

»In der Sache hart, im Ton verbindlich«

Der Medienprofessor Michael Hoyer und Politiker Thorsten Frei sprechen über das Sprechen



Schwarzwald-Baar-Kreis. Wir alle tun es täglich. Aber wie man eigentlich richtig kommuniziert, »direkt«, aber »mit Respekt«, dieser Frage geht der Medienprofessor Michael Hoyer nun in einem Buch nach. Der Schwarzwälder Bote sprach mit ihm darüber und einem, der die richtige Kommunikation beherrschen muss: der CDU-Bundestagsabgeordnete Thorsten Frei.

Wie kommt man überhaupt dazu, über Kommunikation ein Buch zu schreiben?

Hoyer: Es gibt ja mehr als einen Kommunikationsratgeber in den Buchregalen. Vieles ist, glaube ich, gesagt und geschrieben worden. Mein Buch »Direkt mit Respekt – endlich verstanden werden« soll aber auch ein Versprechen sein. Häufig reden wir direkt – klare Kante, wie man so schön sagt – und auf der anderen Seite verlieren wir häufig den Respekt. Daher war für mich schon seit fast zwei Jahren klar, einen Kommunikationsratgeber zu schreiben, in dem diese beiden auf den ersten Blick unvereinbaren Begriffe vereint werden sollen.

Sie, Herr Frei, müssen auch einmal unangenehme Dinge mitteilen, Absagen erteilen. Wie gehen Sie damit um, klare Kante zu zeigen und doch niemanden als Verlierer dastehen zu lassen?

Frei: Ich glaube wirklich, dass das häufig ein Drahtseilakt ist. Bei guter Kommunikation darf idealerweise am Ende nie Einer der Verlierer sein, andererseits muss man auch klar sein – das ist wichtig und viel-

leicht sogar eine Frage des Respekts. Wenn man diese Klarheit einmal vermissen lässt, holt einen das immer wieder ein. Kommunikation ist natürlich kein Selbstzweck. Sie macht unser Zusammenleben aus. Am Ende müssen immer Ergebnisse stehen. Und diese erreicht man besser, wenn man in der Sache hart, aber im Ton verbindlich ist, diese Erfahrung habe ich immer wieder gemacht. Das macht es für alle Beteiligten angenehmer. Ich war zwar mal Anwalt, aber Streit ist für mich kein Selbstzweck.

Mancher will nun von diesem Buch lernen, richtig zu kommunizieren. Aber wie haben Sie das gelernt. Auch Ratgeber gelesen? Oder sind Sie ein Naturtalent?

Frei: Das weiß ich nicht. Ich habe das jedenfalls nie systematisch gelernt. Aber ich habe mich sehr früh mit Politik beschäftigt. Ich war jung Stadtrat, Fraktionsvorsitzender, dann Oberbürgermeister, habe Funktionen innerhalb der Partei parallel dazu inne gehabt, das waren alles Dinge, die von Kommunikation leben. Insofern ist es »learning by doing« oder »training on the job«. Ich bin bisher aber soweit zurechtgekommen.

Hoyer: Darf ich das ergänzen? Ich glaube, das ist Understatement, wenn Herr Frei sagt, er ist damit zurechtgekommen. Ich glaube, Sie kommen damit sehr gut zurecht. Wann immer ich etwas von Ihnen verfolge, denke ich mir, »ja, das ist Einer, der sagt sehr direkt, was er möchte, aber eben sehr respektvoll.«

Training on the Job ist ein schönes Stichwort: Oftmals müssen Mitarbeiter in Ihrem Namen kommunizieren. Wie briefen Sie diese?

Frei: Jetzt ist es einfacher. Als Bundestagsabgeordneter habe ich sechs, sieben Mitarbeiter, ein sehr kleines Team. Aber ich habe das teilweise in meiner Situation als Oberbürgermeister erlebt. Wenn sie mehr als 300 Mitarbeiter haben, die alle in ihren Bereichen kommunizieren, wird es natürlich hochkomplex und kompliziert. In meinem Wahlkreis funktioniert die Vermittlung dann über die Medien. Da ist die Frage: Schafft man es, auch vermittelt über die Medien, so rüberzukommen,

Im Gespräch mit Thorsten Frei und Michael Hoyer

wie man das möchte? Ich finde, Kommunikation wird umso anspruchsvoller, wenn es nicht mehr direkt passiert, sondern vermittelt über andere.

Aber wird es nicht auch umso anspruchsvoller, je digitaler wir unterwegs sind? Dem Klappentext Ihres Buches, Herr Hoyer, entnehme ich, dass es wohl nie kommunikativere Zeiten als heute gab – immer schneller, immer kommunikativer. Vor welche Herausforderungen stellt uns das?

Hoyer: Die Herausforderung liegt darin, dass wir in der digitalen Kommunikation im Prinzip denselben Kommunikationsstil an den Tag legen sollten, wie in der realen Kommunikation. Und das fällt manchen Menschen extrem schwer. Da schließe ich auch mich mit ein. Ich glaube ich kann das in der realen Kommunikation ganz gut, wie ich mich jetzt auf Twitter verkaufen würde, dahinter würde ich ein kleines Fragezeichen setzen. Und umgekehrt ist es so, dass die Digital Natives, die in der digitalen Kommunikation zu Hause sind, das extrem gut können, aber dafür in der realen Kommunikation nicht – das macht

die Sache schwierig.

Es geht also auch um Wahrnehmung. Eine solche Kluft gibt es aber laut Ihrem Buch auch zwischen Sender und Empfänger. Ich stelle es mir, gerade in der Politik sehr schwierig vor, wenn man auf verschiedenen Frequenzen funkt. Wie bringt man das jemandem bei?

Frei: Ich versuche mich so klar wie möglich auszudrücken. Etwas schonend beizubringen funktioniert nicht, indem man um den heißen Brei redet, sondern indem man das Thema klar adressiert und dann versucht, andere Wege zu eröffnen. Ich versuche, nicht nur ein Nein stehen zu lassen, sondern aufzuzeigen, welche Alternativen es gibt. Das sehe ich auch als Form des respektvollen Umgangs. Wenn aber etwas einfach nicht geht oder ich keinen Einfluss darauf habe, dann muss man das auch klar sagen. Sonst fällt es einem nur auf die Füße.

Ist eine Regel der Kommunikation auch, immer und immer schnell zu antworten? Und wie kann man eine Kommunikation beenden, wenn etwas ausdiskutiert ist?

Frei: Die Frage habe ich auch noch nicht endgültig geklärt (lacht und setzt hinzu:). Deshalb werde ich mir das Buch besorgen.

Hoyer: Sehr gut, eines verkauft (lacht). Nein, Spaß beiseite. Klar ist: Wenn die Kommunikation erlischt, dann ist es vorbei – und das ist das Ärmlichste, was wir Menschen machen können. Wer nicht kommuniziert, der hat alles verloren – darüber sollte man nachdenken. Aber wir sind fast acht Milliarden Menschen auf diesem Planeten und können uns bis zu einem gewissen Grad die raussuchen, mit denen wir kommunizieren möchten.

Dennoch gibt es doch den Moment, in dem eine Kommunikation tatsächlich erst einmal zu Ende ist. Es gibt ja auch Querulanten. Wenn ein Thema durch ist. Wie sage ich das? So?

Hoyer: Ja, ich sage das, indem ich genau kundtue, bis wohin ich bereit bin, etwas zu tun

und sage, dass ich dafür werbe, dass dafür Verständnis vorhanden ist. Aber dass ich mich jetzt nicht stundenlang im Kreis drehe oder weichkochen lasse. Das muss ich schon sagen. Aber respektvoll.

Wie gehe ich damit um, wenn jemand geradezu nach Bestätigungen und Komplimenten fischt?

Hoyer: Nicht machen! Es muss immer authentisch sein. Man muss sich der Konsequenzen aber bewusst sein. Ich kann nicht auf den Tisch hauen mit der Faust und mich anschließend darüber wundern, dass die Tassen gesprungen sind.

In der Politik sind das dann wohl Türen, die man zuschlägt. Haben Sie schon einmal bewusst Türen zugeschlagen?

Frei: Ich glaube nicht. Selbst wenn man in einem Prozess zu unterschiedlichen Ergebnissen kommt, muss die Tür nicht insofern zugeschlagen werden, dass da keine Kommunikation mehr möglich ist. Aber dieses eine Thema ist dann jedenfalls solange erledigt, bis es neue Fakten gibt. Manchmal muss man damit leben, dass man nicht mehr tun kann, als für die eigene Linie glaubwürdig zu werben.

Hoyer: Das ist ein ganz wesentlicher Punkt in der Kommunikation, diese Authentizität. Dass man genau dafür einsteht, was man selbst für richtig hält – solange man sich der Konsequenzen bewusst ist. Das sind sich viele nicht, die plappern drauf los und anschließend gilt es Schadensbegrenzung zu betreiben.

Das zeigt ja auch, welche Macht Kommunikation hat. Was ist für Sie denn unter all diesen Gesichtspunkten das Wichtigste an der Kommunikation?

Hoyer: Da komme ich gerne auf den Untertitel meines Buches: Endlich verstanden zu werden. Wenn wir nicht verstanden werden, suchen wir ganz häufig die Schuld bei unserem Gesprächspartner. Dabei ist es tatsächlich immer ein Problem vom Sender aus, dass er nicht hat verstanden werden könnten.

Frei: Ich fand es ganz interes-



Thorsten Frei (links) kommt als Politiker um das Thema Kommunikation nicht herum und beherrscht sie gut. Doch wie genau sie am besten funktioniert, hat er nie wirklich gelernt. Der Medienprofessor Michael Hoyer hingegen hat sie studiert und nun dem Thema »Direkt mit Respekt« ein Buch gewidmet.