

Widerstände gegen die Kanalsanierung - und was Sie unternehmen können

von Wolfgang Lepschy

Wie überzeuge ich meinen Gesprächspartner oder mein Publikum? Eine Frage, die sich im Zusammenhang mit Kanalsanierung im Umgang mit GrundstückseigentümerInnen fast täglich stellt und auf die wir hier Antworten suchen. Dabei suchen wir nach wirklich Grundlegendem und nicht nach monokausalen Erklärungen, die Aspekte wie Wortwahl, Struktur eines Beitrags, Körperausdruck oder Stimme isoliert im Hinblick auf ihre Wirksamkeit und Überzeugungskraft betrachten: Wir glauben, dass Hinweise wie "Stellen Sie sich richtig hin!", "Atmen Sie dreimal tief aus, wenn Sie zu sprechen beginnen!", "Versuchen Sie in Ihrer Wortwahl, ein mittleres Anspruchsniveau zu realisieren!", "Versuchen Sie, den roten Faden zu behalten!" im Einzelfall richtig und wichtig sind, im Grunde aber nicht denjenigen weiterhelfen, die sich in einem komplexen und konflikträchtigen Kommunikationsbereich wie der Kanalsanierung bewegen.

Wir wollen etwas darüber herausfinden, was Überzeugung erzeugt. Zunächst ist es dabei wichtig, sich darüber klar zu werden, was Überzeugung für uns eigentlich bedeutet. Wir meinen, dass jemanden von etwas zu überzeugen bedeutet, bei dieser Person Einsicht in die eigene Position, Meinung oder "Überzeugung" zu erzeugen. Manipulation im Sinne von verdeckter Einflussnahme, die GesprächspartnerInnen oder ZuhörerInnen verborgen bleiben sollen, ist über den Begriff "Einsicht" im Überzeugungsprozess ausgeschlossen und hilft im Ernstfall auch nicht wirklich weiter: Man sieht sich ja meistens zweimal im Leben und spätestens beim zweiten Treffen hat mein Gesprächspartner gemerkt, dass ich ihn beim ersten Mal über den Tisch gezogen habe.

Wir finden etwas Grundlegendes zur Überzeugung (wer hätte das gedacht?) beim antiken Meister der Rhetorik, bei Aristoteles. Für ihn existieren drei Mittel, mit Hilfe derer Überzeugung in der Kommunikation mit anderen Menschen zustande kommt: Logos, Ethos und Pathos.

1. Logos

Zum ersten Mittel, Logos: Rede (und Gesprächsbeitrag) sollen, so Aristoteles, "logisch" sein. Dabei muss sich niemand mit der philosophischen Disziplin der Logik, mit Syllogistik und Prädikatenlogik auseinandersetzen. Die logischen Implikationen und Konsequenzen des Satzes "Alle Kreter lügen.", den ein Kreter spricht, muss niemand durchdacht haben, der in seinem Gesprächsbeitrag oder seiner Rede dem Anspruch der Logik genügen will.

Wir können mit Aristoteles einfacher formulieren: Wer logisch spricht, dessen Meinungen, Positionen und Argumente zeichnen sich durch Widerspruchsfreiheit und Folgerichtigkeit aus; wer nicht widerspruchsfrei und folgerichtig seine Positionen in einer Überzeugungssituation vertritt, der wird auch keine Einsicht bei seinen ZuhörerInnen oder GesprächspartnerInnen erzeugen. Ein Beispiel: Ex-Bundespräsident Wulff macht in einem Fernsehinterview am 04. Januar 2012 in einem Gesprächsbeitrag innerhalb von 15 Sekunden (!) folgende zwei Äußerungen:

"... und am 25. 11. haben wir es (das Geldmarktangebot der BW-Bank; W.L.) umgewandelt ..."

"... und zum 16. Januar wird er (der Kredit; W.L.) jetzt umgewandelt in ein langfristiges Darlehen ..."

Zunächst einmal wäre hier wichtig, Gleiches auch mit gleichen Worten zu bezeichnen: Aus dem Zusammenhang ergibt sich, dass das "Geldmarktangebot" (das Herr Wulff auch angenommen hat) und der Kredit, von dem im zweiten Zitat die Rede ist, und das Darlehen, von dem an anderer Stelle im Interview auch noch die Rede ist, identisch sind. Hier wäre im Hinblick auf die Folgerichtigkeit zu raten, einen Begriff, in diesem Fall am besten "Kredit", zu verwenden, um Verwirrung auszuschließen.

Zum Zweiten wird hier - vielleicht nur durch eine ungeschickte Formulierung - das Prinzip der Widerspruchsfreiheit verletzt: Wenn der Kredit am 25. November umgewandelt worden ist, muss er nicht am 16. Januar umgewandelt werden; in Frageform formuliert: Ist der Kredit am 25. November oder am 16. Januar umgewandelt worden? Es entstünde kein Widerspruch in den Köpfen der ZuschauerInnen und der Interviewer, wenn Herr Wulff - in Übereinstimmung mit den Gesetzen der Widerspruchsfreiheit und Folgerichtigkeit - etwa wie folgt formuliert hätte: "Die BW-Bank und ich haben am 25. November vereinbart, dass der kurzfristige Kredit zum 16. Januar 2012 in einen langfristigen Kredit umgewandelt wird."

Die Wirkung dieser beiden Äußerungen ist fatal: In einem Interview, dessen Ziel von seiten des Ex-Bundespräsidenten sicher Klärung und Wiederherstellung der Integrität war, wird durch den Verstoß gegen die Gebote der Widerspruchsfreiheit und Folgerichtigkeit das Gegenteil erreicht: ZuschauerInnen sind verwirrt, die Glaubwürdigkeit des Präsidenten steht in Frage.

Aus dem Beispiel folgt: Ihr erster wichtiger Beitrag zur Überzeugung von Grundstückseigentümern im Kontext von Kanalsanierungen ist es, folgerichtig und widerspruchsfrei zu kommunizieren. Dabei hilft es Ihnen,

- stets einen guten Überblick über die Ausgangssituation im Sanierungsgebiet zu haben,
- Ursachen für Probleme klar benennen zu können,
- Folgen der Untätigkeit zu benennen,
- die Zielperspektive der Sanierung immer im Auge zu haben,
- den Weg zum Ziel in Etappen benennen zu können,
- einzelne Maßnahmen sowohl verständlich als auch hinreichend tiefenscharf zu erklären.

Darüber hinaus ist es von Vorteil, mit eindeutigen Begrifflichkeiten zu operieren und nicht beispielsweise über "Kanalsanierung" einerseits und "Grundstücksentwässerungsanlage" andererseits zu sprechen.

2. Ethos

Als zweites Mittel, das Aristoteles anführt, um andere Menschen von etwas zu überzeugen, ist das "Ethos". Allein die Übersetzung des griechischen Begriffs ist schwierig und Generationen von Geisteswissenschaftlern haben sich darüber gestritten. Wir nennen dieses Überzeugungsmittel der Einfachheit halber Glaubwürdigkeit.

Wie gelingt es nun, in der Kommunikation mit GrundstückseigentümerInnen glaubwürdig zu sein?

Zunächst wieder ein Beispiel, das deutlich macht, wie ein Sprecher seine Glaubwürdigkeit relativieren kann: Das Interview, von dem eben bereits die Rede war, beginnt mit zwei Fragen der Interviewerin und zwei Antworten des Präsidenten:

"... Haben Sie in den letzten Tagen auch mal ernsthaft an Rücktritt gedacht?"

"Nein, denn ich hatte die ganzen Wochen über große Unterstützung von vielen BürgerInnen und Bürgern, meiner Freunde, auch der Mitarbeiter. Ich nehme meine Verantwortung gerne wahr, ich habe sie für fünf Jahre übernommen und ich möchte nach fünf Jahren eine Bilanz vorlegen, dass ich ein guter, erfolgreicher Bundespräsident war und mache das mit Freude und aus Überzeugung und weiß, dass ich nicht Unrechtes getan habe, aber nicht alles richtig war, was ich getan habe."

Die erste Frage rundweg mit dem Hinweis auf die große Unterstützung aus verschiedenen Personengruppen zu verneinen, lässt Fragezeichen bei den ZuschauerInnen entstehen: Kann es sein, dass ein Bundespräsident nichts von der wochenlangen lauten Medienberichterstattung über ihn mitbekommen hat? Erreichen den Bundespräsidenten nicht auch kritische Rückmeldungen zu seinem Umgang mit Medienvertretern oder seinen Kreditverträgen? Die Antwort kommt so unausgewogen daher, dass sie in dieser Form einseitig, durchschaubar interessegeleitet und deshalb wenig glaubwürdig klingt. Goethe bringt das Gefühl, das ZuschauerInnen hier beschleicht, in Torquato Tasso auf den Punkt: "Man merkt die Absicht und ist verstimmt."

Zu raten wäre hier zu einer abgewogenen Antwort, die sich wahrhaftig mit der Alternative zum Rücktritt und den möglichen Beweggründen für Rücktritt und Verbleib im Amt auseinandersetzt: Einräumen von Fehlern, Sorge um die Beschädigung des Bundespräsidentenamts einerseits und gesellschaftlicher Gestaltungswille sowie die Verteidigung gegen - aus Sicht des Präsidenten - ungerechtfertigte Vorwürfe könnten beispielsweise Äußerungen sein, die die Glaubwürdigkeit des Sprechers in diesem Fall unterstützen und nicht relativieren. Das Prinzip glaubwürdiger Äußerungen wird hier deutlich: Die Abgewogenheit von Werten, die zunächst im Widerspruch zu stehen scheinen - hier Rücktritt und Verbleib im Amt -, verleiht der Äußerung Ausgewogenheit und

Für die Auseinandersetzung mit GrundstückseigentümerInnen in Kanalsanierungsprojekten bedeutet das: Versuchen Sie immer, einen Wert zu finden, der den jeweils anderen ausgleicht, auf dessen Basis GrundstückseigentümerInnen oder Sie selbst argumentieren und wiegen Sie beide gegeneinander ab: Es bekäme Ihrer Glaubwürdigkeit in den Augen von GrundstückseigentümerInnen nicht, wenn Sie nur den Nutzen eines Sanierungsprojekts darstellen und die Kosten verschweigen; beide zueinander ins Verhältnis zu setzen, mag auf

den ersten Blick den Erfolg gefährden, weil es der Position der GrundstückseigentümerInnen in die Karten spielt. Allerdings denken Ihre ZuhörerInnen an die Kosten, auch ohne dass Sie sie erwähnen; erwähnen Sie sie nicht, schadet das Ihrer Glaubwürdigkeit - und ohne Glaubwürdigkeit können Sie so folgerichtig und widerspruchsfrei argumentieren, wie Sie wollen, Sie werden damit allein nicht erfolgreich sein. Denken Sie an Goethe: "Man merkt die Absicht und ist verstimmt."

3. Pathos

"Verstimmung" ist ein gutes Stichwort, um auf das letzte der drei Überzeugungsmittel zu sprechen zu kommen: Es geht um Stimmungen, Gefühle und Affekte meiner GesprächspartnerInnen und ZuhörerInnen; die Griechen nannten das Pathos und Aristoteles nennt es - last but not least - als drittes Mittel der Überzeugung.

In Sanierungsprojekten spielen - meist negative - Gefühle auf seiten der GrundstückseigentümerInnen eine große Rolle: Angst davor, dass der Garten nach der Sanierung neu gestaltet werden muss; Ohnmacht, weil die Sanierungsmaßnahme als Oktroi empfunden wird; Frustration, weil man sich nicht wehren kann; Wut, die aus Ohnmacht und Frustration erwächst. Dagegen tritt die Stimme der Vernunft in den Hintergrund: Kooperation bringt erfahrungsgemäß mehr als Konfrontation, wer mittut kann auch mitgestalten, an der Exfiltrations- und Infiltrationsproblematik ist vielleicht etwas dran, Werterhalt der Immobilie ist mir wichtig. Mit dieser Mischung aus Gedanken und Argumenten, Affekten und Gefühlen, bei der die Gefühle im Vordergrund stehen, müssen Sie sich in der Kommunikation mit GrundstückseigentümerInnen auseinandersetzen.

Dabei kann ein Modell helfen, das "Das Innere Team" heißt und vom Kommunikationspsychologen Friedemann Schulz von Thun entwickelt worden ist: In schwierigen oder kritischen Kommunikationssituationen erleben wir oft so etwas wie eine innere Zerrissenheit, eine innere Pluralität. Gefühle und Gedanken, Argumente und Affekte gehen so durcheinander und verunsichern uns, dass wir nicht mehr klar nach außen kommunizieren können - wir haben es oben beschrieben. Dieses Durcheinanders Herr zu werden, kann das Modell des Inneren Teams helfen.

Es geht davon aus, dass in uns in kritischen Situationen Ähnliches abläuft wie in einem Team von verschiedenen Personen, das sich mit einer schwierigen Problemlösung beschäftigt: Es melden sich innere Stimmen zu Wort, die Gedanken und Gefühle repräsentieren. Dabei gibt es laute und leise Stimmen, Frühmelder und Spätmelder, willkommene und unwillkommene Stimmen. Diese Teilnehmer verrichten sowohl Innendienst (als Teilnehmer des Selbstgesprächs und als Mitwirkende einer inneren Gruppendynamik) als auch Außendienst (als Wortführer und Verhaltensagenten). Und sie treten, je nach Herausforderung, in ganz unterschiedlicher Zusammensetzung und Mannschaftsaufstellung zusammen. Es sind – in Analogie zum modernen Berufsleben – Projektgruppen.

Stellen wir uns kurz so ein Inneres Team eines Grundstückseigentümers bei der Informationsveranstaltung im Sanierungsgebiet vor: Da gibt es den Ohnmächtigen, den Frustrierten, den Wütenden, den Ängstlichen, den Besonnenen, den Kooperativen, den kühl Kalkulierenden usw.. Diese unterschiedlichen Stimmen gibt es im Inneren Team eines Grundstückseigentümers, auch wenn vielleicht nur der Wütende nach außen kommuniziert: "Und überhaupt ist das alles hier eine große Beutelschneiderei!"

In Ihrem Inneren Team meldet sich vielleicht der Ironische zu Wort und will vielleicht Folgendes äußern: "Hoher Blutdruck schadet nur! Soll ich Ihnen ein Zäpfchen geben?" Das dürfte wiederum bei dem Grundstückseigentümer ähnliche Gestalten auf den Plan rufen und schon sind wir meilenweit entfernt von einer sachlichen Diskussion.

Mit dem Wissen um das Innere Team des Gesprächspartners (natürlich müssen Sie sich die

Mühe machen zu überlegen, welche Mitglieder dieses Team in welcher Situation haben könnte) könnten Sie aber auch in Ihrer Äußerung den Wütenden Ihres Gesprächspartners beruhigen und den Besonnenen ansprechen: "Sie haben Zweifel und befürchten, bei der Kanalsanierung übervorteilt zu werden. Ich möchte Ihnen zur Sache antworten: ..." Hier sind beide Mitglieder des Inneren Teams Ihres Gesprächspartners angesprochen.

Sie sprechen zunächst den Wütenden an, indem Sie einfühlsam wiederholen, was Ihr Gesprächspartner gesagt hat; das signalisiert unerwartet Verständnis, hilft zu deeskalieren und Missverständnisse zu vermeiden. Dann sprechen Sie bewusst den Besonnenen an und setzen Ihr Statement mit einer Sachäußerung zum Verhältnis von Kosten und Nutzen (Ethos!) fort.

Logos, Ethos, Pathos - mit diesen drei klassischen Überzeugungsinstrumenten im Dienst der Kanalsanierung werden Sie im Umgang mit schwierigen Situationen und Widerständen erfolgreich sein.

Wolfgang Lepschy

Lepschy & Lepschy GbR
Augustastr. 70
48153 Münster

tel 02 51 / 77 53 55
fax 02 51 / 77 53 68

net www.lepschy.org
mail wolfganglepschy@lepschy.org