
R	K13 Ein übergeordnetes Marketing, das die Schweiz in ihrer Vielfalt darstellt, ist nicht ideal			übergeordnetes Marketing ist nicht ideal	K'14 Suboptimal: Übergeordnetes Marketing
R	K14 projekt,- zielmarkt und -gruppenorientiertes Marketing, das ausgewählte Projekte integriert und als Plattform fungiert ist besser			projekt,- zielmarkt-, und zielgruppenorientiertes Marketing, als Plattform für verschiedene Akteure ist als Landeskommunikation geeignet	K'15 Optimal: projekt,- zielmarkt-, und zielgruppenorientiertes Marketing, als Plattform für verschiedene Akteure
R	K 15 Es gibt kein politischen Rückhalt für die kostspielige Installation einer übergeordneten			kein politischen Rückhalt für kostspieliges neue übergeordnete Marketing Organisation	K'16 kein politischer Rückhalt für ggf. neue übergeordnete Marketing Organisation

R	Organisation für Landeswerbung K16 Landeskommunikation hat wenig politischen Rückhalt und wenig Vertrauen in deren Wirksamkeit, deswegen wird ihr nur ein geringes Budget zugestanden				Wenig politischer Rückhalt für Landeskommunikation Geringes Budget für Landeskommunikation weil an ihrer Wirksamkeit gezweifelt wird Strategieentwicklung-braucht klare Richtungsentscheidung: Will ein Land „lieb gehabt“- oder für seine Leistungen respektiert werden? Zieldefinition ist wesentlich für Strategieentwicklung Entscheidend ist dass Maßnahmen und Themen am Ende dem Land und seinen Bewohnern einen Nutzen bringen Entscheidend ist dass Maßnahmen und Themen am Ende dem Land und seinen Bewohnern einen Nutzen bringen	K' 17 Politischer Rückhalt für Landeskommunikation gering K' 18 Wenig Vertrauen in Wirksamkeit der Landeskommunikation, daher nur geringes Budget K' 19 Klare Richtungsentscheidung und Ziele für Strategieentwicklung
R	K17 Für die Entwicklung der Strategie muss klar sein: Will ein Land „lieb gehabt“- oder für seine Leistungen respektiert werden?					
R	K18 Zieldefinition ist wesentlich für Strategieentwicklung					
R	K 19 Frage welchen Nutzen eine Maßnahme am Ende für das Land und seine Bewohner bringt muss im Vordergrund stehen					
R	K 20 Landeskommunikation muss sich auf Themen spezialisieren, die die Frage nach dem Nutzen für das Land am Ende positiv beantworten					K'20 Nutzen für Land und Bewohner muss am Ende der Maßnahmen erkennbar sein
S	K 21 Positionierungsziel der Landeskommunikation ist auch die Schweiz als Innovationsstandort				Positionierungsziel Innovationsstandort	K'21 Positionierungsziel Innovationsstandort ➔ K'17
S	K22 Landeskommunikation hat politisch relativ wenig Rückhalt	2	2(2S)		Wenig politischer Rückhalt für Landeskommunikation	
S	K 23 Strategische, strukturelle und operationale Führung der Landeskommunikation muss beim Staat liegen				Verantwortung für Landeskommunikation muss beim Staat liegen;	
T	K 24 Bundesrat hat				Bundesrat trägt Verantwortung für	K'22 Verantwortung für

	Verantwortung für die Festlegung der Strategien und die Definition der Ziele der Landeskommunikation		Strategien der Landeskommunikation	Landeskommunikation und deren Strategien liegt beim Staat
T	K 25 Kommunikation über Identität und Leistungen eines Landes braucht eine strategische Ausrichtung und ist Aufgabe des Staates / der Außenpolitik		Verantwortung für Landeskommunikation muss beim Staat liegen; und braucht strategische Ausrichtung	K'23 Landeskommunikation braucht strategische Ausrichtung

6. Zusammenfassung der Kategoriebildung F2: Wie wird die strategische Ausrichtung und Verankerung der Imagearbeit bewertet?

- K'1 Vereinfachung und Akzeptanz durch Einbindung ins Auswärtige Amt
- K'2 PRS hat koordinierende und anschiebende Funktion
- K'3 Staat als Initiator der Landeskommunikation nicht zwingend
- K'4 Privatwirtschaft bevorzugt Projektbeteiligungen statt Führung
- K'5 Rege Beteiligung der Privatwirtschaft an ausgewählten Einzelprojekten
- K'6 Netzwerkbildung und Kontaktpflege wird durch Landeskommunikation geleistet
- K'7 Strategische Grundlage sind die identifizierte Kernthemen
- K'8 Strategische Ausrichtung Landeskommunikation ungleich strategische Ausrichtung Produkt
- K'9 Entwicklung und konsequente Umsetzung als integriertes Standortmarketing ist einmalig
- K'10 Strukturbereinigung und übergeordnete Organisation nötig für strategische Weiterentwicklung der Landeskommunikation
- K'11 Markenbildung braucht hoheitliche übergeordnete Ebene
- K'12 Führungsinteresse der Privatwirtschaft durch langwierige Prozesse abgeschreckt
- K'13 modernes Management nötig für strategische Koordination
- K'14 Subotimal: Übergeordnetes Marketing
- K'15 Optimal: projekt,- zielmarkt-, und zielgruppenorientiertes Marketing, als Plattform für verschiedene Akteure
- K'16 kein politischer Rückhalt für ggf. neue übergeordnete Marketing Organisation
- K'17 Politischer Rückhalt für Landeskommunikation gering**
- K'18 Wenig Vertrauen in Wirksamkeit der Landeskommunikation, daher nur geringes Budget
- K'19 Klare Richtungsentscheidung und Ziele für Strategieentwicklung
- K'20 Nutzen für Land und Bewohner muss am Ende der Maßnahmen erkennbar sein
- K'21 Positionierungsziel Innovationsstandort
- K'22 Verantwortung für Landeskommunikation und deren Strategien liegt beim Staat

7. Paraphrasierung F3: was ist in der Wahrnehmung der Akteure wesentlich für erfolgreiche Imagearbeit?

Fall /S.	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion / Kategoriebildung K
Q 4		<p>Es gibt zunehmend auch Parallelnetzwerke- das Wirtschaftsministerium hat seine Hubs, das Staatssekretariat für Bildung und Forschung hat seine Netzwerke im Ausland, die Tourismusorganisation hat ihre Antennen usw. Landeskommunikation ist nicht eine Frage der Exklusivität sondern entscheidend ist, dass man es gut aufeinander abstimmt.</p>	<p>Entscheidend bei der Landeskommunikation ist nicht die Exklusivität sondern dass man die unterschiedlichen Aktivitäten der unterschiedlichen Netzwerke gut aufeinander abstimmt</p>	<p>K1 Nicht Exklusivität ist entscheidend sondern eine gute Abstimmung der unterschiedlichen Aktivitäten</p>
Q 4		<p>Wesentlich für erfolgreiche Landeskommunikation ist, dass man die Grenzen erkennt. Man kann die staatlich finanzierten und die staatlich unterstützten Akteure koordinieren- aber dann gibt es einen ganz erheblichen Teil den man nicht koordinieren oder kontrollieren kann, den ganzen Privatsektor- aber auch die ganze Bevölkerung.</p>	<p>Wesentlich für erfolgreiche Landeskommunikation ist, dass man die Grenzen erkennt und beachtet, dass man einen großen Teil der Bevölkerung nicht koordinieren oder kontrollieren kann.</p>	<p>K2 Wichtig ist die Grenzen der Landeskommunikation zu kennen, dass man nicht alle Bereiche koordinieren und kontrollieren kann</p>

Q 4		Wenn Touristen in die Schweiz kommen und schlecht behandelt werden von Schweizern kann man lange sagen „wir sind ein freundliches Land“ wenn Menschen das anders erleben, dann kommt es letztlich auch anders heraus	Entscheidend ist letztlich was die Menschen persönlich erleben nicht was man im Rahmen der Landeskommunikation verkündet	K 3 Entscheidend ist nicht nur was man kommuniziert sondern was die Menschen persönlich erleben
Q 4		Die Herausforderung ist, dass die Schweizer Bevölkerung eben auch stolz auf ihr Land ist und zu den Werten steht und die auch entsprechend kommuniziert.	Die Herausforderung ist, dass die Schweizer Bevölkerung stolz auf ihr Land ist, zu den Schweizerischen Werten steht und diese auch kommuniziert.	K4 Herausforderung ist, dass die Bevölkerung stolz auf ihr Land ist, dessen Werte lebt und kommuniziert
R 5		Je nach Bereich und je nach Element des Landesmarketings, muss es so etwas wie unterschiedliche Trägerschaft geben	Je nach Bereich und Element des Landesmarketings, muss es so etwas wie eine unterschiedliche Trägerschaft geben	K5 Unterschiedliche Trägerschaften für unterschiedliche Bereiche
R 5		Die Koordination ist wichtig, das hinkriegen, dass die vielen Akteure sich an einer Strategie ausrichten, das ist die herkulische Herausforderung	Ein wesentlicher Faktor ist die Koordination der unterschiedlichen Akteure und die gemeinsame Ausrichtung an einer Strategie	K6 Koordination der unterschiedlichen Akteure und die gemeinsame Ausrichtung an einer Strategie
R 7		man einigt sich auf gemeinsame Grundelemente für gemeinsame Großprojekte und daneben laufen noch viele andere Projekte die zwar gut zum Gesamtbild passen aber eine eigene Prägung haben.	man einigt sich auf gemeinsame Grundelemente für Großprojekte und daneben laufen noch viele andere Projekte die zwar gut zum Gesamtbild passen aber eine eigene Prägung haben.	K7 Nebeneinander von gemeinsamen Großprojekten und vielen anderen Projekten die zum Gesamtbild passen aber eine eigene Prägung haben
R 8		die Erfolgsfaktoren für Landeskommunikation liegen im institutionellen/organisatorischen.	die Erfolgsfaktoren für Landeskommunikation liegen im institutionellen/organisatorischen.	

S 4		<p>von der Umsetzung her, der Tonalität, ist es einfach wichtig dass man sich selber auch ein bisschen kritisch sieht. So ein bisschen gekanntes Understatement würde ich wichtig und gut finden. Nicht so das klotzen und sich hervorheben</p>	<p>In der Tonalität der Landeskommunikation ist ein gekanntes Understatement wichtig, nicht alleine ein sich hervorheben</p>	<p>K8 Erfolgsfaktoren für Landeskommunikation liegen im institutionellen/organisatorischen</p>
S4		<p>Natürlich wollen wir unsere Leistungen positiv darstellen, aber es kann nicht einfach sein, dass wir sagen „wir haben die schönsten Berge und wir haben die beste Industrie und wir sind die Innovationsfreudigsten“ das wirkt einfach nicht sympathisch.</p>	<p>Landeskommunikation will Land positiv darstellen, sollte aber auf Superlative verzichten, da das nicht sympathisch wirkt</p>	<p>K 9 Superlative in der Selbstdarstellung wirken unsympathisch</p>
S 4		<p>Understatement- gekannt damit umzugehen das scheint mir sehr wichtig. Dann kann man die anderen Sachen dann schon hervorheben.</p>	<p>Gekanntes Understatement ist wichtig, dann kann man auch die positiven Aspekte deutlich hervorheben</p>	<p>K10 gekanntes Understatement wichtig (S2)</p>
T 3		<p>Die Landeskommunikation sollte sich auf einige wenige ausgewählte Themen beschränken, wie dies bei der „Story Schweiz“ geschehen ist. Die Imagepflege basiert auf einigen positiven Grundbotschaften über die Schweiz, die den jeweiligen</p>	<p>Landeskommunikation sollte sich auf einige wenige ausgewählte Themen beschränken und die ausgesuchten positiven Grundbotschaften den jeweiligen Zielländern und -gruppen anpassen.</p>	<p>K11 Beschränkung auf wenige positive Grundbotschaften, die den Zielländern und -gruppen angepasst werden</p>

	Zielländern und -gruppen angepasst werden.		
--	--	--	--

8. Reduktion der in Teil 7 definierten Kategorien

Fall	Kategorie	Häufigkeit Fall	Häufigkeit gesamt	Generalisierung	Reduktion / Kategoriebildung K'
Q	K1 Nicht Exklusivität ist entscheidend sondern eine gute Abstimmung der unterschiedlichen Aktivitäten			Gute Abstimmung der Aktivitäten ist entscheidend	K'1 Gute Abstimmung der Aktivitäten ist entscheidend
Q	K2 Wichtig ist die Grenzen der Landeskommunikation zu kennen, dass man nicht alle Bereiche koordinieren und kontrollieren kann			Erkennen der Grenzen der Einfluss- und Koordinationsmöglichkeiten	K'2 Erkennen der Grenzen der Einfluss- und Koordinationsmöglichkeiten ist entscheidend
Q	K 3 Entscheidend ist nicht nur was man kommuniziert sondern was die Menschen persönlich erleben			Persönliches Erleben ist auch entscheidend	K'3 Persönliches Erleben ist entscheidend
Q	K4 Herausforderung ist, dass die Bevölkerung stolz auf ihr Land ist, dessen Werte lebt und kommuniziert			Herausforderung ist, dass die Bevölkerung stolz auf ihr Land ist, dessen Werte lebt und kommuniziert	K'4 Identifikation nach innen ist entscheidend
R	K5 Unterschiedliche Trägerschaften für unterschiedliche Bereiche			Unterschiedliche Trägerschaften für unterschiedliche Bereiche	K'5 Unterschiedliche Trägerschaften für unterschiedliche Bereiche
R	K6 Koordination der unterschiedlichen Akteure und die gemeinsame Ausrichtung an einer Strategie			Koordination der Akteure und gemeinsame Ausrichtung an einer Strategie	K'6 Koordination der Akteure und Ausrichtung gemeinsamer Strategie ist entscheidend
R	K7 Nebeneinander von			Nebeneinander von Kooperationen	

	gemeinsamen Großprojekten und vielen anderen Projekten die zum Gesamtbild passen aber eine eigene Prägung haben			und eigenständigen kleinen Projekten die zum Gesamtbild passen aber eine eigene Prägung haben	K'7 Koexistenz gemeinsamer Großprojekte und vieler kleiner eigenständiger Projekte
R	K8 Erfolgsfaktoren für Landeskommunikation liegen im Institutionellen/Organisatorischen			Erfolgsfaktoren für Landeskommunikation liegen im Institutionellen/Organisatorischen	K'8 Erfolgsfaktoren liegen im Institutionellen/Organisatorischen
S	K 9 Superlative in der Selbstdarstellung wirken unsympathisch			Superlative in der Selbstdarstellung wirken unsympathisch	K'9 Gekanntes Understatement
S	K10 gekanntes Understatement wichtig (S2)	2	2(2S)	Understatement	K'10 wenige positive Grundbotschaften, die ggf. den Zielgruppen u. -ländern angepasst werden
T	K11 Beschränkung auf wenige positive Grundbotschaften, die den Zielländern und -gruppen angepasst werden			Beschränkung auf wenige positive Grundbotschaften, die ggf. den Zielgruppen u. -ländern angepasst werden	

9. Zusammenfassung der Kategoriebildung F3: Was ist in der Wahrnehmung der Akteure wesentlich für erfolgreiche Imagearbeit?

K'1 Gute Abstimmung der Aktivitäten ist entscheidend

K'2 Erkennen der Grenzen der Einfluss- und Koordinationsmöglichkeiten ist entscheidend

K'3 Persönliches Erleben ist entscheidend

K'4 Identifikation nach innen ist entscheidend

K'5 Unterschiedliche Trägerschaften für unterschiedliche Bereiche

K'6 Koordination der Akteure und Ausrichtung gemeinsamer Strategie ist entscheidend

K'7 Koexistenz gemeinsamer Großprojekte und vieler kleiner eigenständiger Projekte

K'8 Erfolgsfaktoren liegen im Institutionellen/Organisatorischen

K'9 Gekanntes Understatement (2T)

K'10 wenige positive Grundbotschaften, die ggf. den Zielgruppen u. -ländern angepasst werden

10. Paraphrasierung F4: Wie erleben Akteure der Landeskommunikation das Zusammenwirken einzelner Instrumente und Sektoren?

Fall /S.	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion / Kategoriebildung K
Q 2		<p>Es ist sinnvoll, dass es für jeden Bereich eine spezialisierte Organisation gibt. Es braucht aber auch jemanden, der den Kuchen zusammenhält und der eben ein Land als Ganzes darstellt.</p>	<p>Es ist sinnvoll, dass es für jeden Bereich eine spezialisierte Organisation gibt, für die Landeskommunikation muss es aber eine Organisation geben, die alles koordiniert und das Land als Ganzes darstellt.</p>	<p>K1 Existenz einer zentralen Organisation, die das Land als Ganzes darstellt, neben anderen spezialisierten Organisationen</p>
Q 2		<p>wir versuchen auf einer Art ad hoc Basis ohne dass es institutionalisiert wäre, die Zusammenarbeit, das am gleichen Strick ziehen, zu verwirklichen.</p>	<p>PRS versucht weiterhin, auch ohne institutionalisierte Grundlage der Kommission die Zusammenarbeit, das an einem Strick ziehen weiter zu fördern</p>	<p>K2 Förderung der Zusammenarbeit auch ohne institutionalisierte Grundlage wichtig (Q2)</p>
Q 2		<p>das Ganze hat auch Grenzen, man kann eine Marke Schweiz definieren, man kann den Inhalt definieren, man kann Abläufe definieren aber man stößt sehr schnell an Grenzen, weil es sehr viele Akteure gibt, die nicht eingebunden sind oder die sich nicht einbinden lassen..</p>	<p>Landeskommunikation hat dort Grenzen wo Akteure nicht eingebunden sind oder sich nicht einbinden lassen</p>	<p>K3 Grenzen der Landeskommunikation durch Akteure die nicht eingebunden sind oder sich nicht einbinden lassen</p>
Q 2		<p>Involvierte Partner müssen sich schon in den Grundlagen, im Stärkenprofil wiederfinden, deswegen muss der Inhalt auch hinreichend breit sein</p>	<p>Involvierte Partner müssen sich schon in den Grundlagen wiederfinden, deswegen muss der Inhalt auch hinreichend breit sein</p>	<p>K4 Wiederfinden der Partner in den Grundlagen</p>
Q 4		<p>wir haben uns am Anfang unserer Tätigkeit sehr stark aufs Ausland konzentriert und dann festgestellt, dass ein großer Bedarf im Inland besteht. Es ist bald schwieriger die Schweiz in der Schweiz zu verkaufen als im Ausland.</p>	<p>Auch im Inland besteht ein großer Kommunikationsbedarf, das Land positiv bei der eigenen Bevölkerung zu verankern</p>	<p>K5 Großer Kommunikationsbedarf nach innen</p>

Q 5	Die Zusammenarbeit der Partner ist so wichtig, dass PRS weiterhin Koordinationsfunktionen wahrnimmt; zwar nicht mehr institutionalisiert und ohne Rechtsgrundlage, wie mit der Kommission, aber als eine Art ad hoc Basis	Die Zusammenarbeit der Partner ist so wichtig, dass PRS weiterhin Koordinationsfunktionen wahrnimmt; auch ohne institutionalisierte Kommission	→ K2
Q 5	vor allem durch die Existenz der Kommission kann man sagen es gibt inhaltlich und darüber hinaus über den visuellen Auftritt eine Plattform, die von allen getragen wird und wir haben sehr viele konkrete Erfahrungen über Projekte gemacht, die stattgefunden haben.	Die Kommission bietet eine Plattform die inhaltlich, aber auch durch den visuellen Auftritt von allen getragen wird	K6 Kommission als Plattform die von allen getragen wird
Q 5	es kommt auf die Menschen drauf an, Sie können eine Zusammenarbeit zwar befehlen aber funktionieren tut's nur, wenn die Leute auch zusammenarbeiten wollen und wir haben eine Konstellation wo ich bei unseren wichtigsten Partnern ganz klar die Bereitschaft zur Zusammenarbeit feststelle.	Zusammenarbeit funktioniert nur, wenn die Menschen auch zusammenarbeiten wollen; in der Landeskommunikation der Schweiz ist die Bereitschaft zur Zusammenarbeit bei den wichtigsten Partnern ganz klar da.	K7 Bereitschaft zur Zusammenarbeit bei den wichtigsten Partnern ist gegeben
Q 5	wir haben ja genügend Großprojekte wo sich alle auf dieser gemeinsamen Plattform einbringen können und die Erkenntnis, dass man viel mehr erreicht, wenn man zusammenarbeitet und die Kräfte gebündelt ist recht weit gediehen. Das Erreichte ist eine solide Basis um sich weiter zu entwickeln	Insbesondere bei den Großprojekten ist die Erkenntnis, dass man gemeinsam mehr erreicht weit gediehen und bildet eine gute Basis um sich weiterzuentwickeln	K8 Erkenntnis bei Großprojekten, zusammen mehr zu erreichen als alleine

Q 5		Wir beziehen automatisch unsere Partner als auch Interessierte- wer mitmachen will- mit ein	Wir beziehen automatisch unsere Partner als auch Interessierte mit ein	
R 5		Wenn man 18, 20 Akteure am Tisch hat, die alle eigene Budgets, einen eigenen unterschiedlichen Auftrag in der Kommunikation, unterschiedliche Zielgruppen und Stakeholder und ein unterschiedliches politisches Verständnis haben, das ist schwieriger und nun fällt auch noch dieses Gremium der Kommission weg.	Es ist schon schwierig unterschiedliche Akteure mit jeweils eigene Budgets, Vorstellungen, Zielen und Zielgruppen zusammenzubringen; der Wegfall der Kommission als koordinierendes und verbindendes Gremium macht es noch schwieriger	K9 Automatische Einbeziehung von Partner und Interessierten durch PRS
R 5		Viele der Aktivitäten sind wenig wirkungsvoll weil wenig koordiniert und wenig schlagkräftig; es wird zu viel verzettelt und weniger auf eine kritische Masse und auf eine optimale Größe ausgerichtet gearbeitet.	Viele der Aktivitäten sind wenig wirkungsvoll weil wenig koordiniert und wenig schlagkräftig	K10 Wegfall der Kommission macht es noch schwerer viele unterschiedliche Akteure mit unterschiedlichen Interessen zusammenzubringen
R 6		Bei der Einbindung ganz unterschiedlicher Anspruchsgruppen gibt es manchmal gewisse Vorbehalte gegeneinander; typisch Schweizerisch ist es dann diejenigen in die Prozesse miteinzubinden und sich zusammenzusetzen auch wenn das dann eben dauert.	In Konstellationen mit unterschiedlichen Akteuren gibt es auch Spannungen, die Schweizer Art ist es diese Akteure dann einzubinden auch wenn die Einigungsprozesse dann länger dauern	K11 Wenig wirksame Aktivitäten durch zu wenig Koordination
R 6		Wenn alle Kreise eingebunden sind kommt man mit einem derart institutionellen Verständnis automatisch zum Konsens	Wenn alle Kreise eingebunden sind kommt man mit einem derart institutionellen Verständnis automatisch zum Konsens	K12 Einbindung auch von ggf. Konfliktparteien ist wichtig aber verlängern die Einigungsprozesse
R 8		Die Koordinationsarbeit ist eine Medaille mit zwei Seiten, die auf der	Die Koordinationsarbeit ist eine Medaille mit zwei Seiten, die auf der	

		einen Seite integrieren - sich aber auf der anderen Seite mit den einzelnen Perspektiven auseinander setzen muss, da die einzelnen Ministerien recht unabhängig sind, unterschiedliche Überzeugungen haben. Das führt dazu, dass wir wahrscheinlich noch längere Zeit so koordiniert und gleichzeitig unkoordiniert arbeiten werden	einen Seite integrieren - sich aber auf der anderen Seite mit den einzelnen Perspektiven auseinander setzen muss, da die beteiligten Partner recht unabhängig sind.	K13 Automatischer Konsens durch Einbindung aller Kreise und institutionalisiertes Verständnis K14 Koordinationsarbeit bei unabhängigen Partnern ist einerseits integrativ andererseits muss auf einzelne Partner eingegangen werden
S 3		Nach Auflösung der Kommission muss PRS als Teil des Außendepartements die Player / Partner wieder ins Boot holen, denn ohne Partner geht es gar nicht, da der Bund auch gar nicht in der Lage – oder gewillt ist das alleine zu finanzieren. Es ist absolut richtig dass die anderen Akteure mitmachen und ihre Sachkenntnis und Interessen einbringen.	In der Landeskommunikation geht es nicht ohne Partner, deswegen muss PRS auch als Teil des EDA die Akteure mit ins Boot holen damit die ihre Sachkenntnis und Interessen weiterhin einbringen können	K15 In der Landeskommunikation geht es nicht ohne Partner
S 4		Wegen der knappen Mittel kommuniziert PRS kaum nach innen, d.h. die Leute hier in der Schweiz haben keine Ahnung was geleistet wird, dabei weiß man mit jeder Image Kampagne die ein Unternehmen macht, dass die Wirkung einer Imagekampagne nach innen mindestens so stark gewichtet ist wie die Außenwirkung.	PRS kommuniziert aus Budgetgründen kaum nach innen obwohl bekannt ist, dass die Wirkung einer Imagekampagne nach innen so stark gewichtet ist wie nach außen	K16 Kaum Kommunikation nach innen, trotz Kenntnis der Wichtigkeit, aus Kostengründen
T 4		Weil die Kulturförderung des Bundes	Landeskommunikation arbeitet mit der	

		<p>andere Schwerpunkte setzt als die Landeskommunikation, ist die Zusammenarbeit zwischen den Kulturförderstellen des Bundes (BAK und Pro Helvetia) und PRS in der Regel punktuell und projektbezogen.</p>	<p>Kulturförderung nur punktuell zusammen, da hier andere Schwerpunkte dominieren</p>	<p>K17 Nur punktuelle Zusammenarbeit mit der Kulturförderung</p>
--	--	--	---	--

11. Reduktion der in Teil 10 gebildeten Kategorien

Fall	Kategorie	Häufigkeit Fall	Häufigkeit gesamt	Generalisierung	Reduktion / Kategoriebildung K'
Q	K1 Existenz einer zentralen Organisation, die das Land als Ganzes darstellt, neben anderen spezialisierten Organisationen			Zentrale Organisation die das Land als Ganzes darstellt neben anderen spezialisierten Organisationen	K'1 Zentrale Organisation neben anderen spezialisierten Organisationen
Q	K2 Förderung der Zusammenarbeit auch ohne institutionalisierte Grundlage wichtig (Q2)	2	2(2Q)	Förderung der Zusammenarbeit auch ohne institutionalisierte Grundlage wichtig	K'2 Förderung der Zusammenarbeit auch ohne institutionalisierte Grundlage wichtig
Q	K3 Grenzen der Landeskommunikation durch Akteure die nicht eingebunden sind oder sich nicht einbinden lassen			Grenzen der Landeskommunikation durch Akteure die nicht eingebunden sind oder sich nicht einbinden lassen	K'3 Grenzen der Landeskommunikation durch Akteure die nicht eingebunden sind oder sich nicht einbinden lassen
Q	K4 Wiederfinden der Partner in den Grundlagen			Wiederfinden der Partner in den Grundlagen	K'4 Partner finden sich in Grundlagen wieder
Q	K5 Großer Kommunikationsbedarf nach innen → K2			Großer Kommunikationsbedarf nach innen	K'5 Kommunikationsbedarf nach innen (1Q,1S)
Q	K6 Kommission als Plattform die von allen getragen wird			Kommission ist eine Plattform die von allen getragen wird	K'6 Kommission wird von allen getragen
Q	K7 Bereitschaft zur Zusammenarbeit bei den wichtigsten Partnern ist groß			Große Bereitschaft zur Zusammenarbeit bei den wichtigsten Partnern	K'7 Große Bereitschaft zur Zusammenarbeit bei wichtigsten Partnern
Q	K8 Erkenntnis bei Großprojekten, zusammen mehr zu erreichen als alleine			Erkenntnis bei Großprojekten, zusammen mehr zu erreichen als alleine	K'8 Erkenntnis bei Großprojekten, zusammen mehr zu erreichen als alleine
Q	K9 Automatische Einbeziehung von Partner und Interessierten durch PRS			Automatische Einbeziehung von Partner und Interessierten durch PRS	K'9 PRS bezieht Partner automatisch mit ein
R	K10 Wegfall der Kommission macht			Erschwertes Zusammenbringen der	

	es noch schwerer viele unterschiedliche Akteure mit unterschiedlichen Interessen zusammenzubringen			vielfältigen Partner und ihrer Interessen durch Wegfall der Kommission	K'10 Zusammenbringen der Akteure erschwert durch Wegfall der Kommission
R	K11 Wenig wirksame Aktivitäten durch zu wenig Koordination			Abstriche bei Wirksamkeit durch zu wenig Koordination	K'11 Abstriche bei Wirksamkeit durch zu wenig Koordination
R	K12 Einbindung auch von ggf. Konfliktparteien ist wichtig aber verlängern die Einigungsprozesse			Einbindung auch von ggf. Konfliktparteien ist wichtig aber verlängern die Einigungsprozesse	K'12 Einbindung auch von ggf. Konfliktparteien ist wichtig aber verlängern die Einigungsprozesse
R	K13 Automatischer Konsens durch Einbindung aller Kreise und institutionalisiertes Verständnis			Institutionalisiertes Verständnis und Einbindung aller Kreise führt automatisch zu Konsens	K'13 Institutionalisiertes Verständnis und breite Einbindung führt stets zu Konsens
R	K14 Koordinationsarbeit bei unabhängigen Partnern ist einerseits integrativ andererseits muss auf einzelne Partner eingegangen werden			Koordinationsarbeit bei unabhängigen Partnern ist einerseits integrativ andererseits muss auf einzelne Partner eingegangen werden	K'14 Koordinationsarbeit einerseits immer integrativ andererseits muss auf einzelne Partner eingegangen werden
S	K15 In der Landeskommunikation geht es nicht ohne Partner			In der Landeskommunikation geht es nicht ohne Partner	K'15 In der Landeskommunikation geht es nicht ohne Partner
S	K16 Kaum Kommunikation nach innen, trotz Kenntnis der Wichtigkeit, aus Kostengründen			Leidet wenig Kommunikation nach innen aus Kostengründen	→ K'5
T	K17 Nur punktuelle Zusammenarbeit mit der Kulturförderung			punktueller Zusammenarbeit mit der Kulturförderung	K'16 punktuelle Zusammenarbeit mit der Kulturförderung

12. Zusammenfassung der Kategoriebildung F4: **Wie erleben Akteure der Landeskommunikation das Zusammenwirken einzelner Instrumente und Sektoren?**

- K'1 Zentrale Organisation neben anderen spezialisierten Organisationen
- K'2 Förderung der Zusammenarbeit auch ohne institutionalisierte Grundlage wichtig
- K'3 Grenzen der Landeskommunikation durch Akteure die nicht eingebunden sind oder sich nicht einbinden lassen
- K'4 Partner finden sich in Grundlagen wieder
- K'5 **Kommunikationsbedarf nach innen** (1Q,1S)
- K'6 Kommission wird von allen getragen
- K'7 Große Bereitschaft zur Zusammenarbeit bei wichtigsten Partnern
- K'8 Erkenntnis bei Großprojekten, zusammen mehr zu erreichen als alleine
- K'9 PRS bezieht Partner automatisch mit ein
- K'10 Zusammenbringen der Akteure erschwert durch Wegfall der Kommission
- K'11 Abstriche bei Wirksamkeit durch zu wenig Koordination
- K'12 Einbindung auch von ggf. Konfliktparteien ist wichtig aber verlängern die Einigungsprozesse
- K'13 Institutionalisiertes Verständnis und breite Einbindung führt stets zu Konsens
- K'14 Koordinationsarbeit einerseits immer integrativ andererseits muss auf einzelne Partner eingegangen werden
- K'15 In der Landeskommunikation geht es nicht ohne Partner
- K'16 punktuelle Zusammenarbeit mit der Kulturförderung

10. Paraphrasierung CF1: Selbstverständnis der Akteure als SchweizerIn und die persönliche Wahrnehmung des Fremdbildes der Schweiz

Fall /S.	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion / Kategoriebildung K
Q 2		nicht zu 100% aber so etwa 80% entspricht das Stärkenprofil auch meiner Wertvorstellungen der Schweiz.	Stärkenprofil entspricht zu 80% meiner Wertvorstellung der Schweiz	K1 Schweizbild entspricht größtenteils dem Stärkenprofil (Q2)
Q 7		Ich bin sehr stolz auf die Schweiz, sie hat sehr viele positive Seiten. Das Bild das wir hier von der Schweiz nach außen tragen, entspricht auch in etwa, meinem persönlichen Bild, sonst wäre ich nicht glaubwürdig wenn ich das so nach außen tragen würde.	Ich bin sehr stolz auf die Schweiz Das Bild das die Landeskommunikation transportiert entspricht auch etwa meinem eigenen Bild	K2 Stolz auf die Schweiz → K1
Q 2		wir werden nach wie vor als Referenzland gesehen, aber vielleicht hat es auch etwas verschlossenes, etwas „knorriges“ der Bergler.	Schweiz wird als Referenzland gesehen. Schweizer werden auch als Bergler etwas knorrig, verschlossen wahrgenommen	K3 Schweiz als Referenzland (Fremdwahrnehmung) K4 Verschlossenheit, knorrig, Bergler (Fremdwahrnehmung)
R8		die Schweiz hat grundsätzlich das Glück eine hervorragende und stabile Reputation zu haben, weil sie sich an gewissen Elementen ausrichtet, wie die Wirtschaftskraft, der Wohlstand, die schöne Natur etc. das kriegt man in der Schweiz ja nicht weg und ehrlich gesagt, ist der Beitrag der Landeskommunikation jetzt in seiner Gesamtheit würde ich sagen: marginal.	Schweiz hat eine hervorragende und stabile Reputation, da diese sich an beständigen Elementen wie Wirtschaftskraft, Wohlstand, Natur ausrichtet. Der Beitrag der Landeskommunikation daran ist marginal.	K5 Hervorragende und stabile Reputation durch Ausrichtung an stabilen positiven Elementen K6 Beitrag der Landeskommunikation an guter Reputation der Schweiz marginal

R 2					
S5	<p>direkte Demokratie ist etwas extrem Positives. Durchaus kritisch eben mit diesem ganzen Bankensektor, dass die Schweiz dann als schönes Land wahrgenommen wird das wissen wir, das ist ja wahrscheinlich auch so, aber wir sehen auch die unheimliche Bautätigkeit, die die Schönheit dieses Landes auch ein bisschen strapaziert.</p>	<p>Direkte Demokratie ist positiv am Schweizbild. Schweiz wird als schönes Land wahrgenommen was auch die unheimliche Bautätigkeit zeigt.</p>	<p>K7 Direkte Demokratie ist positiv (Selbstbild) K8 Schönes Land (Fremdbild)</p>		
T 6	<p>Im 2008 Report des Anholt-GfK Roper Nation Brands Index (NBI) erzielte die Schweiz die schlechtesten</p>	<p>Kultur und Kulturerbe werden dem NBI Report 2008 zufolge negativer wahrgenommen als dies in der</p>	<p>K9 Diskrepanz zwischen positiver Selbst- und eher negativer Fremdbildung</p>		
Fall	<p>Kategorie und Kulturerbe, welche die sportlichen Leistungen, das kulturelle Erbe sowie die zeitgenössische Kultur eines Landes beinhaltet. Hier ergibt sich tatsächlich eine signifikante Divergenz der Selbst- und Fremdwahrnehmung. Die Schweiz hat in ihrer Selbstwahrnehmung eine durchaus lebendige zeitgenössische und international vernetzte Kulturszene und ein gut ausgebautes staatliches Kulturförderungsprogramm.</p>	<p>Häufigkeit Generalisierung</p>	<p>Häufigkeit Reduktion / Kategorisierung K'</p>	<p>Kategorie Kulturerbe</p>	

		Fall	gesamt	
Q	K1 Schweizbild entspricht grösstenteils dem Stärkenprofil (Q2)	2	2(2Q)	Schweizbild entspricht grösstenteils dem Stärkenprofil
Q	K2 Stolz auf die Schweiz			Stolz (Selbstwahrnehmung)
Q	→ KI			
Q	K3 Schweiz als Referenzland (Fremdwahrnehmung)			Referenzland (Fremdwahrnehmung)
Q	K4 Verschllossenheit, knorrilig, Bergler (Fremdwahrnehmung)			Verschllossenheit, knorrilig, Bergler (Fremdwahrnehmung)
R	K5 Hervorragende und stabile Reputation durch Ausrichtung an stabilen positiven Elementen			Hervorragende und stabile Reputation durch Ausrichtung an stabilen positiven Elementen
R	K6 Beitrag der Landeskommunikation an guter Reputation der Schweiz marginal			Marginalere Beitrag der Landeskommunikation an guter Reputation
S	K7 Direkte Demokratie ist positiv (Selbstbild)			Direkte Demokratie (Selbstbild)
S	K8 Schönes Land (Fremdbild)			Schönes Land (Fremdbild)
T	K9 Diskrepanz zwischen positiver Selbst- und eher negativer Fremdwahrnehmung bezügl. Kultur und Kulturerbe			Diskrepanz zwischen positiver Selbst- und weniger positiver Fremdwahrnehmung bezgl. Kultur
				K'1 Schweizbild entspricht grösstenteils dem Stärkenprofil K'2 Stolz (Selbstwahrnehmung) K'3 Referenzland (Fremdwahrnehmung) K'4 Verschllossenheit, knorrilig, Bergler (Fremdwahrnehmung) K'5 positiv, stabile Reputation durch Ausrichtung an positiv stabilen Elementen K'6 Marginalere Beitrag der Landeskommunikation an guter Reputation K'7 Direkte Demokratie (Selbstbild) K'8 Schönes Land (Fremdbild) K'9 Diskrepanz zwischen positiver Selbst- und weniger positiver Fremdwahrnehmung bzgl. Kultur

Zusammenfassung CF1: Selbstverständnis der Akteure als SchweizerIn und die persönliche Wahrnehmung des Fremdbildes der Schweiz

K'1 Schweizbild entspricht größtenteils dem Stärkenprofil

- K'2 Stolz (Selbstwahrnehmung)
- K'3 Referenzland (Fremdwahrnehmung)
- K'4 Verschlossenheit, knorrig, Bergler (Fremdwahrnehmung)
- K'5 positiv, stabile Reputation durch Ausrichtung an positiv stabilen Elementen
- K'6 Marginalere Beitrag der Landeskommunikation an guter Reputation
- K'7 Direkte Demokratie (Selbstbild)
- K'8 Schönes Land (Fremdbild)
- K'9 Diskrepanz zwischen positiver Selbst- und weniger positiven Fremdwahrnehmung bzgl. Kultur