

„Kommunikativer Klimawandel“

Kommunikationswissenschaftler Prof. Dr. Friedemann Schulz von Thun über die Polarisierung der Gesellschaft im Zusammenhang mit den staatlichen Maßnahmen während der Corona-Pandemie, die Verantwortung der Polizei, die Bedeutung von Haltung und die kommunikativen Herausforderungen.

Welche Bedeutung messen Sie der Polizei für den sozialen Frieden innerhalb der Gesellschaft zu?

Die Bedeutung kann nicht hoch genug eingeschätzt werden. In jeder Gesellschaft sind Menschen sehr verschieden und dürfen es auch sein. Sie geraten zuweilen aneinander. Im Falle von Konflikten, die sie miteinander nicht friedlich lösen können, tritt der Rechtsstaat auf den Plan. Er steht dafür, dass Konflikte nicht gewaltsam ausgetragen werden, dass nicht das Recht des Stärkeren, des Skrupellosen oder der Mehrheit herrscht, sondern, dass Recht und Gesetz maßgeblich werden. Das ist eine enorme zivilisatorische Errungenschaft, eine echte Menschheitsleistung. Damit die Idee des Rechtsstaates gelebte Wirklichkeit werden kann, braucht es den demokratisch gewählten Gesetzgeber, braucht es die Justiz und die Polizei, die mit ihrem Gewaltmonopol Recht und Ordnung durchsetzt, wo diese gefährdet sind. Für die Bürgerin/den Bürger ist es großartig, im Falle seiner Schutzbedürftigkeit eine dienstbereite Polizei anrufen zu können und auf seiner Seite zu wissen.

Im Februar 2020, noch vor der Corona-Pandemie, erschien Ihr Buch zusammen mit Bernhard Poerksen „Die Kunst des Miteinander-Redens“, in dem Sie über den Dialog in Gesellschaft und Politik schreiben. Welchen Einfluss hatten die Pandemie und die damit einhergehenden Maßnahmen auf Ihre Diagnose bzw. würden Sie von einem kommunikativen Klimawandel sprechen?



Friedemann Schulz von Thun: „Je schwerer die Fakten zu ermitteln sind, desto mehr gewinnen alternative Fakten an Boden.“

Die ohnehin zunehmende Polarisierung in der Gesellschaft hat weitere Anlässe erhalten, bei denen man aneinander geraten kann. Eine Pandemie bedeutet für viele Menschen eine existenzielle Verstörung. Wenn sich erst einmal Angst, Verzweiflung und Ohnmacht in der Psyche breitmachen, sinkt die Fähigkeit zur Rationalität und zu hoffnungsvoller Gelassenheit. Jeder Mensch entwickelt dann psychische Abwehrmaßnahmen: Der eine vertreibt seine Angst mit Wut auf andere, auf vermeintliche Diktatoren oder auf dilettantische Versager bei der Bewältigung der Krise. Jemand anders wird zum übervorsichtigen Pedanten und reagiert mit Gift und Galle auf jeden,

der sich ihm auf 1,5 m nähert. Noch jemand anders will die Gefahr in ihrem Ausmaß nicht wahrhaben, reagiert allergisch auf jede Bevormundung und versucht im gezielten Regelverstoß sich seiner Würde und Selbstbestimmung zu vergewissern. So entstehen neue Fronten, nicht selten mit Heftigkeit und Feindseligkeit.

Ist das dialogische Credo, dass „die Wahrheit zu zweit beginnt“ in Vergessenheit geraten?

Dieses Credo gerät immer schnell in Vergessenheit, wenn die Nerven blank liegen, in der Ehe ebenso wie im öffentlichen Raum. Aber es gilt auch nur für die „Wirklichkeit zweiter Ordnung“, um mit Paul Watzlawick zu sprechen. Es gilt nicht für die Wirklichkeit erster Ordnung, für die Welt der Fakten. Ob etwa ein Verdächtiger am Tatort war oder weit entfernt auf einer Urlaubsinsel – das kann und muss man ermitteln, hier beginnt die Wahrheit keineswegs zu zweit. Hingegen gilt der Satz für die Wirklichkeit zweiter Ordnung: Wie wir die Geschehnisse auf dieser Welt einordnen, interpretieren, erinnern – und was wir für das richtige Vorgehen halten, um ein Ziel zu erreichen – hier lohnt sich der Dialog, bei dem die Wahrheit zu zweit beginnt, bei dem verschiedene Perspektiven auf das Geschehen einander ergänzend zusammenkommen. Hier wäre Rechthaberei eine Untugend. Hingegen bei den Fakten kann letztlich nur einer Recht haben, selbst wenn sie schwer zu ermitteln sind.

ZUR PERSON

Prof. Dr. Dr. hc. Friedemann Schulz von Thun ist einer der einflussreichsten Kommunikationspsychologen im deutschsprachigen Raum und versteht sich als Brückenbauer zwischen Wissenschaft und Mensch. Es sollte sein Lebensthema werden, mit einer alltags- und erlebnisnahen Sprache wissenschaftliche Erkenntnisse der Allgemeinheit verständlich zu machen. Mit dem

weithin bekannten „Vier-Ohren-Modell“, das die Simultanität der vier Kommunikationsebenen beschreibt, begann 1974 seine Auseinandersetzung mit der Komplexität zwischenmenschlicher Kommunikation. Mit weiteren Kommunikations- und Denkmodellen, wie dem „Werte- und Entwicklungsquadrat“ oder dem „Inneren Team“ widmet sich der Experte seit seiner

Pensionierung an der Universität Hamburg unter dem Dach des „Schulz von Thun Institut für Kommunikation“ der Verbreitung und Weiterentwicklung seiner Kommunikationspsychologie. Er studierte in Hamburg Psychologie, Pädagogik und Philosophie und bezieht mit aktuellen Buchveröffentlichungen Stellung zu gegenwärtigen Herausforderungen (www.schulz-von-thun.de).

Und dennoch wird die Welt der Fakten, die Wirklichkeit erster Ordnung, oftmals angezweifelt – Stichwort „Fake News“.

Je schwerer die Fakten zu ermitteln sind und wir etwa auf wissenschaftliche Studien vertrauen müssen, bei denen auch nicht immer das Gleiche herauskommt, umso mehr gewinnen „alternative Fakten“ an Boden. Solange sie seriös als Vermutungen und Hypothesen deklariert sind, können sie auf der Suche nach Wahrheit sogar nützlich sein. Sobald sie als Gewissheiten präsentiert werden, sobald sie als unbewiesene Verschwörungstheorien daherkommen, zerstören sie das gemeinsame Fundament, auf dem wir stehen, so verschieden wir sind und so unterschiedlich unsere Interessen sind. Dieses gemeinsame Fundament sind die Tatsachen. Ob wir sie für wünschenswert oder für bedauerlich und veränderungswürdig halten, das steht auf einem anderen Blatt – hier lohnt der Streit, und hier beginnt die Wahrheit zu zweit.

Ist die – wie Sie sie nannten – zivilisatorische Errungenschaft in Gefahr?

Ich sehe die zivilisatorische Errungenschaft noch nicht in Gefahr. Die seriösen Quellen der Wissenschaft, der Ermittlungsarbeit in den Institutionen und des qualitätsvollen Journalismus sind noch intakt und für unser gesellschaftliches Zusammenleben weiterhin maßgeblich. Es deutet sich aber an, dass wir für die Erhaltung dieses Zustandes mehr Engagement und Kampfgeist aufbringen müssen, um Anfechtungen abzuwehren.

Welche Bedeutung geben Sie in diesem Zusammenhang den sogenannten „sozialen“ Medien?

Fast jeder Mensch hat den Wunsch, gesehen und gehört zu werden und darauf eine Resonanz zu erhalten. In den sozialen Medien ist dafür ein gigantisches Forum entstanden: Jede und jeder kann sich zu Wort melden und sich mit beachtlicher Reichweite kundtun – ein Schlaraffenland der Kommunikation, allerdings mit großen neuen Problemen. Im Getümmel der millionenfachen Konkurrenz muss man aber um etwas kämpfen, was zum knappen Gut geworden ist: um Aufmerksamkeit. Ein probates Mittel zur Gewinnung von Aufmerksamkeit ist nun leider das Spektakuläre, der Knaller.



Friedemann Schulz von Thun: „Die Umsetzung der Maßnahmen der Regierung bei der Corona-Pandemie ist für die Polizei ein Dilemma: Sie erntet Kritik sowohl für zu lasches als auch für zu strenges Vorgehen.“

Das Moderate und Abwägende, das seriös Differenzierende knallt längst nicht so gut, ist kein bisschen sexy. Die Verführung, knallhart und vereinfachend, verblüffend und aufsehenerregend, zum Teil auch niederträchtig zu kommunizieren, liegt einerseits in diesem System begründet. Die Verführung, nicht etwa ein Zwang! Andererseits aber auch in der narzisstischen Persönlichkeitsstruktur von Menschen, die zur Aufrechterhaltung ihres Selbstwertgefühls darauf angewiesen sind, sich selbst als das Ideal – klug, anständig, mit Weitblick – und andere als den Skandal – dumm, unredlich, naiv – zu inszenieren.

Besonders auch im politischen Umfeld werden Narrative oder Frames, bewusst und unbewusst, eingesetzt, um Ziele zu erreichen. Ein geteiltes Bild mit Strahlkraft kann erfreuliche Entwicklungen einleiten. Mit unlauterer Absicht können diese Techniken jedoch auch Emotionen herbeiführen, die ein friedliches Zusammenleben erschweren. Braucht es mehr Sachlichkeit im politischen Miteinander?

Sachlichkeit, Empathie und Verständlichkeit. Und, was mir besonders am Herzen liegt, die kritische Würdigung. Gewiss, wir haben vielen Anlass, zu schimpfen, die Defizite des politischen Gegners anzuprangern, die Versäumnisse zu beklagen. Aber viel wäre gewonnen in der politischen Auseinandersetzung, wenn wir fähig werden, das Erreichte zu würdigen, das persön-

liche Durchhaltevermögen von Politikern in prekären Situationen, etwa auch den Einsatz der Polizeien in tagtäglicher Beanspruchung. Durch die Pandemie haben wir immerhin gelernt, die Menschen in den sogenannten systemrelevanten Berufen zu würdigen, ihren täglichen Beitrag zum Gelingen des Miteinanders anzuerkennen. Das wurde höchste Zeit.

Nicht wenige Menschen sehen die Schutzmaßnahmen der Regierungen als übertrieben oder generell als falsch an. Die Polizei als wesentliche Säule der Durchsetzung der verordneten Maßnahmen steht deshalb schnell in der Kritik: Für die einen wird Falsches umgesetzt, während andere eine konsequente Durchsetzung vermissen. Welchen Rat geben Sie Polizistinnen und Polizisten, mit dieser Art von Kritik persönlich umzugehen?

Aus meiner Sicht ist die Erkenntnis wichtig, dass es sich nicht um ein Problem, sondern um ein Dilemma handelt. Probleme kann man häufig lösen. Angenommen, die Polizei muss in eine Wohnung hinein, aber die Haustür ist verschlossen. Dieses Problem ist lösbar (Schlüssel vielleicht beim Hausmeister, oder notfalls mit Gewalt öffnen). Bei einem Dilemma hingegen gibt es nicht „die“ Lösung. Je nachdem, wie die Polizei vorgeht, muss sie Nachteile der einen oder der anderen Art in Kauf nehmen, bleibt sie dem einen oder dem anderen Kriterium etwas schuldig. Salopp gesprochen: Sie kann sich aussuchen,

von welcher Seite sie hinterher beschimpft werden will. Bei der Durchsetzung verordneter Maßnahmen besteht das polizeiliche Dilemma darin, dass robuste Entschiedenheit im Vorgehen zu einer üblen Eskalation beitragen kann, dass hingegen abwartende Permissivität dem Regelverstoß keinen Einhalt gebietet und somit schutzbedürftige Bürger gefährdet und den Rechtsstaat schwächt. In beiden Fällen wird sie Kritik hinnehmen müssen – und wenn sie einen mittleren Kurs fährt, muss sie sogar mit Kritik von beiden Seiten rechnen: den einen war sie zu passiv und zaghaft, den anderen zu grobschlächtig. Indem die Polizei das weiß und damit rechnet, ist sie schon einmal besser gewappnet – auch argumentativ für die öffentliche Kommunikation. Gleichwohl gibt es natürlich bessere und schlechtere Möglichkeiten, mit einem Dilemma umzugehen. Vielleicht gelingt es, Respekt und kraftvolle Entschiedenheit miteinander zu verbinden – das nenne ich „dilemmabewußtes integrales Vorgehen“.

Wenn die Polizei ihr Einschreiten verhältnismäßig gestaltet und in der Ankündigung einen guten, deeskalierenden Ton trifft, ist schon etwas gewonnen. Zum Beispiel: „Sie haben alles Recht, hier Ihre Meinung öffentlich wirksam zum Ausdruck zu bringen – und sollte irgendjemand Sie daran hindern wollen, haben Sie die Polizei an Ihrer Seite. Bitte halten Sie sich aber an die erlassenen Regeln des Abstandes und der Maskenpflicht. Andernfalls sind wir gezwungen, die Demonstration umgehend aufzulösen.“

Welche Verhaltensweisen empfehlen Sie Exekutivbediensteten im Umgang mit ungehaltenen Bürgerinnen oder Bürgern?

Die große Kunst besteht darin, Empathie und Respekt mit deutlicher Grenzsetzung zu verbinden. Dem Bürger Respekt zu erweisen, das ist das eine – und darauf hat er Anspruch. Aber ebenso ist es die Aufgabe des Exekutivbediensteten, sich Respekt nötigenfalls zu verschaffen. Wenn die Polizei nicht darauf besteht, geachtet und respektiert zu werden, schwächt sie nicht nur sich selbst, sondern auch den Rechtsstaat, für den sie exekutiv unterwegs ist. So viel zu der Beziehungsebene. Gleichzeitig kommt es darauf an, für situative Klarheit in aufgebrachtten Momenten zu sorgen. Häufig ist eine Strukturie-



Führungskräftetrainer Oberstleutnant Alexander Riedler von der Landespolizeidirektion Oberösterreich im Gespräch mit Friedemann Schulz von Thun.

rung der Situation ein wahrer Segen, zum Beispiel mit folgenden Worten: „Ok, das ist jetzt für alle Beteiligten keine leichte Situation, aber wir werden schon damit klar kommen. Wir haben jetzt drei Dinge zu tun: Erstens zu klären, was geschehen ist; zweitens was hier und jetzt Not tut und drittens, welche Folgen des Weiteren auf Sie zukommen – einverstanden?“

Auf diese Weise lässt sich ein gemeinsames Situationsverständnis herstellen, und das macht nicht nur den Kopf klar, sondern beruhigt auch emotional. Lassen Sie sich darin schulen, in schwierigen Situationen einen kühlen Kopf und ein mitfühlendes Herz zu bewahren und dies in stimmiger Kommunikation zum Ausdruck zu bringen. Eine solche Schulung hat die gelingende Verbindung von professioneller und menschlicher Entwicklung vor Augen.

„Haltung“ ein Schlagwort unserer Zeit: Wie wichtig ist es tatsächlich, um eine innere Grundeinstellung zu ringen und inwiefern prägt eine gefestigte Haltung unser Denken und Handeln?

Im Unterschied zum Verhalten, das sehr situationsabhängig ist und sein muss, sind Haltungen als innere Richtungsweiser situationsübergreifend gültig und wirksam. Zum Beispiel die innerlich leitende Überzeugung: Solange mir keine gegenteiligen Indizien vorliegen, gehe ich davon aus, dass diese Bürgerin/dieser Bürger auf ihre Weise das Beste will und als Mensch höchsten Respekt verdient. Dies schließt nicht

aus, dass ich bestimmte Verhaltensweisen dieser Bürgerin/dieses Bürgers deutlich missbilligen oder sanktionieren muss. Wie sich eine solche Haltung im konkreten Einzelfall in Verhalten und Kommunikation umsetzt, steht dann auf dem nächsten Blatt. Aber je besser die Haltung verinnerlicht ist, umso größer die Chance, dass Text und Ton in der speziellen Situation gelingen.

Wenn ein Handeln der Grundeinstellung widerspricht, entbrennt ein innerer Konflikt. Hilft bei der Lösung das Zauberwort „Stimmigkeit“?

Das Ideal der Stimmigkeit besagt: Handle in Übereinstimmung mit dir selbst und mit dem, was dir die Situation und was dir deine Rolle abverlangt. Wenn eine Rollenerwartung in Widerstreit mit dem persönlichen Gewissen gerät, ist das ein alarmierendes Geschehen, das im Vorhinein und spätestens im Nachhinein bearbeitet werden muss. Mit Bearbeitung meine ich die Besprechung in der Supervision oder in der Teambesprechung. Rolle und Personen müssen unbedingt zueinander finden – eine Spaltung kann allenfalls ausnahmsweise ertragen werden, oder?

Wie sollte die Gesellschaft auf deren Polarisierung reagieren? Kann es in einer komplexen und komplizierten Welt eine einfache Lösung auf diese Frage geben?

Gewiss keine einfache Lösung. „Die Gesellschaft“ ist auch gar kein Akteur. Und wenn sich die Geister scheiden,

muss dies nicht gleich ein Unglück sein, kann es auch zur demokratischen Vitalität beitragen. Wo immer ich an maßgeblicher Stelle stehe und für andere sichtbar bin, sollte ich eine „Harmonie höherer Ordnung“ anstreben. Im Unterschied zu einer Harmonie erster Ordnung, bei der wir alle miteinander hoffentlich ein Herz und eine Seele sind, heißen wir bei einer Harmonie höherer Ordnung unterschiedliche Standpunkte, Perspektiven und Ziele ausdrücklich willkommen und lassen die Wahrheit (und auch die Lösung von Problemen) zu zweit beginnen. Im Falle einer toxischen Polarisierung verfestigen und verbarrikadieren sich die Positionen, treiben auseinander, schließen sich gegenseitig aus, mit Verächtlichkeit und Feindseligkeit gegenüber dem Andersdenkenden. Hingegen gelingt die Harmonie höherer Ordnung, wenn wir ein Klima schaffen und vorleben, in dem sich eine dialogische Haltung in zweifacher Hinsicht durchsetzt: erstens, ich suche und erkenne im Standpunkt des anderen etwas, was ich würdigen und respektieren kann, wofür ich zumindest Verständnis aufbringen kann – und „Verständnis“ bedeutet nicht „Einverstanden sein“. Ich unterstelle, solange es irgend geht, dass der andere auch einen Zipfel der Wahrheit zu fassen hat, zu fassen haben könnte.

Und zweitens, ich trenne deutlich zwischen dem Menschen und dem, was er von sich gibt. „Kick the ball and not the player.“ sagt man in England. Vielleicht ist das, was du sagst oder auf ein Plakat schreibst, aus meiner Sicht fatal und entsetzlich. Aber deswegen bist du für mich noch kein schlechter Mensch, deswegen stelle ich dich nicht gleich unter „dbk-Verdacht“ (dbk = dumm, böseartig oder krank). Jeder ehrenwerte Mensch kann einem Irrtum verfallen oder sich in etwas verrennen. Ich verhehle nicht meine Ablehnung seiner Haltung oder seines Verhaltens, aber ich erkläre ihn deswegen nicht zur Unperson. Allerdings hat diese philanthropische und deeskalierende Grundhaltung Grenzen: Wenn jemand zu erkennen gibt, dass er seinem eigenen destruktiven Teufelskreis nicht entkommen kann oder nicht entkommen will, sobald er seine Überzeugung mit Hass und Hetze, Erniedrigung, Drohung oder Gewalt in die Welt setzt. Da hilft dann manchmal und hoffentlich nur noch die Polizei.

Interview: Alexander Riedler