

# Glaubwürdig kommunizieren heisst reüssieren

*Darf ein Politiker lügen? Wie kommuniziert man in einem Abstimmungskampf? Und wie begegnet man Unterstellungen politischer Gegner? Am 4. Luzerner Management Forum für die öffentliche Verwaltung wurde nach Antworten auf die Frage gesucht, wie man in Zeiten von Fake News und sozialen Medien als Behörde Vertrauen schafft.*

Von Patrick Aeschlimann

Die Digitalisierung krepelt unser Leben gerade in riesigen Schritten um. Nebst der Veränderung der Arbeitsweisen und -prozesse durch E-Government, stellt sich für die Gemeinden vor allem eine Herausforderung: Wie

kommuniziert man in dieser virtuellen aber doch sehr realen Welt – sowohl mit dem Bürger als auch intern? Es ist kein Zufall, dass sich nebst der Ostschweizer Gemeindetagung (siehe «Soziale Medien – muss das wirklich sein?», Seite 38)

auch das Luzerner Management Forum mit dieser Frage beschäftigt. Konkret stand die ausgebuchte Veranstaltung der Hochschule Luzern (HSLU) und des Basler Beratungsunternehmens Business Consulting Partner AG (BCP) unter dem

Motto «Glaubwürdig sein und Vertrauen schaffen. Dialog und Kommunikation in Zeiten von Twitter, Facebook & Co.».

## Deutungshoheit erlangen

Jemand, der sich bestens dafür eignet, den Kantons- und Gemeindevertretern etwas über zeitgemässe politische Kommunikation zu erzählen, ist die 26-jährige Flavia Kleiner, Co-Präsidentin und mediales Gesicht der Operation Libero. Immerhin hat die, laut Eigenangabe, «politische Bewegung, die sich für eine weltoffene und zukunfts-gewandte Schweiz einsetzt», mit ihrem Engagement in den sozialen Medien massgeblich dazu beigetragen, dass die SVP-Durchsetzungsinitiative (DSI) im Februar 2016 wuchtig verworfen wurde. Die Stimmbeteiligung erreichte mit 63 Prozent den höchsten Stand seit der Abstimmung über den EWR-Beitritt 1992 und die laut Vox-Analyse «ungewöhnlich hohe Mobilisierung der jungen Stimmbürger» (50 Prozent Beteiligung in der Kategorie der 18- bis 29-Jährigen) lässt den Schluss zu, dass der massive Einsatz von Operation Libero Früchte trug.

Kleiner stellt sich immer wieder die Leitfrage «wie kann man die komplexen Dinge, mit denen sich Politik und Verwaltung befassen, so herunterbrechen, dass sie jeder versteht?». Manchmal muss sie nach den Antworten gar nicht suchen, sondern sie gelangen zu ihr. So habe sie im Abstimmungskampf zur DSI einmal zwei Frauen diskutieren gehört, die sich daran störten, dass der Richter nach Annahme der Initiative nur noch ein Automat wäre. Das Argument übernahm Kleiner und so wurde sie etwa kurz darauf in der Zeitung «20 Minuten» zitiert: «Der Richter als Automat? So etwas gibt es sonst nur in der Scharia.»

Für die erfolgreiche Kampagne gegen die DSI konzentrierte sich Operation Libero auf drei Schwerpunkte:

### ■ Framing

Auf Deutsch: Das Einordnen von Ereignissen in vorgegebene Deutungsrahmen. «Wir haben uns gefragt: Wie müssen wir das Thema schildern, damit wir die Bürger hinter dem Ofen hervorlocken?», so Kleiner. Für Operation Libero gefährdete die DSI Demokratie, Rechtsstaat und den Frieden im Land. «Das sind

Schweizer Werte und die waren bedroht. Das haben wir den Leuten erklären müssen.» Die SVP hingegen argumentierte mit der Ausschaffung von kriminellen Ausländern. «Das ist ein geschicktes Framing. Wer sich auf diese Argumentation einlässt, endet als Verteidiger von kriminellen Ausländern und kann nur verlieren», so Kleiner. Operation Libero ist es gelungen, die SVP auf ihr Spielfeld zu locken und sie in Erklärungsnotstand zu bringen, warum sie die Schweizer In-

«Online Warriors», die Lügen und Halbwahrheiten in den sozialen Medien mit Fakten kontern. «Das ist sehr aufwändig», sagt Kleiner, «aber es ist wichtig, damit die Diskussion auf sachlicher, argumentativer Basis bleibt». Wer meint, das sei nur etwas für Junge, der irrt sich gewaltig: Der älteste Online Warrior von Operation Libero ist 91 Jahre alt. «Wenn Fakten nicht stimmen, muss man in der Kommunikation schnell reagieren und hart reinfahren», sagt Kleiner. Sei es

*«Wenn Fakten nicht stimmen, muss man in der Kommunikation schnell reagieren und hart reinfahren.»*

Flavia Kleiner, Co-Präsidentin Operation Libero



stitutionen und Werte angreift. «Unser Ziel war es, der SVP die Deutungshoheit über ihre eigene Initiative abzunehmen», erklärt Kleiner.

### ■ Populär sein

«Die Aufmerksamkeitspanne für Internetinhalte beträgt etwa zwei Sekunden», weiss Kleiner. Daher muss man die Leute schnell abholen, wenn man eine Botschaft platzieren will. Es sei eine Tatsache, dass die Medien zuspitzen und skandalisieren. «Man könnte ab der gegenwärtigen Welt schon verzweifeln. Es ist aber besser, geschickte Strategien zu finden, um mit der neuen Realität umgehen zu können», sagt Kleiner. Darum investiert man bei Operation Libero die Hälfte der Vorbereitungszeit in den Inhalt und die andere Hälfte in die Kommunikation. Um beim «20 Minuten»-Leser anzukommen, habe man ein Bild und fünf Worte zur Verfügung. Anstatt darüber zu jammern, solle man sich besser Gedanken über diese fünf Worte machen.

### ■ Fakten

«Glaubwürdig ist, wer mit Fakten arbeitet», sagt Kleiner. Operation Libero verfügt über eine Gruppe von freiwilligen

bei unkorrekter Berichterstattung der Medien oder bei Bürgern, die in Leserbriefen oder Kommentarspalten Unwahrheiten verbreiten.

## Schwierige Emotionen

Flavia Kleiner ist sich bewusst, dass ihre Art der Kommunikation nicht eins zu eins auf Gemeindebehörden adaptiert werden kann. Mit Lea Bischof-Meier, seit 2014 Gemeindepräsidentin von Hochdorf LU (CVP) und Mitinhaberin einer Kommunikationsagentur, kam deshalb auch jemand zu Wort, der die Besonderheiten der Gemeindekommunikation aus erster Hand kennt.

Schon 1945 hat die gegenwärtig rund 9800 Einwohner zählende Gemeinde die Gemeindeversammlung abgeschafft und durch Urnenabstimmungen ersetzt. Die Mitwirkung der Bevölkerung wird über Petitionen an den Gemeinderat und Volksinitiativen gewährleistet. Und genau eine solche Initiative macht dem Gemeinderat seit einiger Zeit das Leben schwer.

Im März 2015 nahm die Bevölkerung an der Urne die Initiative «Hochdorf wächst langsam» mit 54 Prozent Ja-Stimmen an. Das in den Medien auch als «Ecopop light» bezeichnete Volksan-

Der ehemalige US-Präsident Barack Obama hatte Erfolg, weil er ein guter Kommunikator war. Die Wahrheit hat aber auch er nicht immer erzählt.



Bild: 271277 / Pixabay

liegen besagt, dass die bis dahin relativ stark wachsende Zentrumsgemeinde im Seetal punkto Bevölkerung pro Jahr nur noch um 0,7 Prozent wachsen darf. Der Gemeinderat beantragte ohne Gegenvorschlag die Ablehnung der Initiative. «Wir machten auf den Widerspruch aufmerksam, da die Strategie von 2004 bis 2017 klar auf Wachstum ausgelegt war. Das Ziel waren 10000 Einwohner in Hochdorf. Qualitatives Wachstum ist

Raum. Die düstere Kampagne der Gegner löste hingegen Ängste aus», sagt Bischof-Meier. Gegen das starke Bild der idyllischen grünen Wiese mit den bedrohlichen Kranen im Hintergrund konnten weder die sachlichen Argumente des Gemeinderats noch die Angstkampagne des Gegenkomitees etwas ausrichten.

Das Beispiel zeigt: Muss eine kommunale Behörde einen Abstimmungskampf führen, in dem ihre Gegner stark mit

nicht gewusst, wofür das «K» beim Uvek stünde. Seit seinem Rücktritt vor sieben Jahren tritt er zwar weniger in der Öffentlichkeit auf, wenn er aber eine Rede hält oder ein Interview gibt, muss er kein Blatt mehr vor den Mund nehmen.

An seinem ersten Tag als Bundesrat erhielt Leuenberger ein Papier mit den Grundsätzen der Kommunikation der Landesregierung. Darin hiess es etwa, dass «Emotionen nur bei Betroffenheit oder bei Glücksmomenten angezeigt sind». In welche Kategorie Johann Schneider-Ammanns legendäre Rede zum Tag der Kranken falle, darüber rätselt Leuenberger noch heute. Von solchen Kommunikationspapieren hält der Ex-Magistrat denn auch herzlich wenig: «Jede Umschreibung guter Kommunikation bleibt Papier, denn auch der beste Kommunikator wird immer wieder von der Praxis gestraft. Erst die konkrete Anwendung im Einzelfall zeigt, ob der reale Faden dem Strickmuster der Theorie folgen kann oder nicht.»

Insbesondere die Wichtigkeit der «Wahrheit» werde von Experten immer wieder hervorgehoben. «Als ob das so einfach wäre», sagt der Altbundesrat. «Was ist, wenn ich die Wahrheit gar nicht kenne? Gibt es immer nur eine Wahrheit? Und bin ich nicht zuweilen zur Lüge gezwungen?» Als Beispiel für Letzteres führte Leuenberger die Situation von Nationalbankpräsident Thomas Jordan vor Aufgabe des Mindestkurses an: Noch zwei Tage vor der Kommunikation des Entscheids sagte Jordan in einem Interview, man denke gar nicht daran, den Franken vom Euro zu entkoppeln – obwohl das zu dieser Zeit bereits beschlossene Sache war. Hätte Jordan die Wahrheit gesagt, wäre es wohl zu wilden Spekulationen auf den Finanzmärkten gekommen. «Wie ehrlich kann ich im Interesse des Gemeinwesens wirklich sein?», fragt Leuenberger. Manchmal müsse man zwar nicht zur Lüge, aber dennoch zur List greifen: «Die List ist eine Kunst des Umgangs zwischen Menschen und so ist Kommunikation auch die Kunst der List. Das ist nicht Lüge und nicht Manipulation.» Das ist eine Gratwanderung und es ist nicht immer ganz offensichtlich, wo die Wahrheit aufhört und die Unwahrheit beginnt: «Während meiner Amtszeit habe ich Lügen-

vorwürfe immer weit von mir gewiesen. Nach meinem Rücktritt habe ich jedoch einige Situationen gefunden, in denen ich nicht ganz die Wahrheit gesagt habe. Überzeugungen können manchmal so stark sein, dass man gar nicht merkt, wenn man nicht die Wahrheit sagt.»

Leuenberger hat für die Behördenkommunikation einen wichtigen Tipp auf Lager: «Je früher und je klarer ich meine Position darlege, desto besser gestalte ich den späteren Dialog.» Aus seiner Erfahrung weiss er, dass, wer den Aufschlag hat, meist auch das Spiel gewinnt. Vor seiner Wahl in die Landesregierung wurde Leuenberger von einer Journalistin angesprochen, er solle doch seine komplizierten Familienverhältnisse erklären, sonst würde ihm diese Story noch zum Verhängnis. Also gab er der Journalistin ein ausführliches Interview dazu. Später wurde er nie mehr darauf angesprochen, weil er den Skandal gar nicht erst entstehen liess. «Mir wurde später

immer wieder gratuliert, wie raffiniert dieser Schachzug war. Dabei war es der Verdienst dieser Journalistin», so Leuenberger. «Der Fehler des Zuwartens kann sich rächen.» Ein weiteres Beispiel für zu späte Kommunikation waren die Südanflüge: «Ich war immer in der Reaktion und das führte zum eigentlichen kommunikativen Super-Gau meiner Amtszeit.» Er war überzeugt, dass sein mit Deutschland ausgehandelter Staatsvertrag ein guter Vertrag war, und fühlte sich in einer Position der Stärke. «Wir haben die Zürcher Befindlichkeiten unterschätzt und so konnte eine starke Gegnerschaft anwachsen», zeigt sich der Altbundesrat reuig. Man müsse sich dem Gegner möglichst frühzeitig stellen und auf die Punkte eingehen, die ihm am Herzen liegen.

#### Exekutive als Übersetzer

In gewissen Situationen könne man in der Behördenkommunikation auch schlicht keine Antwort geben. Das sei

grundsätzlich kein Problem, man müsse einfach plausibel erklären können, warum man sich gegenwärtig nicht äussern kann.

Kommunikation bedeute oft auch Übersetzungsarbeit, insbesondere für einen Exekutivpolitiker, der die Aufgabe hat, die häufig trocken-technische Sprache der Verwaltung so umzuformulieren, dass sie dem Bürger verständlich wird. «Das ist in der direkten Demokratie essenziell, denn spätestens am Abstimmungstag müssen die Bürger verstanden haben, über was sie entscheiden», so Leuenberger.

Kommunikation ist kompliziert. Die Referate und Diskussionen am Luzerner Management Forum haben aufgezeigt, dass vor allem eines wichtig ist: Die Kommunikation zwischen Behörden und insbesondere zwischen Behörden und Bürgern muss vor allem glaubwürdig und authentisch sein. Dann werden auch Fehler verziehen. ■

«Jede Umschreibung guter Kommunikation bleibt Papier, denn auch der beste Kommunikator wird immer wieder von der Praxis gestraft.»

Moritz Leuenberger, alt Bundesrat



für die Zentrumsfunktion unserer Gemeinde sehr wichtig. Zudem setzt das neue Raumplanungsgesetz mit dem Fokus auf innere Verdichtung dem Wachstum bereits klare Grenzen», erläutert Bischof-Meier. Hinzu kommt: Da alleine durch den Geburtenüberschuss ein höheres Wachstum als von der Initiative vorgeschrieben stattfindet, ist sie gar nicht umsetzbar. Zudem sind Fakten oft nur für Vergangenheit und Gegenwart verfügbar. Die Gemeindepräsidentin kann nicht wissen, wie hoch der Geburtenüberschuss oder die Migrationsbewegungen in fünf oder zehn Jahren sind.

Der Gemeinderat entschied sich bewusst für eine sachliche Argumentation, während das Initiativkomitee eine emotionale Kampagne fuhr. «Weil in den Jahren zuvor viel gebaut wurde, konnte man zeitweise mehr als 15 Krane gleichzeitig in Hochdorf sehen. Dieses Bild haben die Initianten plakativ aufgenommen», so Bischof-Meier. Danach setzte auch das Gegenkomitee auf Emotionen: Ein schwarzes Plakat mit dem Wort «Hochdorf», das in einem Einmaulschlüssel zerquetscht wird. «Das Plakat der Befürworter kontrastierte sehr schön die grüne Wiese mit den bedrohlichen Kranen, es war farbig und hatte auch eine positive Botschaft – ja zum ländlichen

Emotionen arbeiten, wird es schwierig, sich Gehör zu verschaffen. Denn reisse- rische, emotionale Kampagnen eines Gemeinderats würden die Bürger nicht goutieren und wirken auch nicht sehr glaubhaft. «Ich kann mir als Gemeindepräsidentin schlicht nicht vorstellen mit Fotomontagen und dergleichen zu arbeiten. Das geht nicht», so Bischof-Meier. «Hart reinfahren», wie Operation Libero es tun würde, kann eine kommunale Exekutive nicht wirklich. Darum sind die Spiesse in einem solchen Abstimmungskampf immer ungleich lang. Die Gemeinderatsmitglieder sind für die emotionale Kommunikation weitgehend auf ihre Parteien angewiesen. «Aber gerade in kleineren Gemeinden sind die Ortsparteien auch nicht immer extrem professionell aufgestellt», gibt Bischof-Meier zu bedenken. Ebenso dürfe man Volksinitiativen, auch auf kommunaler Ebene, niemals unterschätzen.

#### Die List ist keine Lüge

Als hervorragender Kommunikator gilt alt Bundesrat Moritz Leuenberger. Insbesondere seine Reden haben den Ruf besonders geistreich zu sein. Als Uvek-Vorsteher war der SP-Magistrat auch für die Kommunikation zuständig – auch wenn er anmerkt, viele Leute hätten jeweils

INSERAT

## nest Die IT-Lösung für Städte und Gemeinden

easy government



nest setzt neue Massstäbe – für Einwohnerdienste, Steuerverwaltungen und den Bereich Gebühren/Werke. Mehr als 370 Städte und Gemeinden vertrauen auf nest.

#### Die Software

- ♦ ermöglicht den elektronischen Austausch mit Bund, Kanton, Gemeinden
- ♦ hilft, Geschäftsfälle via Portal zu erledigen (etwa E-Umzug)
- ♦ macht Papier im Meldewesen überflüssig
- ♦ integriert Systeme anderer Hersteller
- ♦ enthält ein komfortables Dokumentenmanagement inkl. Vertragsmanagement

Eine Software von **innosolv** und **KMS**  
www.nest.ch