

MASSEN BEWEGEN

Kennen Sie die machtvollen Faktoren im lokalen und medialen Dialog? **Anja Schlicht** und **Charlotte Holzum** von Navos über trügerische Überzeugungen, sinnlose Rechthaberei und den Sprecher als Ermöglicher.

VON HILKKA ZEBOTHSEN UND JULIA NIMKE (FOTOS)



**„DIALOG
IST KEINE
MESSAGE.
VERTRAUEN
AUCH NICHT.
BEIDES MUSS
MAN SICH
VERDIENEN.“**

Frau Schlicht, man sagt, reden hilft. Hilft reden?

Anja Schlicht: Dialog ist derzeit ein echtes Hype-Thema und gilt gemeinsam mit Beteiligung als Allheilmittel in der Kommunikation – doch das greift zu kurz. Dialog meint mehr als „Gespräch“, meint Rede und Gegenrede, These und Antithese. Er setzt auf beiden Seiten den Willen voraus, eine Herausforderung zu lösen. Dialog ist der Bereich in der Kommunikation, den PR exzellent ausfüllen kann, allerdings nur in Form symmetrischer Kommunikation, also der Überwindung des alten Sender-Empfänger-Modells.

Das Verhandeln von Themen setzt Augenhöhe voraus. Aber sehen Sie die in Wahrheit häufig da draußen?

Schlicht: Guter Dialog braucht die Einsicht, dass es eben um mehr als ein Gespräch geht, als nur miteinander zu reden. Wir müssen den Partner ernst nehmen, respektieren und verstehen wollen; negative Emotionen haben da nichts zu suchen. Der wichtige Teil des Dialogs ist das Zuhören, erst danach geht es um einen sachlichen Austausch. In Deutschland haben wir eher eine Überzeugungs- als eine Dialogkultur.

Charlotte Holzum: Das fällt uns immer wieder auf die Füße, vor allem in internationalen Dialogen. Egal in welchem Land, es heißt oft: „Da kommen die arroganten Deutschen.“

Fehlt uns eine Debattenkultur?

Schlicht: Ja, wobei Debatte ja noch weiter geht als Dialog. Vielfach fehlt das Zuhören, das Verstehen-wollen, die Neugier auf die Sicht des anderen.

Holzum: Wir hängen die eigene Eitelkeit noch zu hoch, lassen uns nicht wirklich ein und sind nicht beweglich. Dialog setzt immer Kompromisse voraus, auch wenn das Ergebnis nicht immer Konsens sein muss. Da muss man mit mehr Realismus rangehen. So wie das früher in England oder den USA der Fall war.

Schlicht: In Deutschland habe ich den Eindruck, dass sich Emotionalität und persönliche Überzeugungen schnell bis ins Private ziehen. Die Diskussionen etwa um erneuerbare, fossile Energien und Kernkraft spaltet zum Teil ganze Familien. Ich hatte den Eindruck, dass früher in UK Debatten hart geführt wurden, aber man den anderen hinterher nicht hassen musste. Das scheint sich jetzt aber auch fundamental geändert zu haben.

Holzum: Großen Einfluss hat hier auch die Digitalisierung: Wenn ich immer mehr in meiner eigenen Wertegemeinschaft unterwegs bin, liegt die Wahrnehmungsschwelle sehr hoch, andere Meinungen überhaupt zur Kenntnis zu nehmen. Bis dahin fühle ich mich Dank der Algorithmen von Facebook & Co. in meiner Sicht schon so bestätigt, dass ich meine Überzeugungen mit allzu großer Selbstsicherheit – um nicht zu sagen mit Ignoranz – nach außen trage.

Sind Deutsche zu überrascht bei Gegenwind?

Holzum: Unternehmen auf jeden Fall. Aber im Grunde kann es jeden treffen, der ein Projekt auf die Straße bringen möchte. Egal ob eingespielte Routine oder Erstausschlag: Wir haben oft die Position „Ich habe Recht“ oder „Ist doch logisch“. Aber so klar und einseitig sind die Dinge selten. Und mehr noch: Recht zu haben allein reicht heute nicht mehr. Machbar ist nur noch, was vermittelbar ist.

Ich muss mir also schon eine Menge Gedanken machen, BEVOR ich in Dialog trete.

Schlicht: Das tue ich hoffentlich bei allem. Wir müssen uns klarmachen: Dialog braucht Handlungsspielraum. Wenn ich nicht flexibel bin, sobald es kritisch wird, macht Dialog keinen Sinn. Er ist quasi ein Mindset. Als Unternehmen muss ich also immer überlegen: Wenn wir den Dialog nicht flexibel führen können, führen wir ihn lieber gar nicht, weil wir sonst unglaubwürdig werden.

Als das Gesicht im Dialog braucht der Sprecher dann auch intern eine lange Leine, oder?

Schlicht: Ganz klar. Er braucht das Backing und Vertrauen im Unternehmen, um das auch nach außen aufbauen zu können.

Holzum: Und ein wichtiger Aspekt ist Kontinuität. Es braucht ein vertrautes Gesicht als Ansprechpartner, auf den ich mich einlas-



„RECHT ZU HABEN ALLEIN
REICHT HEUTE NICHT MEHR.
MACHBAR IST NUR NOCH,
WAS VERMITTELBAR IST.“

sen kann – was nicht bedeutet, dass dann alles schön wird. Es kommt auf die Haltung an: Der Sprecher ist das Gesicht nach außen, aber kein klassisches Bollwerk mehr. Auf Sachebene muss er vielmehr ein Ermöglicher sein.

Schlicht: Und man darf nicht vergessen: Dialog ist keine Message. Vertrauen auch nicht. Beides muss man sich verdienen. Dialog ist nicht dazu da, Dinge 1:1 durchzudrücken, dann informiert man lieber.

Was passiert aber in einer Krise: Wenn da der Sprecher das Gesicht des Unternehmens ist, weil man nicht den CEO vorschicken will, und einen neuen Job braucht, sobald die Krise vorbei ist, habe ich als Kommunikator vielleicht nicht so viel Zeit.

Schlicht: In der Krise ist Dialog aber auch nicht immer das richtige Mittel. Es gilt doch, genau diesen Reflex zu durchbrechen, dass nach einer Krise der Chef oder sein Sprecher gehen muss. Im Ernstfall geht es vor allem um Erreichbarkeit, das Auffangen von Emotionen und gute Information. Da ist der Dialog eindeutig nachgeordnet.

Holzum: Ich muss beweglich sein, meine Position reflektieren und Dinge verändern. In der Akutphase einer Krise geht es darum, zu handeln. Wer sich in dieser Phase auf Dialoge einlässt, läuft Gefahr, zusätzliche Felder aufzumachen.

Schlicht: Umso wichtiger ist Dialog aber in der Krisenprävention. Denn durch einen frühzeitig geführten Dialog kann ich Vertrauen schaffen, um weitere Eskalationen in der Krise zu verhindern.



Anja Schlicht (links) ist geschäftsführende Gesellschafterin von Navos – Public Dialogue Consultants mit Sitz in Berlin. Davor leitete sie das dortige Büro der Agentur Print Communications Consultants. Von 2000 bis 2007 war Schlicht Practice Head Deutschland des Bereichs Public Affairs bei Hill & Knowlton. Ihre Schwerpunkte sind Public Affairs und Corporate Communications. **Charlotte Holzum** (rechts) ist Partner bei Navos – Public Dialogue Consultants, sie führt dort den Bereich Politischer Dialog. Die studierte Politikwissenschaftlerin und ausgebildete Fernsehjournalistin war zuvor unter anderem Consultant bei Stöhlker & Partner und Print Communications Consultants.



Wie genau müssen Unternehmen in Friedenszeiten in Dialog investieren, damit der in der Krise belastbar ist?

Schlicht: Nehmen wir das Beispiel Nachbarschaftskommunikation bei einer Industriesiedlung, bei der ja immer etwas passieren kann. Es geht dann um Kontinuität. Glaubwürdigkeit, immer ansprechbar zu sein und nichts unter den Teppich zu kehren. Man muss Formate suchen, die direkten Dialog ermöglichen, das erhöht nicht nur in der Krise die Glaubwürdigkeit.

Holzum: Ich muss erstmal wissen: Mit wem will ich in den Dialog treten – und mit wem muss ich es? Solange ich kein gutes Stakeholder-Mapping habe, sind die Kanäle nachgeordnet. Die werden erst am Ende konzentriert, damit meine Botschaft nicht zum bloßen Geplapper verkommt.

Stichwort Digitalisierung: Wonach entscheide ich, ob ich über jedes Stöckchen springe – oder genau das eben nicht tue?

Schlicht: Es ist hochgradig individuell, was zum Beispiel in Social Media als Krise gilt:

„ICH BRAUCHE DIE BEREITSCHAFT FÜR DIE LANGE STRECKE.“

Muss ich auf jeden Tweet innerhalb von zwei Minuten reagieren? Manches Unternehmen wird bei 20 negativen Facebook-Posts panisch, andere denken bei 200: „War was?“ und antworten gar nicht. Die Digitalisierung schafft viele gute Möglichkeiten für Dialoge. Gleichzeitig gibt es aber diese reine Bewertungsmentalität, die oft mit einem absoluten Unwillen zum Dialog einhergeht.

Holzum: In einem Twitter-Schlagabtausch, bei dem sich Politiker 1 und 2 mit Experte 3 ein kleines Scharmützel liefern, gehen die zugespitzten Thesen oft aneinander vorbei. Da wird es schwer, die Menschen zurückzuholen zur eigentlichen Information. Zuspitzung

und polemische Verkürzung allein sorgen für Orientierungslosigkeit und Frust. Wir dürfen das Abholen und Mitnehmen nicht vergessen.

Schlicht: Nicht alles muss Dialog sein, aber wenn Dialog, dann nur auf Basis fundierter Information. Wenn die aber vom Stakeholder gar nicht abgerufen wird, ist Dialog unmöglich, weil es nur noch um Überzeugungen und vorgefasste Meinungen geht.

Holzum: Man muss also nicht auf alles reagieren, aber man sollte alles im Blick haben. Was oft fehlt, ist der Mut zur Pause, einfach mal innezuhalten und ein Thema vorbeiziehen lassen zu können.

Wie lässt sich Dialog evaluieren jenseits von Likes, Shares und Retweets?

Schlicht: So läuft es leider noch vielfach. Die Evaluation ist ja leider nicht standardisiert. Manche Kommunikatoren messen Kommunikationserfolg weiterhin quantitativ nach Anzahl von Posts, Gesprächspartnern bei Veranstaltungen oder Bauchgefühl. Doch darauf kommt es bei Dialog nicht an – sein Wert ist erst messbar, wenn er dazu führt, Dinge zu ermöglichen, zu verändern und zu verbessern.

Dialog ist dann verantwortlich für unternehmerischen Erfolg, wenn Prozesse optimiert, Kompromisse gefunden und Projekte umgesetzt werden.

Holzum: Genau da liegt aber auch die Angst von Unternehmen: Ich muss mich darauf einlassen, dass andere mein Produkt oder Projekt verändern. Dieser Kontrollverlust macht so lange Angst, bis ich erkenne, dass Dialog Mehrwert schafft.

Welches Argument pro Kontrollverlust kann ein Sprecher gegenüber der Führung nutzen?

Schlicht: Probieren Sie es mal mit: „Chef, mit Dialog ist das Gelingen unseres Vorhabens nicht sicher – aber ohne wird es absolut sicher scheitern.“ Nur weil wir Recht haben, heißt das nicht, dass das etwas nutzt, man muss sich die eigene Legitimität durch Kommunikation erarbeiten.

Gibt es Branchen, denen Sie mehr Dialog wünschen?

Schlicht: Puh, in einigen sind die Schmerzen groß, aber das Verständnis ...

Holzum: ... entsteht meist erst mit dem Leidensdruck. Kommt ein Unternehmen aus einer Krise und muss die Scherben aufsammeln, ist Sensibilität für das Thema da. Der Druck

wird generell größer. Ob Verbraucher, Bürger oder Anwohner – das reine kommunikative Feuerwerk reicht heute nicht mehr. Wenn sich die Nebelkerzen verziehen, bleibt immer die Frage nach der Substanz. Das gilt aber fast für alle Branchen.

Schlicht: Und die, die Dialog am meisten brauchen, schaffen ihn schon ganz gut, wie im Energie- oder Infrastrukturbereich.

Holzum: Generell haben große Marken mehr Anlässe, denn Exponiertheit führt zu mehr Druck, zuzuhören und zu verstehen – und damit auch gleichzeitig zu einer größeren Veränderungsbereitschaft.

Welche Inhalte sind dann gefragt?

Schlicht: Es geht immer um Angst, persönliche Anliegen, Nutzen und Mehrwert.

Holzum: Man muss aber aufpassen: Dialoge scheitern, wenn ich nichts zu sagen habe. Nicht jedes aktuelle Metathema ist für mich oder meine Stakeholder auch für die Kommunikation geeignet. Ich brauche gefälligst eine Position dazu, sonst bespiele ich es nicht. Wer nichts zu sagen hat, sollte schweigen.

Müssen Sie Kunden oft vom Dialog abraten?

Schlicht: Ja, denn man muss als Unterneh-

men auch bereit sein, zu akzeptieren, was alles dabei herauskommen kann. Das ist nicht immer das, was man zu Beginn gern wollte. Viele denken, Dialog führt zu Akzeptanz, am besten noch kombiniert mit ein bisschen Beteiligung. Doch das ist kein Allheilmittel. Und kein Selbstläufer.

Holzum: Kein Unternehmen sitzt heute auf einer einsamen Insel. Doch manchmal reicht auch eine simple Pressemitteilung. Die richtet in bestimmten Situationen auch weniger Schaden an. Außerdem darf man nicht vergessen: Dialog braucht Ressourcen.

Schlicht: Ich muss vorher genau überlegen: Ist das für uns zu handeln? Wer kann das und wer will das? Auf sachlicher Ebene ist das meist kein Problem, schließlich sitzen die Experten ja im eigenen Unternehmen. Aber sobald es emotional wird, kann ich auch als Pressesprecher nur dann Dialoge führen, wenn ich auch wirklich selbst emotional überzeugt bin. Und mit den Emotionen anderer umgehen kann, Menschen verstehen möchte.

Holzum: Dabei spielt es keine Rolle, ob der Sprecher introvertiert oder extrovertiert ist. Krach ist okay. Wichtig ist allein seine Zugewandtheit anderen gegenüber plus die Bereitschaft, sich einzulassen.

Schlicht: Das Schlimmste ist Arroganz.

Anzeige

Suchen Sie
sich Ihre Kollegen
besser genau aus.

www.pressesprecher.com/jobmarket



**Wie drücken sich
Statusspielchen dann aus?**

Holzum: Indem ich meine Positionen als absolut hinstelle und sie unreflektiert nach oben auf die Agenda setze.

Schlicht: Manchmal ist es auch ein rhetorisches Problem: Formulierungen wie „Es ist doch klar, dass ...“ oder „Das müssen Sie doch verstehen“ sind tabu. Aber daran kann man arbeiten. Das muss man zwar nicht zwingend abstellen, aber dann sollte man zum Beispiel keine Bürgerdialoge führen. *(lacht)*

**Raten Sie Unternehmen auch
mal, den Sprecher auszutau-
schen wegen seiner Wirkung?**

Schlicht: Man kann vieles trainieren.

Holzum: Vielen ist zum Beispiel gar nicht bewusst, dass sie in bestimmten Situationen arrogant wirken, weil sie persönliche Ticks haben, die man leicht abstellen kann. Und wenn ein Sprecher das durch Nervosität versteinerte Gesicht auflockert, steht man plötzlich einer ganz anderen Person gegenüber. Haltung, Mimik und Sprache sind in hohem Maße Übungssache.

**Oft entsteht mangelnder
Dialog ja auch durch eigene
innere Unklarheiten. Können
Ihre Kunden im Erstgespräch
immer in einem Satz sagen,
was sie machen und wollen?**

Schlicht: Ja, meistens ist es der Wunsch, ein Projekt, ein konkretes Unternehmensvorhaben zu ermöglichen. Aber oft ist unklar, welchen Weg die Kommunikation dabei gehen kann. Nicht alles ist Kommunikation!

Holzum: Ein Kunde hat ein Ziel, das es zu erreichen, oder ein Hindernis, das es zu überwinden gilt. Dabei ist Kommunikation allerdings keine Wunderwaffe, sie entbindet einen nicht davon, unternehmerische Entscheidungen zu treffen und Verantwortung zu übernehmen.

Schlicht: Sehr problematisch ist, wenn manche denken: „Ach, jetzt machen wir auch noch schnell ein Beteiligungsmodell.“ Im Nachhinein auf einen fehlgeleiteten Dialog Pflaster zu kleben, klappt nicht. Bestimmte Formate funktionieren eben nur von Beginn an. Beteiligung eignet sich nicht als Krisenkommunikation.

Holzum: Und ich brauche die Bereitschaft für die lange Strecke, Dialog bringt nicht morgen Ergebnisse. Dialog lebt von Vertrauen. Vertrauen braucht Zeit.

**Aber gehört Kommunikation
nicht längst zum Standardbau-
kasten großer Projekte?**

Schlicht: Wir kennen das doch alle aus dem eigenen Leben: Werden wir von etwas überrascht, das uns persönlich betrifft und von



dem wir zu spät erfahren, um noch mitzureden, dann reagieren wir mit Frust, Ärger und Widerstand. Genau diese Situation muss verhindert werden. Die Standards hierfür sind inzwischen relativ weit fortgeschritten: Im Infrastrukturbereich gibt es zum Beispiel den VDI 7.000 Management-Leitfaden, der festschreibt, dass Kommunikation von Beginn an strukturell fester Bestandteil des Kernteams sein muss.

Holzum: Es ist die größte Fehleinschätzung zu glauben, dass Neuigkeiten Neugier auslösen, denn wir Menschen wollen uns per se erstmal nicht verändern, wir wollen Sicherheit. Es gilt die Regel „Information + Angst = Abwehr“.

Sichert Dialog Macht?

Holzum: Nur wer Dialog gut kann, kann für die Legitimation der eigenen Macht sorgen.

**Welche Signale drücken Macht
aus im Dialog?**

Holzum: Natürlich gibt es immer wieder einzelne Wörter, mit denen Fakten geschaffen werden und vor allem Besitz beansprucht wird. „Mein“ trifft auf „dein“. „Wir“ gegen „die anderen“. Es geht um Gegenüberstellung und Abgrenzung und letztendlich um die gute, alte richtige Seite.

Schlicht: Am Ende geht es aber weniger darum, dass bestimmte Begriffe per se Macht bedeuten, sondern darum, dass die Macht darin liegt, emotional besonders aufgeladene Begriffe erfolgreich in der Diskussion zu verankern beziehungsweise sogar neu zu prägen. Begriffe drücken Einstellungen und Wertungen aus.

Aber auch umgekehrt: Begriffe prägen Einstellungen und schaffen Gefühle! Wer einen Begriff im Dialog erfolgreich setzt und be-

setzt, bestimmt maßgeblich die Richtung des Denkens. Es macht zum Beispiel einen emotionalen Unterschied, ob wir von Asylanten, Flüchtlingen oder Flüchtenden sprechen. Brecht hat mal geschrieben, Begriffe seien „Griffe, mit denen man die Dinge bewegen kann“. Das gilt im Guten, aber auch im Schlechten, etwa im politischen Populismus. Macht spricht beim Lösen von Problemen immer daraus, dass man eine gewisse Freiheit im Handeln hat.

**Welche Dialoge führen Sie am
liebsten?**

Holzum: Die mich aus meiner Komfortzone herauslocken. Pflege ich nur den Austausch mit Menschen, die meine Meinung teilen, bekomme ich keine Inspiration und langweile mich schnell. Ich liebe Dialoge, die mich überraschen, wenn mein Bild von jemandem überholt wird.

**Schweigen kann ein Akt der
Selbstverteidigung sein – aber
auch von Macht. Wann haben
Sie zuletzt privat geschwiegen?**

Holzum: Ich hab kleine Kinder, da ist Schweigen durchaus erfrischend.

Schlicht: Meine Kinder sind schon etwas älter, wir sind eher in der Diskussionsphase. *(lacht)* Ich habe zuletzt nach der Brexit-Entscheidung geschwiegen. Man sollte ja nur reden, wenn man etwas zu sagen hat und in der emotionalen Waage ist. Danach habe ich sogar unser Team-Meeting abgesagt. _