

Schriftenreihe Kommunikation Nr. 2

Nachhaltige Kommunikation in unübersichtlichen Zeiten

Herausgeber: Dr. Hans-Peter Canibol, Susanne Theisen-Canibol

Mit Beiträgen von: Dr. Kurt E. Becker, Matthias Dezes, Alexander Engelhardt, Dr. Claudia Mauelshagen/Susanne Theisen-Canibol, Ingrid Schneider/Claudine Villemot-Kienzle, Dr. Martin Wolff

fakten + köpfe
Verlagsgesellschaft mbH
Schulstraße 13
64521 Groß-Gerau

T 06152-7187111
F 06152-7187110
E anfrage@faktenundkoepfe.de
W faktenundkoepfe.de

Schriftenreihe Kommunikation Nr. 2
Nachhaltige Kommunikation in unübersichtlichen Zeiten
© Fakten + Köpfe Verlagsgesellschaft mbH, Groß-Gerau, Juli 2019
Herausgeber: Dr. Hans-Peter Canibol, Susanne Theisen-Canibol
Redaktionsleitung: Susanne Theisen-Canibol

Alle Texte sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urhebergesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung der Fakten + Köpfe Verlagsgesellschaft mbH, Groß-Gerau.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung verschiedene-geschlechtlicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für jederlei Geschlecht.

Inhalt

Vorwort	3
Dr. Martin C. Wolff Zum strategischen Umgang mit Identität	7
Dr. Claudia Mauelshagen, Susanne Theisen-Canibol Augenhöhe statt Manipulation	16
Ingrid Schneider, Claudine Villemot-Kienzle Werte als systemische Schlüssel für Veränderungsprozesse ..	25
Alexander H. Engelhardt Erfolgreich kommunizieren in Großprojekten	30
Matthias Dezes Der Tod des Gatekeepers	35
Dr. Kurt E. Becker Wahrheit und Lüge in der Kommunikation	42



Vorwort

Vor dreißig Jahren prophezeite der US-amerikanische Politikwissenschaftler Francis Fukuyama, dass mit dem Ende des Kalten Krieges, dem Zusammenbrechen der sowjetischen Einflusszone und mit dem Triumph der liberalen Demokratie das Ende der Geschichte erreicht sei. In seinem neuen Buch *Identität. Wie der Verlust der Würde unsere Demokratie gefährdet* „sucht Fukuyama nach Gründen“, so lesen wir auf dem Klappentext, der das Buch wunderbar zusammenfasst, „warum immer mehr Menschen sich von Autokraten angezogen fühlen und die Demokratie als gescheitert betrachten.“ Dabei gehe es weniger um materiellen Wohlstand als vielmehr um das Verlangen nach Würde. Der Autor „zeigt, warum die Politik der Stunde geprägt ist von Nationalismus und Wut, welche Rollen die linken und rechten Parteien bei dieser Entwicklung spielen und was wir tun können, um unsere Identität und damit die liberale Demokratie wieder zu beleben“.¹

Fukuyama greift damit ein Thema auf, das viele bewegt, denen das gesellschaftliche Miteinander am Herzen liegt. Denn eines wird deutlich: Der Zusammenhalt in unserer Gesellschaft ist in Frage gestellt. Werte werden nicht mehr unbedingt geteilt. Leitmedien haben ihre Funktion verloren – ihre Position als vierte Macht im Staat wird angegriffen, manchmal sogar tötlich. Die alten politischen Kräfte verlieren an Einfluss. Europa ist für weite Kreise keine Verheißung mehr für Frieden und Wohlstand, sondern ein Schimpfwort. In größerem Rahmen Konsens herzustellen wird immer schwieriger. Man kann den Eindruck gewinnen, dass allein sportliche Großereignisse identifikationsstiftend sind, solche, hinter deren Erfolg mit weltweiter Bedeutung man sich versammeln kann. Aber auch das funktioniert nur noch in Grenzen. Was ist nur los mit uns? Halten wir uns nach 74 Jahren Frieden in Europa für unverwundbar?

Notker Wolf, 2000 bis 2016 neunter Abtprimas der benediktinischen Konföderation, zitiert in seinem neuen Buch *Das Unmögliche denken, das Mögliche wagen. Visionen für eine bessere Zukunft* den Politikwissenschaftler Werner Weidenfeld, der über das entstandene Kommunikationsvakuum sagt: „Das Markenprofil großer Volksparteien ist kaputt.“² Aber das reicht kaum als Diagnose.

¹ Francis Fukuyama: *Identität. Wie der Verlust der Würde unsere Demokratie gefährdet*. Hoffmann und Campe, Hamburg 2019.

² Notker Wolf: *Das Unmögliche denken, das Mögliche wagen*. Gütersloher Verlagshaus, Gütersloh 2019, S. 8.

Die Zeiten, in denen dem Volk par ordre du mufti verkündet wurde, wie man sich gefälligst zu verhalten habe, sind lange vorbei. Heute sehen wir etwas, das mal mit Schwarmintelligenz, mal mit alternativen Medien, mal mit Community umschrieben wird. Die Bürger hinterfragen die Glaubwürdigkeit der etablierten Meinungsführer so kritisch wie noch nie und verlassen sich tendenziell eher auf das, was Menschen sagen, die sie kennen oder zu kennen glauben. Die sozialen Medien mit ihren speziellen Mechanismen machen es möglich, dass man sich ausschließlich in seiner Echokammer bewegen kann, in der die eigene Meinung bestätigt und verstärkt wird, andere Meinungen hingegen gar nicht mehr auftauchen oder als „Angriff“ angesehen werden. Noch bis vor wenigen Jahren erfolgten kommunikative Maßnahmen im politischen Raum auf der Basis von Meinungsforschung. Wahlergebnisse ließen sich relativ genau vorhersagen. Heute treffen Wähler ihre Entscheidungen mitunter erst kurz vor Abgabe der Stimmzettel in der Wahlkabine. Die Aufregung um das Video des YouTubers Rezo ist uns allen noch präsent – lassen wir mal dahingestellt, ob es wirklich das Wahlergebnis nachhaltig beeinflusst hat.

Wie funktioniert Meinungsbildung in Zeiten einer atomisierten Medienlandschaft, in der Fakten und Meinungen miteinander verschmelzen und in der Meinungsbildner es zum Geschäftsmodell machen, mit der Spaltung der Gesellschaft zu spielen? Und wie wirkt sich Schwarmintelligenz aus? Verlagern sich Meinungsbildungsprozesse zukünftig auf eine Vielzahl von Communitys, die, geleitet durch nicht immer rationale Kriterien, ein Zusammengehörigkeitsgefühl oder gemeinsame Identitäten entwickeln und diese als lautstarken Protest nach außen tragen, wie beispielsweise in Frankreich die Gelbwestenbewegung? Sie definieren sich durch ein unbestimmtes Unbehagen, beklagen Globalisierung und ein Defizit an gesellschaftlicher Teilhabe und Anerkennung, werden geeint durch eine vage Wut vor möglicherweise nicht recht einschätzbaren Lebensrisiken und Preiserhöhungen?

Francis Fukuyama sagte in einem Interview mit der *Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung*: „Ein verrückt gewordener Nationalist oder ein islamischer Terrorist sind moralisch nicht zu verteidigen. Aber ich bin doch der Meinung, dass all diese Bewegungen sich in ihrer psychologischen Struktur ähneln. In jedem Fall geht es darum, dass Leute finden, ihre eigene Gruppenidentität erfahre unzureichende Anerkennung.“³

Richard Sennett, US-amerikanisch-britischer Soziologe, formulierte bereits 2006 in dem Buch *Die Kultur des neuen Kapitalismus* im dritten Kapitel „Politik als Konsum“: „Im Zeit-

³ Francis Fukuyama im Gespräch mit Gregor Quack, „Der Feind kommt von innen“. *Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung*, 03.02.2019, Seite 33. https://www.faz.net/aktuell/feuilleton/francis-fukuyamas-buch-mit-dem-titel-identitaet-ueber-populismus-16020293-p2.html?printPagedArticle=true#pageIndex_1.

alter des sozialen Kapitalismus sorgten Belastungen des ökonomischen Systems für *Ressentiments*. Der Ausdruck bezeichnet ein Bündel von Emotionen, zu denen insbesondere das Gefühl gehört, dass einfache Leute, die sich an die Regeln halten, nicht gerecht behandelt werden. Das Ressentiment ist ein intensives soziales Gefühl, das sich häufig von seinen ökonomischen Ursprüngen löst und auf andere Bereiche überträgt. Es erzeugt Abneigung gegen die Bevormundung durch eine Elite oder auch Hass auf die Juden oder andere innere Feinde, die sich angeblich gesellschaftliche Vorteile verschaffen, auf die sie keinen Anspruch haben. In der Vergangenheit wurden Religion und Patriotismus unter dem Einfluss des Ressentiments zu Instrumenten der Rache [...] Obwohl das Ressentiment eine Realität darstellt, scheint es mir als entscheidendes Bindeglied zwischen Wirtschaft und Politik allzu eng, denn materielle Unsicherheit führt zu weit mehr als nur zur Dämonisierung der Galionsfiguren des unablässigen Wandels. Wir könnten tiefer in die alltägliche Erfahrung der Menschen eindringen, wenn wir die unterschiedlichen Arten untersuchen würden, mit denen die Menschen Neues, zum Beispiel neue Güter und Dienstleistungen, zu konsumieren lernen. Dann könnte man nämlich feststellen, ob sie beim ‚Einkauf‘ von Politikern ebenso vorgehen wie beim Kauf von Kleidern. Statt als verärgerten Wähler könnten wir den Bürger auch als Konsumenten von Politik begreifen, der gewissen Kaufanreizen erliegt.“⁴

Wie lief die gesellschaftliche Willensbildung in frühen demokratischen Gesellschaften ab? Bei den Germanen trafen sich die freien und kampffähigen Männer beim Thing und diskutierten über das, was zur Entscheidung anstand, und die Mehrheit entschied. In Athen debattierten die Bürger auf der Agora und fällten hinterher ihr Urteil. Allerdings wurde bereits damals angezweifelt, dass die Entscheidungen stets weise ausfielen. Schon immer heuerten die Wohlhabenderen Claqueure und Denunzianten an, welche die Entscheidungsfindung mittels Gerüchten und Fehlinformationen in ihrem Sinne beeinflussen sollten. Besonders empfindlich reagierten die Massen stets dann, wenn die Verleumder Gerüchte über Gotteslästerungen und Tempelschändungen verbreiteten. Kein Wunder: Beleidigte Götter, so der damalige Glaube, rächten sich mit Misserten, Erdbeben und anderer Unbill, sodass die Bürger vorsichtshalber auf Nummer sicher gingen: Gefährdern des Gottesfriedens wie Sokrates überreichten sie den Schierlingsbecher und schafften damit das zu entscheidende Problem mitsamt möglichen unangenehmen Folgen rasch aus der Welt.

In deutschen Landen zogen Herolde jahrhundertlang übers Land und verkündeten, was der Kaiser von Gottes Gnaden beschlossen hatte. Und die Bürger waren schon froh,

⁴ Richard Sennett: *Die Kultur des neuen Kapitalismus*. Aus dem Amerikanischen von Michael Bischoff, Berliner Taschenbuch Verlag, Berlin 2007, S. 107ff.

wenn der Kaiser keine weiteren Steuern verkündete und nicht zu einem neuen Feldzug aufrief. Ob das Volk sich mehr gefreut hätte, wenn der Herold à la Familienministerin Franziska Giffey eine „gute“ oder „starke“ Bulle verkündet hätte, dürfte keine Rolle spielen.

Richtig kompliziert wurde die öffentliche Meinungsbildung ab dem Jahr 1450, als ein gewisser Johannes Gensfleisch, genannt Gutenberg, den Buchdruck mit beweglichen Metalldruckern erfand und bald schon eine Vielzahl von Flugzetteln und Pamphleten erschienen, die oftmals nicht den Willen der Herrschenden oder der katholischen Kirche wiedergaben. Besonders ärgerlich wurde es für die Obrigkeit, als 1517 ein Mönch namens Martin Luther an der Schlosskirche in Wittenberg seine Thesen anschlug und wenige Jahre später im „Exil“ auf der Wartburg anfang, die Bibel ins Deutsche zu übersetzen. Buchdruck und Reformation waren nicht nur Ausdruck einer neuen Zeit, sondern beförderten diese mit. Bis zur vollen Rede- und Meinungsfreiheit dauerte es aber noch Jahrhunderte.

Und heute? Noch immer drohen denen, die nicht im Mainstream mitpaddeln oder die gar gegen den Strom schwimmen, mancherlei Unbill – weniger durch die Vertreter des Staates als durch selbsternannte Tugendwächter, die bei jedem Kritiker um Ruhe und Ordnung bangen und erst zufrieden sind, wenn der Status quo wiederhergestellt ist.

Wie können Veränderungen in der Zivilgesellschaft heute erfolgen? Kann man sie überhaupt noch lenken in Zeiten von Social Bots, Hate Speech und Empörungsjournalismus? Was macht Communitys so attraktiv, was macht ihre Macht in den sozialen Netzwerken aus? Was muss Journalismus tun, um in all der Medienvielfalt weiterhin Deutungshoheit zu haben?

Können Veränderungsprozesse heute rational, konfliktfrei und überzeugend erfolgen? Kann man die Mechanismen von professioneller Change-Kommunikation aus Unternehmen auf politisch-gesellschaftliche Prozesse übertragen? Was passiert, wenn Kommunikation nicht auf Augenhöhe stattfindet? Und welche Rolle spielen Wahrheit und Lüge für eine gelungene respektive misslungene Kommunikation?

Die Debatte über diese Themen ist noch im Anfangsstadium. Das Whitepaper versucht das Terrain abzustecken und will Impulse geben für Lösungsansätze.

Groß-Gerau, im Juli 2019

Dr. Hans-Peter Canibol, Susanne Theisen-Canibol



Zum strategischen Umgang mit Identität

Von Dr. Martin C. Wolff (Digital.Wolff, Plötz & Co)

- *Die seit Jahrhunderten bestehende Verschränkung von Zusammengehörigkeit und Identität löst sich allmählich auf. Der Identitätsschwund hängt mit einem Mangel an Zukunft zusammen.*
- *An die Stelle von Herkunft oder gemeinsamen biografischen Merkmalen treten Communitys auf Basis von gemeinsamen Interessen und/oder gemeinsamen Themen. Sie definieren sich ergebnisorientiert und mit Blick auf die Zukunft. Die Zugehörigkeit zu Social-Media-Gruppen ist Ausdruck einer neuen Identitätsbildung.*
- *Die alten Institutionen begegnen dem Schwund an Identität mit der falschen Therapie. Sie folgen ebenso wenig der technologischen Verschiebung in den digitalen Raum, wie sie über den Bestand hinaus eine Zukunftsvision entfalten.*

Eine gemeinsame, verbindende Identität schwindet. Dieses Gefühl entsteht beim Blick auf die Mitgliederzahlen der alten Institutionen von Gewerkschaften und Parteien, von Kirchen und Vereinen. Dabei gehört die Identität zum Menschen wie das Fleisch und Blut. Wir können uns einen Menschen und ein Menschenbild ohne Identität noch nicht einmal vorstellen. Vielleicht wäre unsere Vorstellung näher am Tier als am Menschen.

Identität gehört nicht nur zum Menschen, sondern konstituiert ihn überhaupt erst. Die gesamte Erziehung und Bildung zielt auf diesen Prozess, dessen vorläufiger Abschluss die Adoleszenz ist. Und selbst danach findet sich Identitäts- und Charakterbildung als Bestandteil von Ausbildungen. Auf der anderen Seite ist nicht von der Hand zu weisen, wie sehr Identitäten zerfasern oder zumindest unsichtbar werden. Das Bild ändert sich radikal, wenn man einen Blick in die sozialen Medien wirft. Mit wenigen Klicks finden wir Abertausende Gruppen, Kreise und Communitys wieder. Anstelle eines Mangels oder Schwundes beobachten wir eine Fülle von Influencern, Peer Groups und Communitys zu jedem auch nur erdenklichen Thema. Sie alle wirken identitätsstiftend und professionell zugleich.

Den Blick schärfen

Ernest Renan identifizierte für die Nation 1882 zwei Elemente moderner Identität: Erinnerung und Opferbereitschaft.⁵ Während des 20. Jahrhunderts wurden allein in Deutschland diverse Identitäten innerhalb der historisch kurzen Periode durchdekliniert: Kaiserzeit, Weimarer Republik, das Dritte Reich, die DDR und BRD hin zum wiedervereinigten Deutschland. In allen war die Steuerung der Identität ein Thema. Die Steuerung von Identität, mit Propaganda assoziiert, war in der liberalen westlichen Nachkriegsgesellschaft in ihrer Wirkung und Wucht unheimlich geworden. Aus Machtversessenheit wurde Machtvergessenheit. Opferbereitschaft für die Gemeinschaft war diskreditiert und aus dem öffentlichen Bewusstsein verdrängt. Die Wahl von Donald Trump holte sie aber schlagartig ins Gedächtnis zurück. Da brachte doch tatsächlich jemand offensiv die schlummernde Identität der US-Amerikaner zum Schwingen. Das ist die Leistung von „America first“ gegenüber dem vorgängigen „Change“. Das eine rätsoniert auf die Vergangenheit, das andere auf die Zukunft. Das eine ist pessimistisch, das andere optimistisch.

Damit offenbart sich ein wesentliches Moment von Identität und zugleich von unseren Schwierigkeiten: Die Vergangenheit gilt hierzulande nicht länger als valide Option, ihre Überwindung war und ist das explizite Ideal. Der Witz bringt das auf den Punkt, dass die Deutschen pessimistisch in die Zukunft, während die Österreicher optimistisch in die Vergangenheit blicken. Wenn Vergangenheit konstitutiv für Identität ist, entstehen durch ihren Ausfall erhebliche Schwierigkeiten die Identitätsstiftung. Genau das steckt im Satz von Zvi Rex: Auschwitz würden die Deutschen den Juden niemals verzeihen. Innerhalb dieser historischen Entwicklung verdichtete sich die eingangs genannte Formel der Identitätspolitik. Das Einzige, was von der Herkunft noch übrig ist, sind soziale Widrigkeiten oder illegitime Privilegien. Mithilfe des Fortschritts wird das Problem der Vergangenheit überbrückt und die Ungleichheit durch Herkunft beseitigt. In demselben Maße, in dem die messbaren Erfolge in Form von Lebenserwartung, Gesundheit oder Wohlstand stiegen, stieg auch der Druck einer quälenden Frage: Wofür all das? Die Zukunft ist also ebenfalls ungeklärt, es fehlt nicht nur an Visionen, sondern überhaupt an Perspektiven. Doch ohne ein Bild der Zukunft lassen sich persönliche und kollektive Opfer nur schwer rechtfertigen. Damit fallen sowohl Vergangenheit als auch Zukunft für die öffentliche Identitätsbildung aus. Der Verdacht drängt sich auf, dass dies der Preis des Fortschritts ist.

⁵ „Das eine ist der gemeinsame Besitz eines reichen Erbes an Erinnerungen, das andere ist das gegenwärtige Einvernehmen, der Wunsch, zusammenzuleben. Eine Nation ist also eine große Solidargemeinschaft, getragen von dem Gefühl der Opfer, die man gebracht hat, und der Opfer, die man noch zu bringen gewillt ist.“ Ernest Renan, „Was ist eine Nation?“, in: Michael Jeismann, Henning Ritter (Hrsg.): *Grenzfälle. Über neuen und alten Nationalismus*. Reclam 1993, S. 290–311.

Der technologisch induzierte Wandel

Das Thema Identitäten schwand aus dem öffentlichen Bewusstsein, beflügelt vom unendlichen Konsum. Aber es hat in den sozialen Medien neue Entfaltungsmöglichkeiten gefunden, wo es in Form von digitalen Stammtischen aufblüht. Dorthin aber sind die alten identitätstragenden Institutionen von Politik, Kirche und Gewerkschaften nicht gefolgt. In aller Deutlichkeit illustriert das Axel Voss: Als Berichterstatter des EU-Parlaments der Urheberrechtsreform im März 2019 offenbarte er sowohl seine Unkenntnis als auch sein Desinteresse an den Digital Natives. Ein maßgeblicher politischer Akteur zelebrierte sein akutes Desinteresse an den Mechanismen und Orten, in denen sich Identität im 21. Jahrhundert maßgeblich neu organisiert.

Die Dialektik wird sichtbar: Was als öffentlicher Raum schwindet und verschwindet, taucht in den sozialen Medien auf. Jedoch ist das mitnichten wie auf einer guten Party, wo der Partylöwe die Küche verlässt und ins Wohnzimmer geht. Vielmehr verlässt die Party selbst die Feier. Mit anderen Worten, die Öffentlichkeit selbst ändert sich – sie verlässt die (bisherige) Öffentlichkeit und entfaltet sich in einem völlig neuen Raum. Und die alten Institutionen wundern sich, wo die Party hin ist, gleichzeitig weigern sie sich, mitzugehen oder auch nur ein neues Sensorium zu entwickeln. Die wirtschaftlichen Akteure hingegen haben die Veränderungen mitgemacht, frühzeitig die Verlagerung gespürt und dafür die Kompetenzen auf- und ausgebaut. Anders als die politischen, gesellschaftlichen und kirchlich-karitativen Institutionen haben sie verstanden, dass sich die Art der Identitätsbildung selbst verändert hat. Sie wissen um das „Wo“ ebenso wie um das „Wie“. In den sozialen Medien verschmelzen beide Komponenten im Konzept der narrativen Identität.

Narrative Identität

In der Wirtschaft, insbesondere im Marketing, versteht man etwas von narrativer Identität.⁶ Dieses Konzept ist eine Frucht des *linguistic turn*, einer philosophischen Innovation des 20. Jahrhunderts. Die Konsequenz liegt in der Entwicklung des Sensoriums für Identitäten, sie zu identifizieren, zu erzeugen und zu steuern. Das wird unter dem Begriff des Storytellings zusammengebracht, einer äußerst erfolgreichen Marketingmethode. Heute findet sich kaum noch ein Produkt, und sei es ein Kuchen, das nicht seine eigene Geschichte hat. Sie wird zum Teil des Konsums und somit zum Teil der Identität des Konsumenten.

⁶ In seiner Gänze entwickelte Paul Ricoeur das Konzept der narrativen Identität als Abschluss und Höhepunkt seines dreibändigen Werks *Zeit und Erzählung*, im Original: *Temps et récit*, Bd. III. Fink, München 2007, S. 389 ff.

Storytelling funktionalisiert eine tieferliegende philosophische Erkenntnis, nämlich dass Erzählungen und narrative Werte Identität nicht nur ausdrücken, sondern den Zugang zu ihrer Gestaltung erschließen. Wenngleich die Ausdrucksmechanismen seit Langem bekannt waren, wurde das Konzept philosophisch erst im letzten Jahrhundert systematisch erschlossen. Eine Identität hat nur, wovon erzählt wird. Jenseits der Erzählung gibt es keine Identität, zumindest keine, von der man weiß. Auf den Punkt gebracht lautet die Erkenntnis: Nicht ein Einzelner erzählt, sondern er wird erzählt. Die Erzählung unterscheidet dabei kaum zwischen Personen und Gruppen, sie behandelt beides auf dieselbe Weise – nämlich als Dinge, die Namen haben. Diesen Namen ordnet sie bestimmte Verhaltensweisen und Werte zu, drückt sie dadurch aus und kann sie auch jeweils neu anordnen. Umgekehrt gilt: ohne Inszenierung keine Identität. Mit diesem Hintergrund erahnt man die tiefe Bedeutung des Befundes, dass es von Europa keine Erzählung gibt. Es wird deutlich: Europa hat keine Identität.

Die intellektuelle Zumutung der narrativen Identität liegt in der Einsicht, dass Mythen und Geschichten mächtiger sind als Logik und Vernunft.⁷ Das zeigt sich als Fake News im neuen Gewand: Eine gut erzählte Geschichte schert sich nicht um Fakten, ihr einziges Qualitätskriterium ist die Plausibilität. Man muss akzeptieren, dass Erzählungen, Geschichten und Mythen keine Spielerei sind oder gar die Abwesenheit von Vernunft darstellen, sondern konstitutiv für Identität und somit für Menschen sind.

Der technologische Katalysator

Die technologische Entwicklung katalysiert diese Zusammenhänge. Insbesondere die Erfindung der sozialen Medien greift auf geniale Weise die Mechanismen der narrativen Identität auf. Der Clou liegt darin, dass *social media* niemals für den Transport von Nachrichten gedacht oder konzipiert wurden. Ihr einziger Zweck liegt darin, zustimmungsfähige Inhalte zu transportieren.⁸ Sie zielen auf Emotionen, auf Bedeutung und auf Identität ab. Zustimmungsfähig ist etwas anderes als wahrheitsfähig. Das Bild eines gequälten Tiers wird mit der unausgesprochenen Botschaft versandt: „Du findest das doch auch schrecklich“, und ein „Like“ bestätigt die Zustimmung. Alle, die zustimmen, sind miteinander assoziiert – sie teilen offenkundig einen gemeinsamen Wert. Sie sind auf eine spezifische Weise zusammengehörig und bilden eine nunmehr sichtbare Gruppe. Es geht nicht um Wahrheit oder Falschheit, beziehungsweise Fake, sondern darum, dass jene technisch zusammengebracht wurden, die diesem Merkmal zustimmen. Brauchte Willy Brandts Ausspruch: „Jetzt wächst zusammen, was zusammen gehört“, noch einen

⁷ Hans Blumenberg: *Arbeit am Mythos*. Suhrkamp 2001; Wilhelm Schmidt-Biggemann: *Apokalypse und Philologie*. V&R 2007, insb. S. 357 ff.

⁸ Daniel Suarez: „Wie Technologie unser Denken beeinflusst“, in: *re:claim autonomy!*, 2016, <http://schirmacher-symposium.de>.

unausgesprochenen, speziellen und historisch gewachsenen Kontext der nationalen Identität, fände er im digitalen Zeitalter eine grundlegendere und unmittelbare Bedeutung.

Entsprechend ist der Vorwurf an die sozialen Medien, sie würden Fake News verbreiten, ungefähr so, als würde man den Papst für das Beten kritisieren. Die Algorithmen sind darauf optimiert, die Funktion der Vernetzung von Gleichem zu erfüllen. Mit anderen Worten: Sie identifizieren anhand von Zustimmung und Ablehnung vorhandene Erzählungen, ergo vorhandene Identitäten – und führen sie dann zusammen.

Die genuin digitale Branche der Computerspiele-Industrie identifizierte frühzeitig eine weitere Facette, nämlich das Community-Management. Sie bezog jene aktiv in die Entwicklung ihrer Spiele ein, die diese Spiele hinterher auch kauften. Jedoch war ihr Community-Management auf ein einziges Merkmal ausgerichtet, nämlich die Lust am Computerspiel. Die sozialen Medien hingegen organisieren die Gesamtheit aller möglichen Merkmale.

Soziale Medien als Brücke zur Entäußerung des Inneren

Die andere geniale Eigenschaft von sozialen Medien liegt in der Visualisierung von Inhalten und Beziehungen. Sie machen sonst Unsichtbares – Beziehungen und Stimmungen, Gruppen und Sympathien – sichtbar. Durch *social media* braucht man nicht mehr über soziologische Modelle zu spekulieren, sondern kann sie in Echtzeit messen. Sie kehren das Innere der Menschen nach außen. Für jede Stimmung, jedes Ideal und jedes Bedürfnis findet sich unmittelbar ein Bild, ein Video oder ein Meme (aussagekräftige, häufig mit einem Text kombinierte Motive, die sich wie Lauffeuer über das Internet verbreiten).

Die Stammtische sind nicht länger versteckt. Vielmehr bilden sie eine neue Öffentlichkeit, sie *sind* diese neue Öffentlichkeit. Der Arabische Frühling war Ausdruck ebendieser Innovation, dieser neuen Potenz. Einmal visualisiert und technisch eingebettet, waren die neuen Gruppen ohne weiteres Zutun von selbst organisiert. Der Westen bekam diese Entwicklung erst mit dem Brexit und mit der Wahl von Donald Trump zu spüren. Der Enthusiasmus kippte in demselben Maße, wie die etablierten Institutionen sich angegriffen fühlten und mit Abwehr auf den Machtverlust reagierten.

Verkürzung von Zeit und Raum

Klagen über die schwindende kollektive Identität relativieren sich mit dem Bewusstsein, um welche historisch junge Konzepte es sich überhaupt handelt. Auf den Zusammenhang wies Benedict Anderson hin, indem er von der „Erfindung der Nation“ sprach. Die-

se Erfindung antwortete auf die zerbröckelnde identitätsstiftende Klammer von Kaiser und Papst im Mittelalter. Im Grunde zeigt sich bei genauer Prüfung, dass eine gemeinsame Identität in der Regel die Folge technologischen Fortschritts war, nicht umgekehrt.⁹

Eine gemeinsame, übergreifende Sprache ist dem Buchdruck zu verdanken – nicht aber einer gemeinsamen Identität. Diese entwickelte sich dann erst in der Folge der gemeinsam vorliegenden Literatur. Der Buchdruck nivellierte die sprachliche Diversität in zwei Dimensionen: In der horizontalen Fläche zwischen den unterschiedlichen Dialekten und vertikal zwischen den sozialen Schichten mit den Latein sprechenden Kosmopoliten des Vatikans auf der einen Seite und den lokalpatriotischen Laien auf der anderen Seite. Auch dass sich die Nation über Landesgrenzen definierte statt über die identitätsstiftende Wirkung des Kaisers ist bereits eine Verschiebung. Das gilt für das „alte“ China ebenso wie für das „alte“ Europa. Der Grund ist ebenso schlicht wie bedeutsam: Technik verbindet, sie verkürzt Wege und sie verkürzt Zeit. Sie rückt alles näher zusammen, bis schlussendlich mit der Digitalisierung alles mit allem vernetzt ist.

Gewichtiger sind die Veränderungen des Zeitverständnisses. Die Aufteilung der Zeit im Mittelalter auf ein Diesseits und ein Jenseits stiftete Identität. Das Diesseits war eine begrenzte Angelegenheit, ein Provisorium: Man lebte auf das Ende der Zeit hin, an dem man vor Gott über seine Taten gerichtet wurde. Mit der Säkularisierung wurde die Begrenzung durch das Jenseits aufgehoben; fortan war aller Sinn im Diesseits zu suchen. Das „Ende der Zeit“ durch die Apokalypse verkehrte sich in eine endlose Zeit. Wir sehen heute die Erde als ein Schiff, das die Menschheit durch die unendliche Zeit und den unendlichen Kosmos trägt. Das verbindet zur Identität „Menschheit“, unterminiert umgekehrt aber die lokalen Zusammengehörigkeiten. Es wäre verkürzt, das nur als Globalisierung zu denken. Vielmehr ist es ein Ergebnis des technologischen und zivilisatorischen Fortschritts, mit dem die Menschen aus den althergebrachten Bindungen gelöst werden.

Tatsächlich misst sich der technologische Fortschritt selbst grundlegend in der Zeiterparnis, die er bringt. Was einst für ein ganzes Leben reserviert war, ist heute ein Lebensabschnitt von vielen.¹⁰ Drückte sich die berufliche Identität der Eltern maßgeblich in der Namensgebung „Müller“ oder „Bäcker“ aus und übertrug sich auf das Selbstverständnis der Kinder, werden heutzutage mühelos diverse Ausbildungen und Berufe innerhalb von Lebensabschnitten durchschritten. Technologischer Fortschritt widmete sich konsequenterweise der Messung von Zeit, die möglichst überall gleich sein sollte. Der Eisenbahnverkehr war ab der Mitte des 19. Jahrhunderts Treiber eines gemeinsamen,

⁹ Benedict Anderson: *Die Erfindung der Nation*. Campus 1988, S. 30 ff., 44 ff.

¹⁰ Hans Blumenberg: *Schriften zur Technik*. Suhrkamp 2015, S. 270.

Kontinente und Orte übergreifenden Zeitverständnis. 1893 wurde die Mitteleuropäische Zeit (MEZ) als Normalzeit in ganz Deutschland eingeführt, sodass an jedem Bahnhof dieselbe Uhrzeit galt, um die Ankunft und Abfahrt der Züge zu koordinieren.

Die optimistische Zukunft

Wurden also die Institutionen des Mittelalters immer mit dem Blick auf das Ende der Zeit errichtet, finden wir uns mit Hegels und Fukuyamas „Ende der Geschichte“ in einer unbegrenzten Zeit und völligen Offenheit der Zukunft gegenüber. Diese Offenheit, die immer auch Freiheit bedeutet, blicken die Menschen ratlos an – und sie blickt ebenso ratlos zurück. Über uns findet sich der Himmel mit seiner Vollzähligkeit der Sterne, der uns mit der ebenso großen Vielzahl quälender Möglichkeiten konfrontiert. Die unbegrenzte Zeit und Offenheit *muss* irgendwie gefüllt werden. Die Frage lautet schlicht: Wie? Welche Identität lohnt sich zu verfolgen, die zumindest ansatzweise über die hedonistische Bedürfnisbefriedigung im Konsum hinausgeht?

Es sind Fragen oder – präziser – Stimmungen von Optimismus und Pessimismus. Gegenwärtig dominiert im Westen der Pessimismus. Die Science-Fiction-Serien von *Star Trek* dokumentieren das gut. Die Serie *Star Trek: The Next Generation* der 1980er-Jahre zeigte den Optimismus. Das zukunfts zugewandte Bild zeichnete eine verheißungsvolle, gewaltfreie und diplomatische Zukunft. Die Grundstimmung war neugierig und vorfreudig. Seit 2017 schauen wir in der aktuellen Serie *Star Trek: Discovery* dem Pessimismus bei der Arbeit zu. Keine Folge ohne Explosionen, Gewalt und Zerstörung. Alles Morgen ist düster, alle Hoffnung richtet sich auf militärische Überlegenheit.

Strategischer Umgang mit Identität

Identität löst sich aus den historischen Bedingungen. Sie entfaltet, technologisch unterstützt, eine neue soziale Wirklichkeit. War Zusammengehörigkeit historisch nach Örtlichkeit organisiert, erleben wir nun Zusammengehörigkeit nach Interesse. Freiheit und Zugehörigkeit fallen nicht länger auseinander, sondern die Zugehörigkeit zu Social-Media-Gruppen ist Ausdruck einer neuen Identitätsbildung. Hinter dieser Qualität von Freiheit gibt es kein Zurück. Entweder lassen sich die alten Institutionen auf diese neue Wirklichkeit ein, oder in dieser werden ihrerseits neue Institutionen ausgeprägt. Dabei darf man die Sehnsucht nach Zusammengehörigkeit nicht überschätzen, denn sie

geht nicht länger mit der Bereitschaft nach Verbindlichkeit einher. Soziale Mobilität gelangt in einem digitalen Raum ohne Entfernungen zu einem Höhepunkt.¹¹

Daraus lassen sich einige Gedanken ableiten: Das Privileg und die Hoheit, von der Identität zu erzählen und sie somit zu organisieren, liegt nicht länger bei den alten Institutionen. Vielmehr wurde dieses Privileg gleichermaßen kommerzialisiert und dezentralisiert. Wie in der Wirtschaft schon geschehen, wird die Kompetenz für Narrative und Erzählungen zum kleinen Einmaleins, das man entwickeln, pflegen und anwenden muss. Je weniger es sich dabei um ein bloß funktionelles Storytelling handelt, sondern um eine tatsächlich zukunftsorientierte Erzählung, desto erfolgreicher wird sie sein. Es wird zur Pflicht, vorhandene Erzählungen zu kennen. Möchte man beispielsweise ein gemeinsames Europa, muss man die Narrative der einzelnen Nationen kennen und ihr gleichberechtigtes Nebeneinander grundlegend akzeptieren.¹²

Für den strategischen Anspruch bedeutet die Kenntnis der Narrative nur die Grundlage, um sie selbst zu erzählen. Die hohe Kunst liegt dann darin, *eine* Erzählung in unterschiedlichen Milieus, Gruppen und Communitys zu erzählen. Das aber ist die Pointe der sozialen Medien: Weil dort Erzählungen in Echtzeit Resonanz finden, sind sie mit geringem Aufwand in kürzester Zeit so weit aufgeladen, dass den handelnden Akteuren nach und nach die Kontrolle entgleitet. Ist man anfangs noch in der Lage, ein Narrativ zu steuern, ändert sich das rasch. Dann ist das Narrativ selbst dasjenige, welches Möglichkeiten eröffnet oder Beschränkungen auferlegt. Die Erzählung „erzählt“ sozusagen aus sich selbst heraus, die vormaligen Akteure werden zu fremdbestimmten Elementen dieser Erzählung.

In einem größeren Umfang gewinnen jene, die einen plausiblen Zukunftsentwurf anbieten. Ob optimistisch oder pessimistisch, ist nachrangig – auch wenn Optimismus natürlich schöner ist. Denn eben das eint Trumpf, Brexit und AfD: Immerhin haben sie irgendeine Zukunftserzählung. In der politischen Landschaft jenseits des Kalten Krieges ist das zur Rarität geworden. Solange nicht gemeinsame kollektive Erfahrungen in Form von Katastrophen oder Zwangssituationen ihre eigenen identitätsstiftenden Furchen hinterlassen, wird es um die Orchestrierung der vielen Partikularidentitäten gehen, die aber alle eine gemeinsame Resonanz aufweisen. Damit wird Community Management zur Königsdisziplin des politischen Handwerks.

¹¹ So sehr, dass Sven Hillenkamp analysiert, wie Freiheit und Glück nun auseinanderfallen. Sven Hillenkamp: *Das Ende der Liebe. Gefühle im Zeitalter unendlicher Freiheit*. Klett-Cotta 2010.

¹² Ausstellungsband *Mythen der Nationen*. Deutsches Historisches Museum 2004. In dem Band werden jeweils fünf Gründungsnarrative von 18 europäischen Nationen nebeneinander vorgestellt.

Dr. Martin C. Wolff, Gründer und Geschäftsführer der Digital.Wolff, Plötz & Co GmbH, entwickelt digitale Strategien zwischen Hacking und Philosophie. Er hat Lehraufträge an der Humboldt Universität Berlin und der Beuth Hochschule für Technik Berlin.

Augenhöhe statt Manipulation

Von Claudia Mauelshagen und Susanne Theisen-Canibol (Fakten + Köpfe)

- *Die politische Sprache der Großen Koalition verliert sich im Werbe- und PR-Sprech und infantilisiert die Empfänger.*
 - *Die Anwendung von Techniken wie Framing, Nudging oder künstlichen Narrativen unterschätzt das Urteilsvermögen der Empfänger.*
 - *Wer in der analogen Welt das Gegenüber nicht als ebenbürtig betrachtet, stattdessen auf Manipulationsmechanismen setzt, wird inhaltlich auch in der digitalen Kommunikationswelt nicht überzeugen können.*
-

Zuerst dachten wir, wir hätten uns verhöhrt. Doch es gibt sie wirklich als in den Raum kommunizierte Begriffe aus Politikermund: das sogenannte „Starke-Familien-Gesetz“, das sogenannte „Gute-Kita-Gesetz“, die sogenannte „Respekt-Rente“. Und sie stehen in starkem Widerspruch zu dem Bild, das Politik in der Öffentlichkeit abgibt. Die Wahlen zum Europäischen Parlament lassen grüßen und in dem Zusammenhang auch der Abtritt von Andrea Nahles von der politischen Bühne. Gutes, Stärke und Respekt? Die Regierungskoalition zeigt ein anderes Bild.

Wozu wird Sprache in der Politik da verwendet? Was passiert mit uns Bürgerinnen und Bürgern? Mit den Medien oder auch durch die Medien? Zwischen Medien und Politik? Wir sind hellhörig geworden, auch weil inzwischen immer mehr Begrifflichkeiten aus dem Sprachgebrauch von Kommunikatoren in den politischen und öffentlich-rechtlichen Raum Einzug halten: das „neue Narrativ“, das Framing-Gutachten der ARD. Wir fragen uns: Was ist los mit den Kommunikatoren politischer und öffentlich-rechtlicher Institutionen? Was hat es mit einigen aktuellen Begrifflichkeiten auf sich?

Funktion sprachlicher Äußerung

Sprache ist ein Werkzeug, ein Kommunikationsmittel, „um einer dem andern etwas mitzuteilen über die Dinge“, schrieb der Sprachpsychologe Karl Bühler 1934.¹³ In seinem Organon-Modell unterscheidet er drei Funktionen des sprachlichen Zeichens: Darstellung, Ausdruck und Appell. Die Darstellungsfunktion: Das sprachliche Zeichen

¹³ Karl Bühler: *Sprachtheorie. Die Darstellungsfunktion der Sprache*. 2., unveränderte Auflage, Gustav Fischer Verlag, Stuttgart 1965, S. 24. Bühler bezieht sich mit dieser Definition auf Platon.

referiert auf Gegenstände und Sachverhalte, es stellt diese dar und wird kraft dieser Zuordnung zum Symbol. Die Ausdrucksfunktion: Das sprachliche Zeichen drückt die Innerlichkeit des Senders aus, es ist Symptom. Die Appellfunktion: Das sprachliche Zeichen appelliert an den Empfänger, dessen äußeres oder inneres Verhalten der Sender zu steuern beabsichtigt; es wird zum Signal. Diese drei grundlegenden Funktionen sind jedem sprachlichen Zeichen zu eigen; je nach Sprachäußerung und Kommunikationssituation ist eine von ihnen dominant.

In seinem Vier-Seiten-Modell unterscheidet der Kommunikationspsychologe Friedemann Schulz von Thun 1981 ebenfalls diese drei Ebenen oder Seiten, er nennt sie Selbstoffenbarung, Sachinhalt und Appell.¹⁴ Schulz von Thun nimmt eine vierte Ebene hinzu: die Beziehung. Die sprachliche Äußerung offenbart etwas über die Art der Beziehung, in der der Sender zum Empfänger steht („was ich von dir halte und wie wir zueinander stehen“).¹⁵ Die Informationen kann der Sender verdeckt oder offen senden. Der Empfänger seinerseits hat vier Ohren, er „hört“ mit dem Sach-, dem Beziehungs-, dem Selbstoffenbarungs- und dem Appellohr und antwortet entsprechend. Er kann mit nur einem dieser Ohren hören oder auch mit mehreren, etwa dem Sach- und dem Beziehungsohr.

In der politischen Sprachverwendung nimmt das Moment des Appellativen eine bevorzugte Rolle ein; denn es geht „um das Durchsetzen von Interessen und Herrschaftsansprüchen und im Sonderfall des demokratischen Staates mit parlamentarischem System um die Schaffung von öffentlicher Akzeptanz und um die Beeinflussung von Wahlscheidungen“, so der Sprachwissenschaftler Armin Burkhardt.¹⁶ Die Politolinguistik spricht hier auch von Persuasion (überzeugen, überreden). Heiko Girnth zufolge ist sie „eine der grundlegendsten Funktionen politischen Sprachhandelns“.¹⁷ Im Zentrum steht die Beeinflussung des Adressaten im Sinne der eigenen Ziele. Bei der Gestaltung der Persuasion sind verschiedene Wege beschreibbar. „Im Idealfall geht Persuasion dabei den Weg überzeugender Argumentation“, schreibt Girnth.¹⁸

Aus der Praxis: Blümchenbegriffe und Wertungen

Aus dem „Gesetz zur zielgenauen Stärkung von Familien und ihren Kindern durch die Neugestaltung des Kinderzuschlags und die Verbesserung der Leistungen für Bildung und Teilhabe“ hat die Bundesregierung in der öffentlichen Kommunikation das „Starke-

¹⁴ Friedemann Schulz von Thun: *Miteinander reden 1. Störungen und Klärungen*. Reinbek bei Hamburg 1981.

¹⁵ Ebd. S.27 ff.

¹⁶ Zitiert nach Heiko Girnth: *Sprache und Sprachverwendung in der Politik*. 2. Auflage, Berlin/Boston 2015, S.46.

¹⁷ Ebd.

¹⁸ Ebd.

Familien-Gesetz“, aus dem „Gesetz zur Verbesserung der Qualität der Kindertagesbetreuung“ das „Gute-Kita-Gesetz“ gemacht. Löblich, wenn die langen offiziellen Gesetzesnamen in der Kommunikation mit der Öffentlichkeit eine Verkürzung erfahren. Doch muss man ein Gesetz so umständlich formulieren, um eine Legitimation für eine Kurzform zu haben mit diesen niedlichen Begriffen? Muss man in Werbe- und PR-Sprech verfallen, plakative Wertungen oder überhaupt Wertungen hinein formulieren?

Das ist nicht nur Werbe- und PR-Sprech, das ist auch eine Namensgebung, die den Empfänger infantilisiert. Die Begriffe seien auf dem „Niveau von Viertklässlern“, konstatiert denn auch Johannes Bruggaier im *Südkurier*.¹⁹ Etwas moderater klingt der Begriff „Respekt-Rente“. Aber auch diesem Kompositum ist die Wertung inhärent: Respekt ist ein (inzwischen) hochmoralisch aufgeladener Begriff. Der übrigens zu einem Allerweltsbegriff verkommen ist, wie sich im Deutschlandfunk bei Alexander Kissler/Oliver Georgi nachhören und -lesen lässt.²⁰

Die Bewertung ist den Begriffen eingeschrieben und soll hinein in die Köpfe der Empfänger. Statt von „Respekt-Rente“ könnte man auch von Grundrente sprechen und statt vom „Gute-Kita-Gesetz“ vom „Neuen Kita-Gesetz“, beispielsweise. Damit hätte man einen neutralen Namen geschaffen, sich auf die Sachebene fokussiert und dem Rezipienten keine Beurteilungsmatrix vorgegeben. Doch das ist ganz offensichtlich nicht gewünscht. Das Ministerium übernimmt die Deutungshoheit. Stephan Hebel, Journalist und Mit-Autor des Buches *Gute-Macht-Geschichten*, attestiert solchen Begriffen einen „moralischen Absolutheitsanspruch, den ich für manipulativ halte“. Und verweist zudem auf den Aspekt, dass politische Vorhaben mit solchen Begriffen banalisiert werden.²¹

Und dann war da noch das sogenannte Baukindergeld. „Es weckt wunderbare Erinnerungen an die Kindheit mit lauter bunten Bauklötzchen“, so Reinhard Mohr.²² Oder die „Ehe für alle“. Noch so ein Blümchenbegriff. Davon abgesehen, dass es wörtlich genommen vollkommener Unsinn ist, klingt es auch ein bisschen wie Bier für alle. Wir bekommen was. Jeder. Umsonst. Von unserer Regierung.

Im Kampf für die eigene Sache, für Wählerstimmen und gegen „den“ Populismus greifen politische Akteure zu populistischen Begriffsbildungen. Moralischen. Und ideologi-

¹⁹ Johannes Bruggaier: „Gute-Kita-Gesetz und Respekt-Rente: Warum spricht die SPD zu uns, als wären wir Kleinkinder?“ *Südkurier* vom 8.2.2019, www.suedkurier.de/ueberregional/kultur/Gute-Kita-Gesetz-und-Respekt-Rente-Warum-spricht-die-SPD-zu-uns-als-waeren-wir-Kleinkinder:art10399,10045250.

²⁰ Alexander Kissler: „Widerworte. Gegen die hohle Phrasendrescherei“. Deutschlandfunk vom 13.4.2019, www.deutschlandfunkkultur.de/alexander-kissler-widerworte-gegen-die-hohle.1270.de.html?dram:article_id=446204.

²¹ Stephan Hebel im Interview: „Das klingt wie ‚Make Kita good again‘“. Deutschlandfunk vom 5.2.2019, www.deutschlandfunk.de/politische-floskeln-das-klingt-wie-make-kita-good-again.2907.de.html?dram:article_id=440222.

²² Reinhard Mohr: „Hauptsache ‚gut‘“. Deutschlandfunk vom 28.1.2019, www.deutschlandfunkkultur.de/politische-sprache-hauptsache-gut.1005.de.html?dram:article_id=439292.

schen. In der Politolinguistik ist ein ideologiegebundenes Wort eines, das etwas bezeichnet (denotativ), etwas bewertet (evaluativ) und zu etwas auffordert (deontisch).²³ In diesem Sinne wären beispielsweise die neuen Gesetz-Begriffe ideologiegebundene Wörter: Sie bezeichnen ein Gesetz, (be)werten es und legen dem Empfänger, vorsichtig gesagt, nahe, die Bewertung zu übernehmen. Zudem drücken sie die gute Gesinnung der Sender aus.

Geholfen hat es der SPD nicht, dass Franziska Giffey und Hubertus Heil als Teil der Bundesregierung Gesetze mit Namen versehen, die eindeutig die Handschrift der Kommunikationsstrategie der SPD tragen – weg vom so negativ empfundenen Hartz-IV-Image hin zu einer positiven Umdeutung, weil „die Menschen“ sich angeblich die offiziellen Gesetzesnamen nicht merken könnten. Im Wählerzuspruch ist die SPD auf einem historischen Tief angekommen. Bei den Wahlen zum Europaparlament am 26. Mai kamen die Genossen auf nicht einmal 16 Prozent (15,8%), Mitte Juli schwankten sie je nach Umfrageinstitut im bundesweiten Schnitt zwischen 12 und 14 Prozent. Geholfen hat es nicht, weil die Wählerinnen und Wähler nicht mehr und nicht weniger erwarten als Augenhöhe, Respekt und Wertschätzung. Bevormundung und versuchtes Brainwashing sind das Gegenteil davon.

Beeinflussungsversuche durch Framing, Nudging, Narrativ

Beim politischen *Framing* geht es um Beeinflussung, ja um Manipulation über Begriffe. Sie sollen, kurz gesagt, so ausgewählt werden, dass ein erwünschter Bedeutungsrahmen im Empfänger aktiviert wird, damit dieser den Fakt/die Sache, um die es eigentlich geht, im Sinne des Senders bewertet. Die Linguistin Sabine Breit spricht vom Setzen von „Propagandarahmen“, von „Wörtern, mit denen man einen cleveren Frame baut, um [...] andere hinters Licht zu führen“.²⁴

In den Fokus der Öffentlichkeit gelangte Framing mit dem publik gewordenen Framing-Gutachten der ARD. Angesichts schwindender Zustimmung glaubt man, sich nicht um Inhalte und Argumentation, sondern um sprachliche Manipulation und moralische Argumente/Sprachgebung bemühen zu müssen, so Kritiker zu diesem Dokument. Harald Martenstein schreibt im *Tagesspiegel*, es klinge wie das „Gründungsdokument einer neuen Sekte“.²⁵ Michael Hanfeld kommentierte in der *Frankfurter Allgemeinen Zeitung*. „Wer keinen Rundfunkbeitrag zahlt, ist ‚demokratiefertig‘, ‚wortbrüchig oder

²³ Heiko Girth: *Sprache und Sprachverwendung in der Politik*. 2. Auflage, Berlin u. Boston 2015, S. 61.

²⁴ <https://ethik-heute.org/framing-dialog-statt-manipulation/>

²⁵ Harald Martenstein: „Framing Manual. Die ARD klingt wie eine Sekte“. *Der Tagesspiegel* vom 24.2.2019, www.tagesspiegel.de/gesellschaft/medien/framing-manual-die-ard-klngt-wie-eine-sekte/24033136.html.

auch illoyal' und missachtet den ‚allgemeinen Willen des Volkes‘: Warum die ARD jetzt semantische Gehirnwäsche übt.“²⁶

Framing, so Jan Fleischhauer auf *Spiegel online*, überschätze die Macht der Sprache in dem Sinne, dass man die Wirklichkeit nur anders benennen müsse, damit sie eine andere werde. Fleischhauer: „Ich halte das für animistisches Denken.“²⁷

Die Empfänger werden unterschätzt. Denn Manipulation kann immer auch durchschaut werden – in dem Fall hat der Sender Vertrauen und Glaubwürdigkeit verspielt. Die Wirkung des Setzens von Frames folgt keinem simplen Reiz-Reaktions-Automatismus. Denn, um mit dem österreichischen Neurologen und Psychiater Viktor Frankl zu sprechen: „*Zwischen Reiz und Reaktion gibt es einen Raum. In diesem Raum ist unsere Macht zur Wahl unserer Reaktion. In unserer Reaktion liegen unsere Entwicklung und unsere Freiheit.*“²⁸

Das *Nudging* ist eine Strategie der Beeinflussung, die auf Erkenntnissen der Verhaltensökonomie beruht und über die verbale Einflussnahme hinausgeht. Die geistigen Väter des staatlichen Nudging sind der Wirtschaftswissenschaftler Richard Thaler und der Jurist Cass Sunstein. Diese Methode besteht darin, die Menschen „anzustupsen“, sie zu einer von Politikern und Behörden gewünschten Entscheidung oder einem gewünschten Verhalten freundschaftlich hinzuschubsen. 2015 hat sich die Bundesregierung von Experten aus Verhaltensforschung und Psychologie dazu beraten lassen. Sie ist nicht die einzige Regierung, die in dieser Richtung aktiv ist. Forscher um den britischen Geografen Mark Whitehead haben herausgefunden, dass 70 Prozent aller Nationen auf Nudging setzen, 51 Nationen haben fürs staatliche Nudging eigens eine nationale Behörde geschaffen, wie Catherine Hoffmann im März 2015 in der *Süddeutschen Zeitung* schrieb.²⁹

Nudging wird häufig als „libertärer Paternalismus“ bezeichnet, weil Verhaltensänderungen nicht per Gebot und Verbot erwirkt werden wollen, sondern mittels Stupser, die letztlich abweichende Entscheidungen nicht verbieten und die Freiwilligkeit nicht einschränken. „Der Staat sorgt wie ein allwissender Vormund für seine Schäfchen, ohne sie das durch Ge- und Verbot spüren zu lassen“, schrieb *Die Welt*.³⁰ Kritiker sprechen vom Nudging als Psychotrick, von Beeinflussung von Verhalten durch die Hintertür und möglichst ohne dass der Adressat es so genau merken soll, von Manipulation

²⁶ Michael Hanfeld: „Es ist Irrsinn, aber es hat System“. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 19.02.2019.

²⁷ Jan Fleischhauer: „Schöner sprechen mit der ARD“. *Spiegel Online* vom 14.02.2019, www.spiegel.de/politik/deutschland/framing-manual-warum-die-ard-nicht-mehr-von-bezahlen-reden-moechte-a-1253172.html.

²⁸ Diese Aussage wird an verschiedenen Stellen in verschiedenen Varianten erwähnt. Hier zitiert nach <https://www.aphorismen.de/zitat/72505>.

²⁹ Catherine Hoffmann: „Verhaltensforschung am Bürger. Politik per Psychotrick“. *Süddeutsche Zeitung*, 11.3.2015, www.sueddeutsche.de/wirtschaft/verhaltensforschung-am-buerger-politik-per-psychotrick-1.2386755.

³⁰ Jan Dams, Anja Ettl, Martin Greive, Holger Zschäpitz: „Merkel will die Deutschen durch Nudging erziehen“. *Die Welt*, 12.3.2015, www.welt.de/wirtschaft/article138326984/Merkel-will-die-Deutschen-durch-Nudging-erziehen.html.

also. Martin Ronheimer, Professor für Ethik und Politische Philosophie, hält diese Form der Beeinflussung für „kaschierte Umerziehung“, die in einer liberalen Demokratie nichts verloren habe.³¹ Kolumnist Sascha Lobo beschreibt im *Spiegel*, wie die Strategie sich im Feld von „Du willst es doch auch“ und „Ich weiß besser, was gut für dich ist“ bewegt, und stellt fest: „Das Menschenbild dahinter ist eine Zumutung“, und: „Das ist das Gegenteil des Ziels Aufklärung“.³² Als einen „Angriff auf die Würde des Menschen“ wertet Reinhard K. Sprenger, Philosoph, Unternehmensberater und Publizist, politisches Nudging.³³ Auch der Bildungsforscher Gerd Gigerenzer gehört zu den Kritikern. Er empfiehlt, mehr in die Bildung und Kompetenz von Menschen zu investieren „als in Techniken, Menschen von außen zu steuern“.³⁴

Ein *Narrativ* ist eine Erzählung. Angewendet auf die gesellschaftlich-politische Sphäre bezeichnet ein Narrativ eine Art große Erzählung oder Geschichte einer Gemeinschaft mit sinn- und identitätsstiftendem Charakter. Vor einiger Zeit ist dieser Begriff aus den Geistes- und Sozialwissenschaften in die politische Sphäre geraten. Politische Akteure rufen nun zu neuen Narrativen auf, wenn sich Legitimations- oder andere Krisen anbahnen: Das neue Narrativ soll's richten. „Jetzt geht uns ein Licht auf!“, schreibt der Literaturwissenschaftler Manfred Schneider in der *Neuen Zürcher Zeitung*. „In der politischen Arena streiten nicht Ideen, Argumente, Ideologien, Interessen, Verblendungen, Kapital und Macht, sondern Narrative! Der Brexit kommt aus einem alternativen Europa-Narrativ! Und natürlich hat Polen ein anderes Flüchtlings-Narrativ als die Italiener! Darum also diese Unterschiede! An den Politik-Lagerfeuern stimmen die Narrative nicht mehr überein!“³⁵ Deshalb die Rufe nach, zum Beispiel, einem neuen Narrativ für die Europäische Union, verstanden als einende, als identitäts- und sinnstiftende sowie Orientierungshilfe gebende Polit-Erzählung, ins Leben gerufen bzw. beauftragt und kontrolliert von politischen Akteuren im Sinne ihrer Weltdeutung und ihrer Polit-Agenda. Neue Narrative sollen die Deutungshoheit der Sender etablieren. Als könnte man solch große Erzählungen als dienliche Konstrukte und kurzerhand je nach Interessenlage erfinden, wenn etwas in Schiefelage gerät. In den Rekursen auf politische Narrative sieht Schneider nicht nur Gedankenlosigkeit am Werk, sondern den Grundgedanken der Aufklärung ad acta gelegt.

³¹ Martin Ronheimer: „In einem liberalen Staat hat Nudging eigentlich nichts verloren“. *Neue Zürcher Zeitung*, 12.1.2018, www.nzz.ch/feuilleton/was-ist-schon-ein-schubser-ld.1346171.

³² Sascha Lobo: „Du willst es doch auch. Oder?“. *Der Spiegel*, 11.10.2017, www.spiegel.de/netzwelt/web/nudging-sascha-lobo-ueber-das-prinzip-nudging-im-digitalen-zeitalter-a-1172423.html.

³³ Reinhard K. Sprenger: „Weshalb ‚Nudging‘ ein Angriff auf die Würde des Menschen ist“. *Neue Zürcher Zeitung*, 01.12.2017, <https://www.nzz.ch/feuilleton/der-mensch-das-manipulierbare-wesen-ld.1333552>.

³⁴ Gerd Gigerenzer im Interview mit der *Süddeutschen Zeitung*, 7.9.2018, www.sueddeutsche.de/wissen/2.220/interview-am-morgen-nudging-wir-sollten-nicht-in-techniken-investieren-um-menschen-von-aussen-zu-steuern-1.4119503.

³⁵ Manfred Schneider: „Das närrische Narrativ“. *Neue Zürcher Zeitung*, 8.5.2017, www.nzz.ch/meinung/kommentare/gedankenlos-und-antiintellektuell-das-naerrische-narrativ-ld.1290840.

Asymmetrische Kommunikation

Es handelt sich bei all diesen dargestellten Formen um asymmetrische oder komplementäre Kommunikation bzw. Kommunikationsversuche. Nach Paul Watzlawick, Psychotherapeut und Kommunikationswissenschaftler, ist asymmetrische Kommunikation dadurch gekennzeichnet, dass es einen superioren und einen inferioren Partner gibt beziehungsweise dass ein solches ungleiches Verhältnis in der Kommunikation bzw. Interaktion hergestellt wird oder versucht wird herzustellen.

Eine symmetrische oder spiegelbildliche Interaktion bzw. Kommunikation zeichnet sich hingegen dadurch aus, dass sich die Kommunizierenden als ebenbürtig und gleich verstehen, oder zumindest ist die Kommunikation darauf angelegt, dorthin zu gelangen.³⁶

Man könnte auch Prinzipien der Transaktionsanalyse, begründet vom kanadisch-US-amerikanischen Psychiater Eric Berne³⁷, in unseren Kontext übertragen. Dieses Persönlichkeits-, Verhaltens- und Kommunikationsmodell unterscheidet drei Ich-Zustände, aus denen heraus Menschen denken, fühlen und sich verhalten, sich auch sprachlich verhalten: das Eltern-Ich, das Kind-Ich und das Erwachsenen-Ich. Sachlich-konstruktiv, überlegt, den anderen Menschen als gleichwertig behandelnd, so verhält sich, wer aus dem Erwachsenen-Ich heraus agiert.

Auf unseren Zusammenhang angewendet wäre festzustellen, dass die Kommunikation aus dem Eltern-Ich heraus stattfindet. Der Eltern-Ich-Zustand wird unterteilt in fürsorglich-unterstützendes und kritisch-autoritäres Eltern-Ich. Korrigieren, zurechtweisen, bevormunden, bemuttern gehören zum Beispiel in dieses Verhaltensrepertoire. Gesetzesnamen wie das sogenannte „Gute-Kita-Gesetz“ referieren eher auf das (fürsorgliche) Eltern-Ich. Indem mitkommuniziert wird: „ich weiß, wie’s geht“, „ich weiß, was gut (für dich) ist“, „ich weiß besser als du selbst, was du für gut zu halten hast“, drückt sich ein autoritärer Zug aus, wenn auch verdeckt. In jedem Fall wird der Empfänger in seinem Kind-Ich adressiert. Hier gibt es das angepasste und das natürliche Kind-Ich, Letzteres zum Beispiel mit der Eigenschaft der Rebellion. In unserem Zusammenhang ist die Reaktion des angepassten Kindes erwünscht: Der Bürger soll sich anschließen und das Gesetz, um bei diesem Beispiel zu bleiben, gut finden. Was aber, wenn angesichts der Bevormundungsversuche das rebellische Kind-Ich reagiert? Dann könnte Politik(er)verdrossenheit sich (weiter) Bahn brechen, könnte der Gang zur Wahlurne ausfallen, könnte AfD gewählt werden. Es ist also nicht so sicher, dass die gewählten Strategien auch die gewünschten Reaktionen erzielen. Auf Empfängerseite könnte man die paternalistischen

³⁶ Paul Watzlawick, Janet H. Beavin, Don D. Jackson: *Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien*. Göttingen 1969, Neuauflage 2011.

³⁷ Informationen zu Eric Berne in https://de.wikipedia.org/wiki/Eric_Berne; mehr zur Transaktionsanalyse in <https://de.wikipedia.org/wiki/Transaktionsanalyse>.

Bemühungen ins Leere laufen lassen, wenn man sie durchschaut und letztlich mit seinem Erwachsenen-Ich reagiert.

Paternalismus steckt auch in Formulierungen wie „die Menschen mitnehmen“ oder „die Sorgen der Menschen ernst nehmen“. Über Letzteres befand Adam Soboczynski in der *Zeit*, man habe damit „die Sozialtherapeutensprache der siebziger Jahre gekapert“, und: „Es ist die Sprache von Sorgeberechtigten, die mit ratloser Nachsicht über die unreifen Launen ihrer Kinder staunen.“³⁸

Ende Mai war Europa-Wahl. SPD und Grüne riefen die Bevölkerung mit dem Wörtchen „Kommt“ zu etwas auf, der übergeordnete Slogan der Grünen lautete: „Kommt. Wir bauen das neue Europa“. Das weckt Assoziationen: „Kommt. Wir gehen auf den Spielplatz“, oder: „Kommt. Wir bauen eine Legostadt“. Wir, die Bürger, sind Kinder, ziehen los und bauen was Schönes. Nimmt man das Wahlergebnis, so scheint immerhin ein Viertel der Wähler sich auf diese Ebenen einlassen zu wollen – vorerst noch, so lange, bis sie merken, welches Politikverständnis dahinter steht. Es geht nämlich nicht um freiwilliges gemeinsames Tun, sondern darum, dass eine Seite vorgibt, was zu tun ist.

Diskursabwehr

Zu alldem gesellt sich die Abwehr öffentlicher Diskussionen und Diskurse über einen Sachverhalt oder ein Vorhaben. Schon Angela Merkels „Wir schaffen das“ war eine solche Diskursverweigerung, wie Alexander Kissler feststellt.³⁹ Ebenfalls in dieser Kategorie sind angesiedelt: konstatierte Alternativlosigkeiten – Beschreibungen, die „die“ Digitalisierung oder „die“ Globalisierung als unausweichliches, quasi Naturschicksal setzen – oder Weigerungen, Freihandelsabkommen wie CETA Bestandteil öffentlicher Debatten werden zu lassen. Zu den Diskursverweigerungen gehören auch falsche Dichotomien – wir vs. die anderen, die da oben vs. wir da unten – und all das Entweder-oder-Denken und -Sprechen (entweder offene Grenzen oder Abschottung, entweder für oder gegen die Gendersprache, entweder für oder gegen das „Bauen-Bauen-Bauen“-Mantra, entweder für oder gegen die EU). Tatsächlich gibt es vieles zwischen Schwarz und Weiß. Gerade auch in Zeiten der Veränderung. Das wirkliche Potenzial dürfte in dem Dazwischen liegen. Oder auch in einem ganz anderen, dritten Element.

³⁸ Adam Soboczynski: „Sprache in der Politik. ‚Wir müssen die Sorgen der Menschen ernst nehmen‘.“ *Zeit Online*, 04.10.2017, www.zeit.de/2017/41/sprache-politik-floskeln-gebaerde.

³⁹ Oliver Georgi: „Gegen die hohle Phrasendrescherei“. Buchbesprechung zu Alexander Kissler: *Widerworte*. Deutschlandfunk, 13.4.2019, www.deutschlandfunkkultur.de/alexander-kissler-widerworte-gegen-die-hohle.1270.de.html?dram:article_id=446204.

Nachhaltige Kommunikation – eine Frage der Haltung

Die Bewegung „Fridays for Future“ und auch Rezo und seine YouTube-Kolleginnen und -Kollegen haben mit ihrem Engagement im Umfeld der EU-Wahlen gezeigt, wohin es führt, wenn man die Bedürfnisse der Wähler nicht ernst nimmt und stattdessen auf ach so kluge von Kommunikationsstrategen empfohlene Mechanismen setzt. Das hat nur bedingt etwas mit der Frage der Plattformen zu tun. Wer in der analogen Welt das Gegenüber nicht als ebenbürtig betrachtet und stattdessen auf Manipulationsmechanismen setzt, wird inhaltlich auch in der digitalen Kommunikationswelt nicht überzeugen können. Es bräuchte eine innere Haltung und den Willen, demokratische Meinungsbildung durch echte Diskurse mit der Öffentlichkeit herstellen zu wollen. Das ist anstrengend. Aber wer sich dem verweigert, wird auch in Zukunft abgestraft werden.

Dr. Claudia Mauelshagen studierte Germanistik und Psychologie in Marburg. Sie verfasst seit mehr als 12 Jahren journalistische Beiträge zu verschiedenen Themen für Zeitungen, Zeitschriften, Bücher und Hörfunk und ist Mitarbeiterin von Fakten + Köpfe.

Susanne Theisen-Canibol ist Geschäftsführende Gesellschafterin von Fakten + Köpfe. Die Wirtschaftsjournalistin hat mit Medienhäusern wie Gruner + Jahr, dem Focus Magazin Verlag und der Verlagsgruppe Handelsblatt publizistische Projekte zu zahlreichen Themen umgesetzt.

Werte als systemische Schlüssel für Veränderungsprozesse

Von Ingrid Schneider und Claudine Villemot-Kienzle (Center for Human Emergence)

- *Werte bekommen in einer Zeit, die von großen Ambivalenzen und Differenzen geprägt ist, zunehmend die Rolle eines systemischen Schlüssels für Veränderungsprozesse.*
- *Wollen wir alle Beteiligten in Change-Prozessen mitnehmen, ist es notwendig, ihre Ängste und unterschiedlichen Bedürfnisse im Kontext von Veränderung zu erkennen.*
- *Dies hilft, für die jeweiligen Wertesysteme unterstützende Bedingungen für Transformation zu schaffen und ermöglicht, die Vielfalt der Bedürfnisse in den Prozess zu integrieren.*

Wir Menschen tragen unterschiedliche Werte in uns. Lange Zeit hatte man den Eindruck, dass das Nebeneinander gut funktioniert, zumindest nicht hinderlich ist für gesamtgesellschaftliche Prozesse. Doch spätestens seit Anfang der 2000er-Jahre scheint diese Selbstverständlichkeit mehr und mehr zu zerbröseln. Immer öfter, immer intensiver prallen verschiedene kulturelle Gruppen aufeinander, ist die Kommunikationskultur zunehmend rauer geworden. Das gilt in allen gesellschaftlichen Bereichen. Thomas Steininger, Herausgeber der Zeitschrift *Evolve*, konstatierte 2015: „Die globalisierte Welt erzeugt eine Komplexität, wie wir sie in unserer Geschichte noch nie gesehen haben. Sie ist geprägt von einem historischen Klimawandel, von neuen Kriegen, dramatischen Flüchtlingsströmen – einer Dauerkrise, die alle Akteure zu überfordern scheint.“⁴⁰ Es ist eine Welt voller Unsicherheiten, Widersprüche, Mehrdeutigkeiten und immer größerer Komplexität. International steht dafür das Akronym VUCA: *volatility* (Volatilität), *uncertainty* (Unsicherheit), *complexity* (Komplexität) und *ambiguity* (Mehrdeutigkeit).

In diesem Kontext bekommen die unterschiedlichen Werte der Menschen eine ganz neue Bedeutung. Sie entpuppen sich als systemische Schlüssel in Veränderungsprozessen, welche über Gelingen oder Misslingen entscheiden. Die Herausforderung liegt darin, dass wir seit Jahrzehnten gewohnt sind, beim Thema Veränderungen vor allem an strukturelle Veränderungen, geänderte Prozessabläufe oder Handlungsweisen zu denken. Dass dieses Verständnis jedoch nur ein kleiner Teil eines Gesamtbildes ist,

⁴⁰ Thomas Steininger: „Aufbruch ins Lebendige“, in *Evolve* 07/2015. Die Zukunft in uns. Gesellschaft im Umbruch, S. 31.

wird spätestens dann deutlich, wenn wir Veränderungsprozesse als die Anpassung an Bedürfnisse verstehen, die sich aus der Lebenssituation ergeben. Wie verschieden solche Bedürfnisse sind und wie sehr jedes dieser Bedürfnisse sein eigenes Recht hat, sich zugleich aber auch vielfach exklusiv wahrnimmt, hat die Entwicklungspsychologie im 20. Jahrhundert herausgearbeitet. Abraham Maslow⁴¹ steht hier stellvertretend für eine ganze Reihe von Entwicklungspsychologen. Sein Zeitgenosse Clare W. Graves⁴² hat ein erweitertes Modell der Werte entwickelt und gezeigt, dass die verschiedensten Werte, wenn sie aufeinandertreffen, wir sie aber negieren, zu angespannten Situationen führen. Derzeit können wir dies überall wahrnehmen.

Einfluss von Werten auf Veränderungsprozesse

Menschen setzen Prioritäten, treffen Wahlen und handeln entsprechend ihren Interessen. Diese sind Ausdruck von bestimmten Werten, die ihre Weltsicht und Denkweise prägen. Wir können beobachten, dass manche Menschen offen für Veränderungen sind, sie als anregend erleben und sie sogar gezielt suchen und einleiten. Andere reagieren mit Widerstand auf die Idee, etwas anderes, Neues zu machen, fühlen sich am wohlsten mit dem Bekannten und Vertrauten und wehren sich gegen Veränderungen. Wollen wir alle Beteiligten in Change-Prozessen mitnehmen, ist es notwendig, ihre Ängste und unterschiedlichen Bedürfnisse im Kontext von Change zu erkennen. Dies hilft, für die jeweiligen Wertesysteme unterstützende Bedingungen für Transformation zu schaffen, und ermöglicht, die Vielfalt der Bedürfnisse in den Prozess zu integrieren. Die Betrachtung der in diesen einzelnen Wertesystemen enthaltenen Denk-, Wahrnehmungs- und Handlungspräferenzen zeigt uns, dass je nach Wertesystem das Thema der Veränderung jeweils anders wahrgenommen und gedeutet wird.

Für diejenigen, die ethnische Zugehörigkeit und Loyalität zu Älteren wertschätzen, bedeutet Veränderung eine Bedrohung des Gruppenzusammenhalts. Die Angst, durch Veränderungen aus der Geborgenheit der Gruppe herauszufallen, führt zu Rückzug, Passivität und Verweigerung. Sicherheit gibt das Ehren von Traditionen. Veränderungen sollten über Vertrauenspersonen in einer persönlichen, fürsorglichen Kommunikationsform in kleinen Gruppen begleitet werden.

Autokraten befürworten Veränderung, wenn sie dadurch persönliche Vorteile erzielen können, wie z. B. mehr Macht oder mehr Sichtbarkeit. Sie können sich für Veränderungen begeistern und sind willens, einen Beitrag zu leisten, wenn die Initiatoren der Ver-

⁴¹ Siehe <http://www.abraham-maslow.de>.

⁴² Clare W. Graves: *The Never Ending Quest*. Hrsg. Christopher C. Cowan, Natasha Todorovic, 2005.

änderung starke Persönlichkeiten sind, die sie respektieren können. Sie übernehmen gerne aktiv solche Rollen, die ihnen Raum für Selbstaussdruck geben, gehen bereitwillig Risiken ein und wollen schnelle Ergebnisse sehen.

Menschen mit einer Verankerung im traditionellen Wertesystem stehen Veränderungen skeptisch gegenüber, da sie dadurch ihre Kernwerte „Ordnung und Stabilität“ gefährdet sehen. Sie öffnen sich für die Idee von Change, wenn sie einen höheren Sinn darin erkennen können, zum Beispiel mehr Gerechtigkeit oder Sicherheit. Veränderungsprozesse sollen die bisherigen Entwicklungen und die Geschichte würdigen, das Neue soll darauf aufbauen. Sie brauchen schriftliche Erklärungen zum Prozess durch die jeweils zuständige höchste Autorität im System und einen Schritt-für-Schritt-Umsetzungsplan mit Kontrollmechanismen.

Die moderne Weltsicht betrachtet Veränderungen pragmatisch als einen Weg zur Optimierung, zu mehr Erfolg und Wohlstand. Der Begriff Change ist hier entstanden, da er Kernwerten der modernen Denkweise entspricht. Hier sehen Menschen Veränderung als steuerbare Prozesse im Sinne des Ursache-Wirkungs-Prinzips, welche rational und strategisch eingeleitet werden. Menschen sind hierbei von nachrangiger Bedeutung. Personen mit dieser Weltsicht fördern und fordern Change, weil sie sich davon einen Zuwachs an Autonomie, Freiheit und Wettbewerbsfähigkeit versprechen. Bedeutsam in solchen Prozessen sind wissenschaftliche Grundlagen, Expertenmeinungen und Erfolgsgeschichten.

Die Anhänger der Postmoderne gestalten gerne solche Veränderungen mit, die sich an humanistischen Werten ausrichten. Sie sollen mehr Harmonie, Nachhaltigkeit und Gleichberechtigung bringen. Im Change Prozess ist es wichtig, dass alle Stimmen gehört, Randgruppen integriert und Entscheidungen im Konsens getroffen werden. Authentische Wertschätzung und Raum für Gefühle sind die Grundlage für erfolgreiche Veränderungsprozesse.

Neue Grundlagen für Transformation

Für das integrale Wertesystem sind Veränderungen der Ausdruck eines natürlichen evolutionären Prozesses und wirken als Treiber unserer menschlichen Entwicklung. Es geht nicht darum, einen Prozess zu steuern, sondern vielmehr, ihn ganzheitlich zu gestalten. Menschen mit einem integralen Wertesystem engagieren sich gern, wenn sie die großen Zusammenhänge erkennen sowie Funktionalität und Nachhaltigkeit gefördert werden. Der Change-Prozess soll die Vielfalt der Bedürfnisse integrieren. Menschen, Prozesse und Strukturen werden aufeinander abgestimmt, werteorientierte

Strategien und Kommunikationsformen gewählt. Das Alte, das funktioniert, wird integriert, das Neue wird auf seine langfristigen Auswirkungen auf das Ganze überprüft. Die Fragen: welche Veränderung wozu, für wen/wofür, von wo nach wo, wann, wie, durch wen und mit welchen Auswirkungen?, bilden den roten Faden für den Change-Prozess. Bewusstheit und das Lebensfördernde bilden die Grundlage für Transformation.

In unserer Zeit prallen auch durch das Internet diese verschiedensten Verständnisse und die damit zusammenhängenden Bedürfnisse aufeinander, und zwar ungebremst und vielfach ungefiltert. Darum ist es in einer VUCA-Welt in einem ersten Schritt dringend nötig, das Feld der Betrachtung zu erweitern. Es ist notwendig, nicht nur die äußere, handlungsorientierte Dimension, die sich in Strukturen und Formen manifestiert, in Betracht zu ziehen. Ebenso bedeutsam ist eine innere Dimension, die sich in den individuellen Weltanschauungen und der Kultur niederschlägt. Mit dieser ganzheitlichen Betrachtung ist eine Bewusstseinsweiterung verbunden, die sich auch in unserer Begrifflichkeit widerspiegelt. Change wird zur Transformation, wortwörtlich: Wir wagen uns über die Form hinaus.

Wertschätzung in der Auseinandersetzung

Menschen mögen einwenden, dass eine solche Erweiterung der Perspektive zu viel Zeit kostet, zu wenig Nutzen stiftet, sich zu sehr auf Faktoren einlässt, die wenig steuerbar sind. Diese Einwände spiegeln das Denken des Paradigmas der Moderne wider. Doch ebendieses ist an seine Grenzen gestoßen. Andere Wege, auch für gesellschaftliche Veränderungsprozesse, werden derzeit in einigen europäischen Nachbarländern erprobt. Der Ansatz von *Mindfulness* (Achtsamkeit) hat zum Beispiel zu einer neuen Kultur des Miteinanders geführt und ermöglicht einen anderen Umgang miteinander auch auf der politischen Ebene. Deutlich wird in Ländern, in denen dieses Anliegen inzwischen breiter angekommen ist, dass die Kultur der harten verbalen Auseinandersetzung einer Kultur des Dialogs weicht. Mit Erfolg und guter Resonanz gibt es im österreichischen Bundesland Vorarlberg seit einigen Jahren die Wisdom Councils, BürgerInnenräte⁴³, welche die Regierung bei wichtigen Entscheidungen beraten. Das Besondere daran: In ihnen sind Menschen aus den unterschiedlichsten gesellschaftlichen Gruppierungen vertreten. Damit kommt es zu einer vielfältigeren Repräsentanz der gesellschaftlichen Bedürfnisse/Werte schon vor den entscheidenden politischen Beratungsprozessen. Auch in Unternehmen wird immer öfter auf ganzheitliche Ansätze, beispielsweise mit der Einführung von Agilität, zurückgegriffen.

⁴³ <https://www.partizipation.at/buergerinnenrat.html>.

Werden dadurch Veränderungsprozesse konfliktfrei? In jedem Fall bleiben sie weiterhin spannungsvoll. Doch weil alle Beteiligten wissen, dass die Differenzen auch Chancen zu wegweisenden Lösungen in sich tragen und Synergiepotenzial erschließen, werden sie als Ressource wahrgenommen. Wie sehr eine wertschätzende Form des Dialogs, das Einbeziehen von verschiedensten Wertepreferenzen, das Wahrnehmen der miteinander konkurrierenden Kulturen bei klaren Regeln und Strukturen tiefgreifende Veränderungsprozesse positiv fördern, erleben die Autorinnen in vielfältiger Form in der täglichen Arbeit.

Ingrid Schneider, Theologin, Social Architect, Coach und integrale Organisationsentwicklerin mit Schwerpunkt Transformationsprozesse im kirchlich-sozialen Raum. Sie ist Mitarbeiterin am Center for Human Emergence D.A.CH.

Claudine Villemot-Kienzle, Social Architect, Co-Gründerin des Center for Human Emergence D.A.CH, eines Lehr- und Synergiezentrums für gesellschaftliche Entwicklung und Zukunftsgestaltung. Sie ist Expertin für transkulturelles und werteorientiertes Projektdesign mit integrelem Ansatz.

Erfolgreich kommunizieren in Großprojekten

Von Alexander H. Engelhardt (Deep Value Advisors)

- *Nachhaltige Kommunikation ist erfolgskritisch.*
 - *Projekte wollen nicht erzwungen, sondern ausgehandelt werden.*
 - *Wie gesellschaftliche Akzeptanz durch Kommunikation gelingt.*
-

Ob Hauptbahnhof, Stromtrasse oder Großmarktzentrum - Kommunikation ist heute ein kritischer Erfolgsfaktor bei Großprojekten. Weshalb? Je größer das Vorhaben, desto größer die Veränderung. Veränderung berührt Interessen, begründet Befürchtungen und schürt Ängste. Ob Verkehr (Straßen, Tunnel, Gleise, Wasserstraßen), Energie (Anlagen, Netze) oder Raum-, Stadt- und Quartiersentwicklung (Grünanteile, öffentliche oder private Einrichtungen, Gemeinschaftsflächen) – Betroffene und interessierte Öffentlichkeit benötigen eine Brücke vom Bekannten zum Unbekannten.

Diese Brücke schlug früher formale Behördenautorität, später Vertrauen in Staat und Privatwirtschaft. Aber heute gefährdet zwangsweise Durchsetzung vitale Wiederwahlinteressen und das Vertrauen in öffentliche und private Institutionen ist weitgehend abhandengekommen. An die vormalige Stelle von Autorität und Vertrauen sind heute informelle gesellschaftliche Aushandlungsprozesse getreten. Diese sind eingebettet in ein sozio-ökonomisches und kulturelles Umfeld und finden oft statt in Milieus mit hoher Grunderregung, in denen Populismus verfängt. Gleichzeitig genießen Projektgegner regelmäßig ein wesentlich höheres Vertrauen als Projektinitiatoren und Projektbeteiligte, wenn sie geteilte oder aner kennenswerte höhere Werte wie den Umweltschutz erfolgreich für sich anrufen.

Unter diesen Umständen müssen mit Mitteln der Kommunikation Zustimmung oder Duldung eingeworben werden. Je besser dies gelingt, desto besser schneidet das Projekt im magischen Dreieck von Zeit, Qualität und Kosten ab. Misslingt es, leiden alle drei Dimensionen: Schleppender Baufortschritt, architekturwidrige Änderungen, explodierende Kosten. Schlimmstenfalls scheitert das gesamte Projekt und statt Tausender dringend benötigter Neubauwohnungen entsteht kraft Bürgerbegehren eine Hundewiese (Tempelhof). Solche Entwicklungen haben negativ nachhaltige Wirkungen

zweiter und dritter Ordnung, wenn beispielsweise im Fall Berlin anschließend per Bürgerbegehren Enteignung von Wohnungsbestandhaltern erreicht werden soll. Der öffentliche Diskurs ist dabei weniger durch Sachinformation als vielmehr durch weiche Faktoren bestimmt – womit zugleich ein Hauptproblem beschrieben ist.

Andere Bezugsrahmen, andere Kommunikation

Kommunikation ist seit vielen Jahren integraler Teil des Risikomanagements bei Projekten, formalisiert durch Anwendungsleitfäden wie DIN IEC 62198:2002-09; seit Anfang 2005 existiert die VDI-Richtlinie 7001 Blatt 1 *Kommunikation und Öffentlichkeitsbeteiligung bei Planung und Bau von Infrastrukturprojekten Schulung für die Leistungsphasen der Ingenieure*. Tatsächlich tun sich Planer, Projektsteuerer oder Ausführer weiterhin kommunikativ sehr schwer, benötigte gesellschaftliche Akzeptanz herbeizuführen und aufrechtzuerhalten. Politikeinflüsse oder öffentliche Opposition werden vor allem als sachfremde Infragestellung technischer Sachverhalte und sachlich nicht veranlasste Störung definierter Prozesse empfunden; dies mag für sich genommen richtig sein, lässt jedoch den übergeordneten Gesamtrahmen außer Betracht. Hauptmotiv ist oft Schutz des eigenen Rufes, Hauptkommunikationsmittel noch immer die einseitig verlautbarende Pressemitteilung. Es fehlt typischerweise am Nötigsten: Kommunikationsstrategien und -konzepte, Erzählrahmen, Geschichten und Botschaften, Visualisierung, Projektwebseiten, Social Media, professionelle Umsetzung.

Das verwundert nicht, weil ja andererseits ein Kommunikator auch keine Traglast berechnen könnte. Aber sobald ein Zweiter mitwirken muss oder ein Dritter betroffen ist, ist ein Projekt nicht bloß technisch, sondern dazu im weitesten Sinne „politisch“. Politischer Erfolg ist eine Ziel-Mittel-Widerstands-Relation in einem die technische und kaufmännische Ebene überlagernden, wesentlich anderen Koordinatensystem. Das Aufeinandertreffen zweier Bezugsrahmen, eines technischen und eines gesellschaftspolitischen, schafft Zielkonflikte: Eine Bezirksregierung will vielleicht ein Prestigeobjekt, nicht die beste fachliche Ausführung; Gegner wollen vielleicht gar keine Verbesserung, sondern verhindern um der Verhinderung willen. Zeithorizont ist vielleicht die Wahlperiode, nicht eine realistische Bauzeit, und Jahreszeiten sind womöglich durch Parlamentsferien oder Wahlkampf vorbereitung beschrieben und nicht dadurch, wann Beton am besten trocknet. Wahre Kosten werden möglichst lange verheimlicht, obschon diese bereits anfänglich im Haushalt anzusetzen wären. Und selbst Qualität unterliegt sachfremden Einflüssen, wenn ein Bau dann politisch „gut“ ist, wenn er den eigenen Wählern gefällt, was nicht selten technisch schwer vertretbare Änderungen mitten in der Umsetzung erzwingt.

Je teurer, desto teurer (Elbphilharmonie), je sichtbarer, desto widerständiger (Stuttgart 21) und je größer der Widerstand, desto größer der notwendige kommunikative Aufwand. Dabei gilt: Man darf die Menschen nicht lediglich reaktiv informieren, sondern muss dazu proaktiv Irrglauben, Emotionen, irrationale Ängste überwinden helfen, berechnete Befürchtungen ausräumen und Hinnahme wirklich eintretender Nachteile einwerben. Der Bürger will sich nicht mehr einer Institution beugen und Vorhaben passiv erdulden, sondern will beteiligt werden, Mitsprache haben und über seine Hinnahme selbst entscheiden. Weil man das Publikum nicht ändern kann, muss man ihm entgegenkommen. Kommunikation statt Schublehre und Rechenschieber, gleichrangige Beziehungen, Dialog und gesellschaftliche Aushandlung statt Über-Unterordnung und einseitige Verlautbarung lautet das neue Paradigma.

Emotionen schlagen Fakten

Veränderung ist subjektiv Bedrohung und objektiv Oppositionschance. Sie begünstigt politische Opposition und Bürger-Aktivismus und deren Instrumentalisierung. Sie berührt auch Interessen und wirkt dadurch als Auslöser von NIMBYismus (not in my back yard/nicht in meinem Hinterhof/Sankt Florians-Prinzip). Betroffene und Interessierte werden typischerweise nicht rechtzeitig eingebunden oder mitgenommen und verfallen immer schneller in Grundopposition.

Dies wird begünstigt durch hochgradigen Individualismus als Gesellschaftsprinzip und hohe Grunderregung in der Bevölkerung, die unter Unsicherheit ein Ventil für Zukunftsängste und empfundene Bedrohungen sucht und in Obrigkeit oder obrigkeitlichen Symbolprojekten findet: Das Projekt an sich sei zu teuer, habe zu geringen Nutzen, zu hohe Umweltauswirkungen, schaffe unverhältnismäßige oder unzumutbare Belästigungen, Freiheitseinschränkungen oder Betriebsgefahren. Die Gesamtheit derartigen Gegenbehauptungen wird dann eingebunden in eine stimmige Rahmenerzählung und diese angeknüpft an geteilte oder sozial erwünschte Werte und an verbreitete gesellschaftlich konsensfähige Grundhaltungen. Medien werden gezielt eingesetzt und wirken durch eine Mischung aus Information, Meinung und Unterhaltung. Medien verfolgen eigene Agenden, folgen eigenen Gesetzmäßigkeiten und Zwängen und halten einen ergiebigen Konflikt auflagenwirksam lebendig.

Unter der Oberfläche verbergen sich die wahren Gründe und damit der Stoff für das wirksame Gegen-Narrativ: Projekt oder Prozess werden als kulturwidrig empfunden, es geht um Identitätsbrüche, Disharmonien, Ängste, banale Egoismen, fehlendes Grundvertrauen in Motive oder Handelnde, das Gefühl von Ausgeliefert- oder Unter-

worfensein oder schlicht um Bürgertrotz. Es ist offensichtlich, dass eine reaktive Beschallung mit technischen Sachargumenten hiergegen auf Gefühlsebene kaum etwas ausrichten kann.

Planmäßig, frühzeitig, inklusiv, dialogisch

Nachhaltig wirksam kommunizieren ist nötig und möglich. Hierzu bedarf es schon anfänglich einer Kommunikationsstrategie und eines Kommunikationskonzepts, gründend auf einer sorgfältigen Analyse aller gesellschaftlichen Anspruchsgruppen. Unter deren Dach geht es an die Aushandlung einer Legitimation des Obs und dann des Wies des Projektes. Ist die Entscheidung für ein Projekt breit legitimiert, erforderlichenfalls unter freiwilliger Beteiligung aller Anspruchsgruppen, kann es anschließend nur noch um die Ausgestaltung gehen. Eingedenk der realen Möglichkeit eines Scheiterns des Projektes ein zentraler Erfolg. Auch beim Aushandeln des Wies kann sich eine breite Bürgerbeteiligung empfehlen, idealerweise verengt auf eine echte Wahl zwischen verschiedenen Ausgestaltungen.

Wer bereits vor Konfliktentstehung oder vor Frontenverhärtung aktiv zuhört, empathisch konzidiert und fortlaufend gezielt kommuniziert, sichert das Projekt an sich und verbessert dessen Verortung im Zieldreieck von Zeit, Kosten und Qualität. Strenge Zielgruppenorientierung ermöglicht dabei in sich widerspruchsfreie und allseitig kohärente, als wahrhaftig wahrgenommene Kommunikation. Blanke Information ist unzureichend, Kommunikation muss einbinden und mitnehmen anstatt auszugrenzen; muss Kontext und Sinn anbieten, dialogisch statt einseitig sein und dabei auf Verhaltensänderung zielen. Wirksame Projektkommunikation ist einig, spricht mit einer Stimme, ist gut vorbereitet, kompetent und professionell; sie erfolgt frühzeitig und fortlaufend, ist ehrlich und offen, vereinfachend, sie bebildert im Kopf und im Medium, sie ist empathisch, macht Vorschläge und lässt die Wahl.

Unter solchen Diskursbedingungen gewinnen viele Argumente erst nötige Überzeugungskraft: Darlegung von Notwendigkeit oder Sinnhaftigkeit, des gemeinen und individuellen Nutzen und Schadens, Gewichtung, Abwägung und Abwägungsergebnis mit dem Ergebnis der Zustimmung oder Hinnahme echter oder vermeintlicher Nachteile zugunsten gemeiner Vorteile wie Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit oder Schaffung von Arbeitsplätzen.

Konkrete Maßnahmen

- Umfragen, Anhörungen, Stakeholder Mapping, Freund-Feind-Analyse
- Kommunikationsstrategie und Konzept
- Rahmengeschichte (Frame, Narrativ) und Botschaften ableiten
- fortlaufendes Monitoring
- (Behavioral) Messaging und Storytelling, Visuals
- persönliche Ansprechpartner anbieten
- echte Diskussionsrunden, die Gegner inkludieren
- echte Wahlmöglichkeiten beim Wie
- offene Diskussion jedes Für und Widers
- Einbindung von Meinungsführern und Multiplikatoren
- Kontakthalten mit allen Gegnern und allen Stellen mit Verhinderungsmacht
- Bespielen aller relevanten Kanäle einschließlich Projektwebseite und Social Media
- Informationszentrum vor Ort, Besichtigungen für Presse und Bürger, Schulführungen; Webcams
- Milestone-Berichterstattung, am gesellschaftlichen Nutzen orientiert und mit Erfolgsgeschichten rund um Menschen
- Flexibilität, schnelle substantielle Reaktion
- Positionierung aller Projektbeteiligten
- erforderlichenfalls Schlichtungsstelle anbieten
- Krisenkommunikationsplan vorhalten
- professionelles Projekt-Kommunikationsmanagement

Alexander H. Engelhardt ist Gründungspartner der Deep Value Advisors LLP, einer strategischen Kommunikationsberatung mit Sitz in London und Frankfurt am Main. Die partnergeführte Unternehmensberatung ist spezialisiert auf Schutz, Hebung und Schaffung von Werten in der Schnittmenge von Wahrnehmung, Finanzen und Politik/Regulierung und bietet branchenübergreifend Analyse, Strategie und Umsetzung, fortlaufend und in krisenhaften Situationen und Sonderlagen. Engelhardt verfügt über zwei Jahrzehnte Erfahrung in der Unternehmens-, Kommunikations- und Rechtsberatung.

Der Tod des Gatekeepers

Von Matthias Dezes (Dezes Public Relations)

- *Journalisten besaßen etwa 370 Jahre lang die Deutungshoheit über Sachverhalte und Ereignisse und setzten damit auch die Agenda. Diese Rolle können sie jedoch nicht glaubwürdig ausüben, wenn sie selbst zur Partei werden oder mit eigenen Botschaften in die Debatte eingreifen. Konkurrenz aus den sozialen Medien sowie eigene Fehler haben diese Position untergraben.*
- *Mit Kampagnen-Journalismus klären Medien keine Missstände auf, sondern beschädigen ihre eigene Glaubwürdigkeit.*
- *Der Ausweg: Sich auf das fokussieren, was guten Journalismus ausmacht, und daraus neue Ideen entwickeln.*

In gesellschaftlichen Debatten hat der klassische Journalismus harte Konkurrenz bekommen. Die sozialen Medien machen ihm seine Rolle als Plattform für unterschiedliche Standpunkte sowie seine Agenda-Setting-Funktion streitig. Im öffentlichen Ringen um die Urheberrechtslinie im ersten Quartal dieses Jahres dominierten Spins, die aus Internet-Communitys kamen, die Szene; zeitweise trieben die Web-Akteure die bisherigen Meinungsführer aus Politik und Medien vor sich her. Die Gatekeeper-Funktion des Journalisten, die vor wenigen Jahren noch kaum jemand anzweifelte, war nicht mehr zu erkennen.

In den USA führen nicht nur „konservative“ und „liberale“ Medien gegeneinander einen Grabenkrieg. Auch dort kämpfen Internet-Communitys und etablierte Medien um die Deutungshoheit über das politische und gesellschaftliche Geschehen. Der Ton, in dem öffentliche Debatten überall im freien Teil der Welt geführt werden, ist rauer und brutaler geworden, und mit Fakten haben nicht nur ideologisierte Websites à la Breitbart ein Problem. Dieser Beitrag geht der Frage nach, welchen Beitrag der Journalismus zu einer demokratischen Debattenkultur leisten kann und welche Voraussetzungen er dafür erfüllen muss.

Demokratie braucht Streit, und ohne Alternativen gibt es keine Entscheidungsfreiheit. Doch die Kontrahenten brauchen Plattformen, auf denen sie ihre Positionen präsentieren können, und Moderatoren, die deren Standpunkte hinterfragen, Zusammenhänge erläutern und Argumente gegeneinander abwägen. Eine klare Aufgabe für Journalisten. Doch seit einiger Zeit läuft die Maschine nicht mehr rund: Der argumentative Streit wird zur gegenseitigen Beschimpfung, das Phänomen der digitalen Filter-

blase hat längst auch den Weg ins analoge Leben gefunden, und in Debatten ersetzt das ich-bezogene Gefühl zusehends die Vernunft. Hinzu kommt, dass Journalisten von vielen nicht mehr länger als unabhängige Moderatoren von Meinungsbildungsprozessen gesehen werden, sondern als Teil einer elitären Community, zu der auch Politiker, Topmanager, Wissenschaftler und Kulturschaffende gezählt werden.

Man muss diese Sicht nicht teilen. Doch vergleicht man öffentliche Debatten heute beispielsweise mit denen zu Beginn der 1980er Jahre, fällt eines auf: Angesichts der damaligen Bedrohung durch nukleare Rüstung und des nahezu unlösbar erscheinenden Problems der Massenarbeitslosigkeit schlugen auch seinerzeit die Emotionen hoch. Doch letzten Endes ging es im öffentlichen Diskurs mehr um die Sache und um Handlungsalternativen. Mit selbstbezogenen Missfallensbekundungen oder bewusstem Leugnen der Realität kam man nicht weit.

Wie kann es der Journalismus – ganz gleich, ob wir hier von Zeitungsverlagen, öffentlich-rechtlichen Sendern oder web-basierten Blogs, Newslettern und Podcasts reden – schaffen, in Debatten wieder die Deutungshoheit zu erlangen? Dazu drei Thesen:

These 1: Debatten aus der Web-Community werden häufiger in den – analogen – öffentlichen Raum drängen.

These 2: Ein Journalismus, der sich politisieren lässt, verspielt seine Glaubwürdigkeit.

These 3: Der Journalismus muss wieder Triebfeder und Transmissionsriemen in öffentlichen Debatten werden.

Debatten aus der Web-Community drängen in den analogen Raum

Wer vor wenigen Jahren noch eine Debatte zu einem ihm wichtigen Thema anzetteln wollte, suchte wie selbstverständlich die Kooperation mit den etablierten Medien. Von Altbundeskanzler Gerhard Schröder ist der Satz überliefert: „Zum Regieren brauche ich nur *Bild*, *BamS* und Glotze.“ Schröder handelte entsprechend und nutzte seine mediale Präsenz effektiv, um Regierungsvorhaben voranzutreiben. Und lange Zeit schien es, als ob auch Shitstorms oder Flashmobs lediglich kurzfristige Erscheinungen blieben, von denen keine nachhaltigen Effekte zu erwarten waren.

Spätestens seit der Debatte um die Urheberrechtsreform dürfte diese Einschätzung widerlegt sein. Noch um die Jahreswende schien es, als bleibe die Webgemeinde mit ihren Bedenken gegen das neue Regelwerk unter sich. Im Web tobte der Protest, doch die dort geforderten Demonstrationen blieben zunächst aus, und die meisten glaubten, die Debatte werde sich verflüchtigen wie ein Shitstorm um die neue Haar-

tracht einer Pop-Ikone. Weit gefehlt. In den Tagen vor der Abstimmung im EU-Parlament gingen Hunderttausende auf die Straße. Selten zuvor hatte eine bevorstehende Parlamentsentscheidung in der EU eine derart große öffentliche Aufmerksamkeit.

Selbstverständlich wurden die Ereignisse von den Medien begleitet, Argumente wurden vorgestellt, auf ihren Plausibilitätsgehalt untersucht und kommentiert, ebenso die Reaktionen der mit der Entscheidung befassten Politiker. Doch oftmals sah es aus, als liefen die Journalisten den Ereignissen nur noch hinterher. Die Debatte folgte nicht mehr den Regeln von AV- und Printmedien, sondern den Gewohnheiten einer Web-Community, die sich nicht an anerkannte redaktionelle Maßstäbe hält. Das bedeutete vor allem: starke Emotionalisierung, eine Verengung der Argumente auf wenige Spins und den Gebrauch von Begriffen, die die Sachverhalte verzerrten: Die Verteidigung des Rechts auf geistiges Eigentum wurde mit „Zensur“ gleichgesetzt, der „Upload-Filter“ zum Synonym für das Böse an sich erhoben.

An dieser Stelle soll nicht die Sinnhaftigkeit oder die Effektivität der Urheberrechtsreform diskutiert werden. Auch die Frage, ob die Wucht, mit der sich der öffentliche Widerstand schließlich Bahn brach, von amerikanischen Internet-Konzernen befeuert wurde, müssen andere beantworten. Für unser Thema ist bestimmend: Die Debatte lieferte einen neuen Beleg dafür, dass die Medien nicht mehr der alleinige Gatekeeper sind. Die Konkurrenz aus dem Web spielt jedoch nach anderen Regeln, und oftmals sind es die der Polemik, der Hetze und der Propaganda.

Der Journalismus hat dann eine Chance, wenn es ihm gelingt, diese Regeln zu durchkreuzen. In einem Interview mit dem Deutschlandfunk äußerte Bernhard Pörksen, Medienwissenschaftler an der Universität Tübingen, Journalisten hätten in Zukunft eine Art Zweit-Job: Neben dem des Gatekeepers, also dem, der die Informationen auswählt, auch den des Gateporters. Das bedeute: Journalisten zeigen ihrem Publikum, wie sie an ihre Informationen und zu ihrer Story gekommen sind. Sie erläutern, warum sie einer bestimmten Quelle glauben, warum sie die gewonnenen Informationen für relevant halten und warum sie ihre Quelle als seriös erachten.

Dennoch wird es nicht einfach werden, öffentliche Debatten wieder konsequent nach dem Realitäts- und Rationalitätsprinzip zu führen. Die Medien alleine werden das nicht schaffen. Es muss künftig zum Bildungskanon gehören, Informationen und Propaganda auseinanderhalten zu können, Fake News von realen Nachrichten zu unterscheiden und den Unsinn vermeintlich einfacher Lösungen zu erkennen.

These 2: Ein Journalismus, der sich politisieren lässt, verspielt seine Glaubwürdigkeit

Wenn Politiker oder Gruppierungen mit autokratischen Tendenzen die Agenda setzen, geraten Journalisten in die Gefahr, selbst politisiert zu werden. In den USA hat die publizistische Polarisierung eine Vorgeschichte: Die gesellschaftliche Spaltung begann bereits in den 1980er Jahren unter Präsident Ronald Reagan. Seitdem wurde die politische Lagerbildung immer extremer. Während die deutschen Leitmedien in dieser Zeit, vor allem seit etwa Mitte der 1990er Jahre, ihre klare Orientierung an politischen Lagern zugunsten der Abbildung eines breiteren Meinungsspektrums aufgaben, versuchten US-Medien immer mehr die tatsächliche oder geglaubte politische Orientierung ihrer Zielgruppen zu adressieren. So wurde die TV-Station Fox News zum Haussender der konservativen Republikaner, während CNN und MSNBC als Sprachrohr der linksliberalen Wählerschaft gesehen werden können.

Wohin das führen kann, zeigen die beiden reichweitenstärksten Polit-Shows der USA, die eine ausgestrahlt von MSNBC, die andere von Fox News. Nach Beobachtung von Antje Schmelcher, Autorin der *Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung*, gewinnt man den Eindruck, die beiden Sendungen befassen sich mit zwei unterschiedlichen Ländern: *The Ingraham Angle*, präsentiert von Laura Ingraham bei Fox News, spiegelt demzufolge in allen Themen die potenzielle oder tatsächlich Ansicht des derzeitigen Amtsinhabers wider. Nicht nur die Kommentierung, sondern auch die Auswahl der Themen und Gesprächspartner, der Umgang mit Studiogästen – den Demokraten Nahestehende werden gerne abrupt unterbrochen – all dies scheint auf das Weltverständnis von Donald Trump und seinen Unterstützern zugeschnitten zu sein. MSNBC zeigt – ebenfalls täglich – das linksliberale Pendant: die *Rachel Maddow Show*. Schmelcher attestiert beiden Sendungen, dass sie die Wirklichkeit verzerren. Wer beide Polit-Shows über denselben Sachverhalt gesehen habe, könne sich kein Bild von der Realität machen.

Ein anderes Beispiel für die Gefahr der Desinformation durch Politisierung sind diverse Investigativ-Berichte von CNN und MSNBC, die sich mit Donald Trump und den Verfehlungen seines Wahlkampf-Teams befassen. Nachdem FBI-Sonderermittler Robert Mueller im März seinen Abschlussbericht vorgelegt hatte, listete die dem äußeren Rand des rechten Spektrums zuzurechnende Website *The Daily Caller* genüsslich zahlreiche Berichte der Sender CNN, ABC und MSNBC auf, die die Redaktionen später zurücknehmen mussten: Die Journalisten waren unseriösen Quellen aufgesessen, hatten unsorgfältig recherchiert und folglich diverse Falschmeldungen verbreitet. Die Häme der rechtsideologischen Website auf der einen Seite sowie das bewusste Aus-

blenden von Fakten oder zumindest die mangelnde Gegenrecherche auf der anderen Seite zeigen: Hier soll Journalismus als Waffe dienen, um dem jeweils anderen Lager den größtmöglichen Schaden zuzufügen. Der Ruf journalistischer Produkte als glaubwürdige Informationsquelle wird mit solchen Sendungen beschädigt, die Position der Medien insgesamt wird geschwächt. Den Nutzen daraus zieht in den USA nur einer: Donald Trump.

Der Journalismus in Deutschland ist gewiss noch weit entfernt von den Verhältnissen in den USA, zumal das politische Umfeld hier ein anderes ist. Gleichwohl sind in jüngster Zeit Tendenzen zum kampagnenartigen Journalismus, der die Meinung der Leser, Zuhörer oder Zuschauer vorwegnimmt, auch hierzulande nicht zu übersehen. Die Hauptaufgabe des Journalismus, Sachverhalte den Fakten nach zu sortieren und Meinungsbildungsprozesse zu moderieren, wird hierdurch erschwert, die eigentlich starke Position der Medien wird untergraben.

These 3: Der Journalismus muss wieder Triebfeder und Transmissionsriemen in öffentlichen Debatten werden.

Die Debatte um die Urheberrechtsreform hat gezeigt, wie effektiv Social-Media-Akteure darin sein können, die Themen der öffentlichen Agenda zu setzen. Es gibt aber noch einen weiteren Faktor, der die Position des Journalismus aushöhlt: Viele Bürger, auch solche mit Hochschulabschluss und mit hoch qualifizierter beruflicher Tätigkeit, hinterfragen die Glaubwürdigkeit etablierter AV- und Printmedien. „Mediennutzer und Medienmacher befinden sich in einer Art Beziehungskrise“, konstatierte Gabor Steingart in seinem *Morning Briefing*-Podcast vom 14. März. In derselben Sendung kritisierte der Berliner Medienwissenschaftler Norbert Bolz das Selbstverständnis vieler Journalisten: keine Trennung von Information und Meinung, eine zu große inhaltliche Nähe zur Regierung von Angela Merkel und einen geradezu missionarischen Eifer, die Welt vor dem Bösen retten zu wollen.

Man muss nicht alle Positionen Bolz' unterstützen, und gewiss trifft sein Urteil, wie er selbst sagt, bei Weitem nicht auf alle Journalisten zu. Klar ist aber auch: Als Moderatoren öffentlicher Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse sind solche Journalisten nur bedingt geeignet.

Die Deutungshoheit wiederherstellen

Deshalb sollte auch unter Journalisten eine Debatte darüber geführt werden, wie die eigene Deutungshoheit wiederhergestellt werden kann. Abgesehen davon, dass neue Darstellungsformen und Kommunikationskanäle gefunden werden müssen, um vor allem das jüngere Publikum anzusprechen, könnte es um die folgenden Themen gehen:

1. Wie können Journalisten künftig ihre professionellen Stärken besser nutzen? Dazu gehören: die Fähigkeit, den Kern der Nachricht zu erkennen, anstatt sich von der Verpackung täuschen zu lassen; Information und Meinung strikt voneinander zu trennen; komplexe Sachverhalte transparent zu machen und Einzelinformationen in einen Kontext einzuordnen; Missstände und Verfehlungen aufdecken und öffentlich machen.
2. Die Denkstrukturen ändern, die einen Fall wie Claas Relotius möglich gemacht haben. Hohe Click-Zahlen machen keine gute Story, und die Bestätigung von Vorurteilen z. B. gegenüber bestimmten Berufen, Regionen oder Wählergruppen ist keine substantielle und lesenswerte Gesellschaftsreportage. Damit zerstört man Vertrauen beim Leser. Und nicht nur an der Börse gilt: Vertrauen aufbauen dauert viele Jahre – es zu zerstören, dazu bedarf es weniger Sekunden.
3. Mit welchen Mitteln kann man demagogische und radikale politische Stile bekämpfen, ohne selbst Partei zu werden? Wie stellt eine Redaktion sicher, dass sie eine Enthüllungsgeschichte nicht zurücknehmen muss, etwa weil die wichtigste Quelle unseriös war?
4. Auftrag und Rolle der öffentlich-rechtlichen Medien: Es nützt nichts, wenn Intendanten und Chefredakteure immer wieder dieselbe Botschaft senden: „Wir machen alles richtig“. Jeder selbstkritische Blick ins eigene Programm dürfte den Verantwortlichen zeigen, dass sie damit falsch liegen. Darüber hinaus sollten Journalisten mehr darüber nachdenken, wie sie sich innerhalb ihrer Sender offensiver für redaktionelle Interessen einsetzen können. Nicht nur Außenstehenden fällt auf, dass es bei Sparrunden meist das Programm und dessen Qualität trifft, selten aber die Verwaltung.
5. Nach kreativeren Formen suchen, wie die Agenda-Setting-Funktion des Journalismus wiederhergestellt werden kann. Den Handlungsgrundsatz hierfür formulierte Jay Rosen, Journalistik-Professor an der New York University, im Sommer vergangenen Jahres in seinem offenen Brief an die deutschen Redaktionen: „Als Journalisten haben Sie nicht die Aufgabe, den Leuten zu sagen, was sie denken sollen. Ihre Aufgabe ist es, sie auf Dinge aufmerksam zu machen, über die sie nachdenken sollten.“ Doch es reiche weder, schreibt Rosen weiter, als Redaktion Themen festzulegen,

noch die Agenda der Regierenden zu übernehmen, geschweige denn, sich nach dem Unterhaltungswert von Themen zu richten. Rosen schlägt Redaktionen vor, ihre Agenda transparent zu machen und klar zu begründen, warum ein bestimmtes Thema relevant ist.

Der Journalismus wird gebraucht wie selten zuvor. Doch wenn er sich durch Übertreibungen, Voreingenommenheit oder Politisierung unglaubwürdig und angreifbar macht, kann er seine Rolle nicht effektiv ausüben. Dann droht der Tod des Gatekeepers.

Matthias Dezes ist Inhaber der Kommunikationsberatung Dezes Public Relations, die internationale Banken und andere Finanzdienstleister, Wirtschaftskanzleien sowie Unternehmen aus der Energie- und Immobilienbranche berät. Er war Redakteur bei der *Financial Times Deutschland* und Pressesprecher zweier führender Wirtschaftskanzleien sowie der Citibank (heute: Targobank). Als Director in der Agentur Financial Dynamics (heute FTI) begleitete er zahlreiche Private-Equity-Transaktionen und beriet Mandanten im Krisen- und Change-Management. Matthias Dezes studierte Politikwissenschaft, Amerikanistik und Völkerrecht an den Universitäten Bonn, Passau und Seattle und hält einen M.A.-Abschluss der Universität Bonn.

Wahrheit und Lüge in der Kommunikation

Von Dr. Kurt E. Becker (BSK Becker + Schreiner Kommunikation)

- *Der Wahrheitssucher hatte schon immer schlechte Karten gegenüber dem notorischen Lügner.*
- *Das Faken beginnt mit unserer Anfälligkeit für den Selbstbetrug. Wir neigen dazu, uns die Wirklichkeit so zurechtzulegen, dass sie in unser Weltbild passt.*
- *In der Zivilgesellschaft des 21. Jahrhunderts brauchen Menschen ein Koordinatensystem an diskursiv immer wieder zu hinterfragenden Werten. Auch im Blick auf alle Fragen eines kommunikativen Miteinanders braucht es Orientierung. Denn Wahrheit und Lüge sind immer auch Resultate gelungener oder misslungener Kommunikation.*

„Faken“ heißt, Falsches als richtig vortäuschen: Fakes sind demzufolge bewusst inszenierte Täuschungen, nicht selten zur Durchsetzung spezifischer eigener Interessen oder zur Erlangung einer bestimmten Machtposition in Gesellschaft, Wirtschaft oder Politik. In Anbetracht des oftmals strategisch systematisierten Fakens in zahlreichen Führungsetagen überall in unserer Welt scheint deren So-und-nicht-anders-geworden-Sein in durchaus relevanten Angelegenheiten oft von Lügen begleitet und von Täuschungen wesentlich beeinflusst zu sein. Aber, Hand aufs Herz: Wer traut sich schon zu, kristallklar und eindeutig Wahrheit von Lüge unterscheiden zu können, speziell in jenem „außermoralischen“ Sinn, den pointiert Friedrich Nietzsche reklamiert: „Die Wahrheit sind Illusionen, von denen man vergessen hat, dass sie welche sind ...“

Moral braucht Gewissheit

„Außermoralisch“ im Sinne Nietzsches sind Wahrheit und Lüge deshalb, weil es keine absoluten Gewissheiten in unserem menschlichen Leben geben kann. Speziell Moral freilich braucht Gewissheit. Unser Wissen aber oder das, was wir unter Wissen verstehen, basiert eben auf Annahmen, von denen wir nicht wissen können, ob sie richtig oder falsch sind – zumindest im absoluten Sinn des Wortes. Mehr noch: Seit Karl Popper wissen wir um die Systematik des Falschen in unseren Annahmen und bemühen uns durch das Prinzip der Falsifikation methodisch exakt um deren Ausschluss – von Fall



zu Fall. Generell jedoch hat nicht zuletzt Werner Heisenberg mit seiner Unschärferelation unser auf einer Idee von Wahrheit gründendes Weltbild bis ins Mark erschüttert. Wir wissen, dass es keine objektive Wahrheit in der Forschung – und schon überhaupt nicht im Leben – geben kann, weil schon durch die Art unseres Fragens die Wirklichkeit perspektivisch verändert wird. Und die Relativität unserer Wahrnehmung hatte uns schon Plato in seinem Höhlengleichnis vor 2.500 Jahren vorgeführt. „Was ist also Wahrheit?“, fragt Nietzsche: „Ein bewegliches Heer von Metaphern ...“

Anfällig für den Selbstbetrug

Der Wahrheitssucher hatte also schon immer schlechte Karten gegenüber dem notorischen Lügner. Das galt und gilt vor allem auf dem Feld des Politischen. Niccolò Machiavelli gibt hier, wie wir heute formulieren würden, als „Consultant“ seines Fürsten den Takt vor. So rät er seinem Principe zur Erlangung der Meisterschaft „in der Heuchelei und Verstellung“, denn gerade jene Herrscher hätten Bedeutendes geleistet, „die ... es verstanden haben, mit Verschlagenheit die Köpfe der Menschen zu verdrehen“. Vor allem: Wer betrügen wolle, finde immer einen, der sich betrügen lasse. An vorderster Front? Da helfen wir Machiavelli gern auf die Sprünge: das eigene Selbst. Das Faken nämlich beginnt mit unserer Anfälligkeit für den Selbstbetrug. Wir neigen halt dazu, uns die Wirklichkeit so zurechtzulegen, dass sie in unser Weltbild passt. Und das in der Regel höchst erfolgreich und ohne dass wir ein Bewusstsein für unser Faken erlangen würden.

Und was für den Einzelnen gilt, gilt auch für das Kollektiv. Der Wille zur Macht in der Politik geht einher mit einem notwendig perspektivisch verengenden Blick auf die Welt, Parteiprogramm genannt, und in jedem Einzelfall gleichbedeutend einem kollektiven Selbstbetrug, und findet sein ökonomisches Pendant in Unternehmensstrategien, die aus reiner Profitgier im Wettbewerb um die Beherrschung der Märkte oder die Gewinnung von Marktanteilen nur den eigenen Vorteil gelten lassen. Gewinnmaximierung war und ist eben Zweck und Ziel kapitalistischen Wirtschaftens.

Der hintergründig grundsätzliche Fake in diesem Zusammenhang? Das Politik und Wirtschaft vereinende Narrativ von der Notwendigkeit steten ökonomischen Wachstums, der Arbeitsplatzsicherung und dem damit einhergehenden Wohlstand aller, begleitet von systemimmanenten Betrugs- und Selbstbetrugsmechanismen in heutzutage nicht mehr überschaubaren Ausmaßen. Der Einzelne, eigentlich Souverän aller Kommunikation, ist im Allzeit-Jetzt der Augenblicks-Politik, -Ökonomie und -Gesellschaft und der Dauerberieselung mit Informationen quasi rund um die Uhr schlicht überfordert. Faker à la Donald Trump, die sich der hochgerüsteten Instrumentarien

sozialer Medien zu bedienen wissen, haben leichtes Spiel: Wahrheit oder Lüge? Wer vermag das schon zu beurteilen – nicht zuletzt in Anbetracht höchster Komplexität in allen Angelegenheiten in Gesellschaft, Wirtschaft und Politik.

„Könige“ in welchem ökologischen Reich sind wir?

Ein Beispiel, wenigstens eines von vielen: Dieselgate. Denn mit dem Betrug der Automobilhersteller geht auch ein veritabler Selbstbetrug einher, unsere Einstellung zu Ökonomie und Ökologie betreffend. Nur zu gerne lassen wir uns nämlich hierzu-lande einreden, wir seien Ökologie-Weltmeister. Und in der Tat kann im Vergleich mit Blinden ein Einäugiger immer für sich in Anspruch nehmen, König zu sein. Aber „Könige“ in welchem ökologischen Reich sind wir eigentlich? Gewiss: Wir haben die Atomkraftwerke abgeschaltet. Deren technologischer Rückbau und die damit verbundenen Kosten – ungewiss. Die Endlagerung von Atommüll und deren Kosten – nicht geklärt. Der Transport von Strom von der Nordsee bis nach Mittenwald – eine unberechenbare, nicht planbare Fantasie. Und was nutzt es, wenn wir in Deutschland unter Umweltgesichtspunkten Braunkohlekraftwerke stilllegen, deren Technologie jedoch weiter ins Ausland verkaufen – als wäre die Umwelt eine ausschließlich deutsch-nationale Angelegenheit? Die praktische deutsche Politik in der zweiten Hälfte der zweiten Dekade nach der Jahrtausendwende – ein Geschachere, ein Gemauschele, eine Verfilzung ohne Ende, eines demokratischen Staatswesens unwürdig. Von Offenheit und Transparenz in relevanten Entscheidungsprozessen keine Spur. Deutschland – eine offene Gesellschaft?

Führen des eigenen Selbst in einer offenen Gesellschaft

Speziell in der Zivilgesellschaft des 21. Jahrhunderts brauchen Menschen Orientierung, ein Koordinatensystem an diskursiv immer wieder zu hinterfragenden Werten, die ihnen Richtung geben, es ihnen ermöglichen, verantwortungsbewusste Bürger eines demokratisch verfassten Gemeinwesens und damit Führer ihres eigenen Selbst in einer offenen Gesellschaft zu sein. Und wie sonst sollten diese Werte vermittelt werden, wenn nicht durch Bildung? In der Beantwortung dieser Frage müssen die dafür Verantwortlichen nachsitzen.

Aber auch im Blick auf alle Fragen eines kommunikativen Miteinander braucht es Orientierung. In Gestalt zum Beispiel eines Kommunikations-Codex, den eine der Berliner Humboldt-Universität verbundene Initiative Corporate Communicative Responsibility entwickelt hat und der ohne Dogmatismus als Leitlinie für eine neue Ethik der Kommu-

nikation in einer Kommunikationsgesellschaft 4.0 dienen kann. Denn Wahrheit und Lüge sind immer auch Resultate gelungener oder misslungener Kommunikation.

Dr. Kurt E. Becker ist Kommunikationsberater, Medien- und Personal Coach von Führungskräften der Wirtschaft und des öffentlichen Lebens. Seit Ende der 1970er-Jahre verfasste und publizierte er mehr als 40 Bücher zu Fragen der Zeit und des Menschen in ihr. Darüber hinaus veröffentlichte er zahlreiche Zeitungs- und Zeitschriftenbeiträge zu Themen aus den Bereichen Führung und Kommunikation. Becker ist „Erfinder“ und Initiator der Corporate Communicative Responsibility-Initiative und Autor des *Corporate Communication Codex*. Außerdem ist er Konzeptionär, Initiator und Organisator von Veranstaltungsreihen wie „Frankenthaler Gespräche“, „Forum Bauen und Leben“, „Futurion“, „Preis für humanes Bauen“, „ENRESO 2020“, „PROM des Jahres“, „Bildungsinitiative Energie“ und „Wormser Ethik-Initiative“.

Schriftenreihe Kommunikation Nr. 2

Nachhaltige Kommunikation in unübersichtlichen Zeiten

fakten + köpfe
Verlagsgesellschaft mbH
Schulstraße 13
64521 Groß-Gerau

T 06152-7187111
F 06152-7187110
E anfrage@faktenundkoepfe.de
W faktenundkoepfe.de