

NIELS H. M. ALBRECHT



KOMMUNIKATIONS
STRATEGIEN DER AUFMERKSAMKEITSÖKONOMIE
MACHT

Niels H. M. Albrecht

KOMMUNIKATIONSMACHT
STRATEGIEN DER AUFMERKSAMKEITSOÖKONOMIE

© DEACK – Deutsche Akademie für Change & Kommunikation | Potsdam 2021

Bestellnummer

ISBN 978-3-98212-621-0

Verlagsanschrift

DEACK – Deutsche Akademie für Change & Kommunikation
Lindenstraße 63 | 14467 Potsdam
+49 331 97 93 75 7-0 | verlag@deack.de | www.deack.de

Covergestaltung, Layout und Satz | Sabine Metzger

Lektorat | Elke Link

Zeichnungen und Illustrationen | MaRo

Fotografien | Niels H. M. Albrecht

Druck und Bindung | Eberl & Koesel GmbH & Co. KG

Copyright

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigung, Übersetzung, Mikroverfilmung und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Alle in diesem Buch enthaltenen Angaben, Ergebnisse usw. wurden von dem Autor nach bestem Wissen erstellt. Sie erfolgen ohne jegliche Verpflichtung oder Garantie des Verlages. Er übernimmt deshalb keinerlei Verantwortung und Haftung für etwa vorhandene Unrichtigkeiten. Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.



AUTOR



Dr. jur. Dr. phil. Niels H. M. Albrecht ist Experte der Aufmerksamkeitsökonomie.

Seit mehr als 20 Jahren berät er Mandantinnen und Mandanten aus Regierung, Unternehmen, Stiftungen, Vereinen und Kirche. Nach dem Studium der Rechts- und Kommunikationswissenschaften war er als Journalist, Medienmanager und Unternehmensberater tätig. Als Politik- und PR-Berater der Bundesregierung setzte sich Niels Albrecht mit der digitalen Bürgergesellschaft und deren Vernetzung auseinander und kommunizierte diese Themen für die Regierung. Anschließend wurde er in den Beraterstab der Katholischen Kirche berufen. Seit 2011 ist er Leiter der DEACK – Deutsche Akademie für Change & Kommunikation.

Als Speaker und Buchautor beschäftigt er sich mit dem Management von Kommunikations-, Change- und Krisenprozessen und gibt sein Wissen im Rahmen von Tagungen, Seminaren und Workshops weiter.

Kontakt zum Autor
albrecht@deack.de
nielsalbrecht@nielsalbrecht.com



Andarun

IN
HA
LT

01
02
03
04
05
06
07
08
09
10

**BEDENKE, DASS DISKURSE NICHT
HERRSCHEN, SONDERN EINE KOMMUNIKATIVE
MACHT ERZEUGEN**
KOMMUNIKATIVES HANDELN
SEITE 18

**WENN DU KOMMUNIKATIV FÜHREN WILLST,
MUSST DU DICH SELBST FÜHREN KÖNNEN**
KOMMUNIKATIONSPSYCHOLOGIE
SEITE 30

**BEGINNE JEDE STRATEGIE
MIT EINEM KLAREN NEIN**
KOMMUNIKATIONSHALTUNG
SEITE 38

**ERZIELE WIRKUNG MIT NONVERBALEN
SIGNALEN ODER VERLIERE ALLES**
NONVERBALE KOMMUNIKATION
SEITE 46

HÖRE, WAS NICHT GESAGT WIRD
AKTIVES ZUHÖREN
SEITE 54

**SAGE, WAS DU MEINST,
UND MEINE, WAS DU SAGST**
RHETORIK
SEITE 62

**ZIELE AUF DAS HERZ,
UM DEN VERSTAND ZU TREFFEN**
VORTRAGSTECHNIKEN
SEITE 68

WER FRAGT, DER FÜHRT
FRAGETECHNIKEN
SEITE 76

**FÜHRE NICHT ÜBER DEN INHALT,
SONDERN ÜBER DIE STRUKTUR**
MODERATIONSTECHNIKEN
SEITE 84

**ENTFACHE DIE ZÜNDSTUFEN,
UM DIE EMOTIONEN AUF DIE
RICHTIGE FLUGHÖHE ZU BRINGEN**
PRÄSENTATIONSTECHNIKEN
SEITE 94

**VERHANDLE MIT PLAN,
UM DAS MACHBARE ZU ERREICHEN**
VERHANDLUNGSTECHNIKEN
SEITE 104

VERMEIDE KEINE KONFLIKTE, SONDERN LÖSE SIE
GEWALTFREIE KOMMUNIKATION
SEITE 116

**DULDE KEINE INTRIGE,
DENN SIE WIRD UM SICH GREIFEN**
TROJANISCHE KOMMUNIKATION
SEITE 124

**UNTERSCHÄTZE NIE DIE MACHT DES BILDES,
DENN WIR ERSCHLIESSEN UNS DIE WELT
ÜBER UNSERE AUGEN**
MASSENPSYCHOLOGIE
SEITE 130

**SEI WACHSAM, DENN SIE SPIELEN
MIT DEINEN TRÄUMEN**
NEURO-LINGUISTISCHES PROGRAMMIEREN
SEITE 140

**SCHÜTZE DEINE WERTE,
DENN SIE BESTIMMEN DEINEN KURS**
PERSONALITY-PUBLIC-RELATIONS
SEITE 152

**BAUE DEINE REPUTATION STABIL AUF, DENN SIE IST
DAS FUNDAMENT DEINER MACHT**
CEO-KOMMUNIKATION
SEITE 164

**SCHAFFE EIN MONOPOL
IN DEN KÖPFEN DER ANDEREN**
MARKENFÜHRUNG
SEITE 172

**VERFOLGE IMMER DIE HÖHERE VISION,
UM DAS UNMÖGLICHE ZU ERMÖGLICHEN**
KOMMUNIKATIONSSTRATEGIE
SEITE 178

**PLATZIERE DEINE BOTSCHAFT
IM SPIEL UM DIE MACHT**
KOMMUNIKATIVE WIRKPRINZIPIEN
SEITE 202

11
12
13
14
15
16
17
18
19
20

21
22
23
24
25
26
27
28
29
30

ERSCHAFFE EINE SCHLAGZEILE
FÜR DIE EWIGKEIT
PRESSEARBEIT
SEITE 212

BEFÄHIGE DIE MANNSCHAFT, DIE DU FÜHRST
INTERNE KOMMUNIKATION
SEITE 220

MACHE MITARBEITENDE ZU FANS,
DENN SIE HABEN DIE BESTEN BOTSCHAFTEN
EMPLOYER BRANDING
SEITE 230

LASS ANDERE FÜR DICH WERBEN,
DIE DEN AUTOPILOTEN AKTIVIEREN
NEUROMARKETING
SEITE 242

LOCKE DIE MENSCHEN MIT GESCHICHTEN,
DENN SIE KAUFEN KEINE FAKTEN
STORYTELLING
SEITE 250

ÜBERZEUGE NICHT MIT ARGUMENTEN,
SONDERN MIT TATEN
EMPFEHLUNGSMARKETING
SEITE 260

NUTZE DIE VIRALITÄT,
UM DEINEN INHALT ZU VERBREITEN
CONTENT MARKETING
SEITE 270

GEHE GELASSEN IN JEDES DUELL,
WENN DU DIE AUFMERKSAMKEIT
ZU LENKEN WEISST
KAMPAGNE
SEITE 276

SEI DEMÜTIG IM SIEG,
DENN DAS IST DER WAHRE GEWINN
INVESTOR RELATIONS
SEITE 288

INVOLVIERE DIE MENSCHEN,
UM DIE NACHFRAGE ZU STEIGERN
INVOLVEMENT
SEITE 296

KENNE DIE BEDÜRFNISSE DER ANDEREN,
DANN KANNST DU EINFLUSS NEHMEN
ZIELGRUPPENKOMMUNIKATION
SEITE 306

VERRATE NIE DEINE PRINZIPIEN,
DENN DU VERRÄTST DICH SELBST
KRISENKOMMUNIKATION
SEITE 316

ENTWAFFNE DEINE GEGNER MIT EHRlichkeit
PERSÖNLICHE KRISEN-PR
SEITE 326

IN DER KRISE MUSS DU DER CHRONOLOGIE FOLGEN,
NICHT DER KAUSALITÄT
KRISENINTERVIEW
SEITE 334

KENNE DEINE ANSPRUCHSGRUPPEN
ODER DEIN HANDELN GEHT INS LEERE
STAKEHOLDER-MANAGEMENT
SEITE 352

ÜBERPRÜFE DEINE STANDFESTIGKEIT, DAMIT DU
NICHT IM GRASSROOTS-LOBBYING STOLPERST
PUBLIC AFFAIRS
SEITE 360

UNTERLIEGE NIE
DEINER EIGENEN INSZENIERUNG
IMPRESSION-MANAGEMENT
SEITE 368

WER DIE REIZ-REAKTIONSMASCHINE BEHERRSCHT,
BESTIMMT DIE AUFMERKSAMKEITSKURVE
AUFMERKSAMKEITSTEUERUNG
SEITE 380

TÖTE DEN STILLSTAND,
UM VERÄNDERUNGEN ZU ERZIELEN
CHANGEKOMMUNIKATION
SEITE 400

BEWEISE CHARAKTER, UM GESTÄRKT
AUS DER KRISE HERVORZUGEHEN
THINK-TANK-MANAGEMENT
SEITE 412

31
32
33
34
35
36
37
38
39
40



PROLOG

KENNE DIE RICHTIGEN STRATEGIEN, UM
IN DER AUFMERKSAMKEITSÖKONOMIE
ZU ÜBERLEBEN

KENNE DIE RICHTIGEN STRATEGIEN, UM IN DER AUFMERKSAMKEITSÖKONOMIE ZU ÜBERLEBEN

Die Menschheit hat ihren Aufstieg der Kommunikation zu verdanken. Ohne sie sind keine Verständigung und Weiterentwicklung denkbar. Alle Meilensteine der Kommunikationsgeschichte haben nicht nur die Architektur des Zusammenlebens zwischen den Menschen, sondern auch die verschiedenen Gesellschaftsformen nachhaltig verändert.

Rückblickend können wir die Geschichte der Menschheit in sieben mediale Revolutionen unterteilen: Von den ersten Verständigungen innerhalb der Stammesgesellschaft über die antike Hochkulturgesellschaft der Rhetorik und die Buchdruckgesellschaft sowie die visuelle Gesellschaft hin zur Informationsgesellschaft und der Digitalgesellschaft der Gegenwart. Und da klopft bereits die siebte Revolution an unsere Tür. Heute stehen wir an der Schwelle der virtuellen Cybergesellschaft, auf deren Herausforderungen wir noch keine schlüssigen Antworten haben. Doch eines steht fest: Vom Urknall bis zum Internet waren es immer die Kommunikation und deren Technologien, die den Antriebsmotor der Menschheit am Laufen hielten.

STAMMESGESELLSCHAFT 1.0 In der Stammesgesellschaft war das Gespräch aus dem Dreiklang von Sprechen, Zuhören und Verstehen die notwendige Qualifikation und Voraussetzung für das gemeinsame Wirken der Menschen. Durch die Sprache konnten die Gedanken der einzelnen Person den anderen vermittelt und zugänglich gemacht werden. Mit dem dialogischen Austausch entstand ein Mehrwert aus neuen Lösungen und Ideen.

ANTIKGESELLSCHAFT 2.0 In der Hochkultur der Antike befassten sich die Gelehrten mit der Verfeinerung dieser Kommunikationstechniken. Sie setzten sich mit der Philosophie, der Rhetorik und dem politischen Diskurs sowie deren Dokumentation auseinander. Mit der Schrift konnte die Notwendigkeit der Anwesenheit der jeweiligen Person überwunden und zugleich ein über die Zeit hinausgehendes Gedächtnis an Erfahrung und Wissen aufgebaut werden, dessen Ursprung und Quellenangaben dokumentiert werden

konnten. Mit der Dokumentation wurde das Fundament unserer Wissensgesellschaft aufgebaut.

BUCHDRUCKGESELLSCHAFT 3.0 Erst mit der Erfindung des Buchdrucks mit beweglichen Lettern durch den Mainzer Johannes Gutenberg begann die massenhafte Wissensverbreitung, die nun nicht mehr durch die Autorität von Obrigkeit und Kirche kontrolliert werden konnte. Das Buch wurde zum bedeutendsten Massenmedium. Zugleich entwickelten sich Lesen und Schreiben zu den elementaren Grundkenntnissen der Menschheit. Wissen wurde für breite Bevölkerungsschichten verfügbar. Und mit dem neuen Wissen wurden die Gesellschaftsstrukturen durchlässiger. Durch die Erfindung des Buchdrucks konnten auch Gesellschaftsstände aufgebrochen werden. »Stärker noch als das Blei in der Flinte«, so formulierte es Johannes Gutenberg, »hat das Blei im Setzkasten die Welt verändert.« Zeitungen und Periodika lieferten einen wichtigen Beitrag zum gesellschaftlichen Diskurs in der ganzen Welt. Selbstbestimmung und demokratische Strukturen bahnten sich ihren oft schwer umkämpften Weg. Mit dem Buchdruck fand das Wissen seine Verbreitung, und ein weltweiter Diskurs setzte ein.

VISUELLE GESELLSCHAFT 4.0 Mit der Erfindung der Fotografie brach das Zeitalter der visuellen Kommunikation an. Die Fotografie hat die Alltagswahrnehmung der Menschheit grundlegend verändert. Die darauffolgende elektronische Bildwelt des Kinos und Fernsehens hat diese revolutioniert. Aus »Schlagworten« der Geschichte sind »Schlagbilder« geworden. Zu Personen des öffentlichen Lebens wie Willy Brandt, Angela Merkel oder Steve Jobs haben wir keine Daten mehr im Kopf, sondern Bilder. »Was wir über unsere Gesellschaft, ja über die Welt wissen«, so der Soziologe Niklas Luhmann, »wissen wir durch die Massenmedien.« Es sind ihre visuellen Bilder, die uns Vorstellungen von den Geschehnissen liefern.

INFORMATIONSGESELLSCHAFT 5.0 Die Welt ist, wie es der Kommunikationswissenschaftler Marshall McLuhan voraussagte, durch die Massenmedien zum globalen Dorf

geworden. Die Informationsgesellschaft hat sich die Welt durch die audiovisuellen Medien bis in die entlegensten Regionen erschlossen.

DIGITALGESELLSCHAFT 6.0 Die Kommunikations- und Datenmaschinen mit ihren Algorithmen werden künftig unsere Arbeit übernehmen. In der digitalen Gesellschaft werden die menschlichen Aktivitäten auf Netzwerken und Plattformen dargestellt und durch Rechenprozesse optimiert. All dies wird von noch nie dagewesenen Speicherkapazitäten gesichert. Zeit und Raum zerfließen im globalen Dorf. Sämtliche Informationen sind immer und überall verfügbar.

Das Internet der Dinge, welches alles miteinander vernetzt, ist ebenso epochal wie die Einführung von Sprache und Schrift oder die Erfindung des Buchdrucks. So kommen jeden Tag 500.000 neue Nutzer:innen auf Facebook hinzu; das sind sechs neue Profile pro Sekunde. Täglich werden auf Twitter 500 Millionen Tweets versendet; das sind 6.000 Tweets pro Sekunde. Auf YouTube werden jeden Tag eine Milliarde Stunden Videos angesehen und jede Minute 300 Stunden Videomaterial eingestellt. Und an einem Tag werden über 95 Millionen Fotos auf Instagram hochgeladen und weltweit 4,2 Milliarden Likes vergeben. Wir leben im allumfassenden Informations- und Netzwerkzeitalter, in dem wir uns vor Informationen nicht mehr retten können. »Wir ertrinken in Informationen, aber hungern nach Wissen«, so hat es der Zukunftsforscher John Naisbitt festgehalten. In unserer Zeit steht nicht mehr der überwältigende Nutzen von Informationen im Zentrum, sondern die Bewältigung der Informationsflut. Früher bedeutete der Zugang zu Wissen Macht. Heute bedeutet Macht zu wissen, was man ignorieren kann.

CYBERGESELLSCHAFT 7.0 Wir stehen vor der globalen Herausforderung, die technischen, rechtlichen und sozialen Rahmenbedingungen für die digitale Welt zu gestalten, um

im nächsten Schritt in die Cybergesellschaft 7.0 einzutreten. Zum ersten Mal in der Geschichte der Menschheit folgen zwei Medienrevolutionen unmittelbar aufeinander. Das wird erhebliche Einschnitte und unbekannte Veränderungen auf allen gesellschaftlichen Ebenen mit sich bringen. Wir haben die digitale Transformation noch nicht verstanden, da wird bereits an der virtuellen Cyberwelt gearbeitet. Die Dataisten aus dem Silicon Valley haben nach Überzeugung des Historikers Yuval Noah Harari die menschliche Erkenntnispyramide auf den Kopf gestellt. Sie vertrauen nicht mehr der Datenverarbeitung und der Analysefähigkeit der Menschen, sondern setzen ausschließlich auf die Macht der Daten, deren Ströme sie durch ihre Algorithmen schon heute vollständig beherrschen.

”

Wann immer sich die Medien ändern, ändert sich die Gesellschaft.

Walter Benjamin

“

Big Data sollen das menschliche Gehirn überflüssig machen. Für alle, die keinen Zugriff auf die nicht enden wollenden Datenströme im Internet haben, werden die Strategien der Aufmerksamkeitsökonomie aus Kommunikations- und Manipulationstechniken wieder in den Mittelpunkt rücken. Die magischen Kommunikationskanäle auf der nächsten Seite machen diese Entwicklung sichtbar.

Das 21. Jahrhundert wird von Verteilungskämpfen um gesundheitliche Vorsorge, globalen Klimaschutz, sauberes Trinkwasser, humane Arbeitsbedingungen und sozialen Ausgleich heimgesucht, in denen valide Informationen entscheidend sein werden. Das Zeitalter von Information und Desinformation hat gerade erst begonnen.

Mit diesem Buch halten Sie die Macht der Kommunikation in Ihren Händen. Jede Strategie beginnt mit einem Meilenstein der Kommunikationsgeschichte und schließt mit einem Tool, welches Sie für sich einsetzen können. Ich wünsche Ihnen eine spannende Entdeckungsreise durch die 40 wichtigsten Strategie-Tools der Aufmerksamkeitsökonomie.

Herzlichst,
Ihr
Niels H. M. Albrecht



1.0
STAMMES
GESELLSCHAFT

Dialektischer Austausch - vor 2 Mio. Jahren

2.0
ANTIK
GESELLSCHAFT



Sokrates - Diskurs - 469 - 399 v. Chr.



Platon - Dialektik - 428 - 348 v. Chr.



Aristoteles - Rhetorik - 384 - 322 v. Chr.



Tageszeitung - 1650



Morsezeichen - 1837

3.0
BUCHDRUCK
GESELLSCHAFT



Johannes Gutenberg - Buchdruck - 1450



Erstes Foto - 1826

4.0
VISUELLE
GESELLSCHAFT



Leitfahrsäule - 1855



Alexander Graham Bell - Telefon - 1876



George Eastman - Fotokamera - 1888



Kinoskop - 1893



Lumière & Louis Lumière - Stummfilm - 1895



Erster Farbfilm - 1917



Erste Rundfunksendung - 1923



Erste Fernsehsendung - 1929



Fernsehen als Massenmedium - 1935



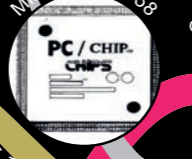
Guglielmo Marconi - Rundfunk - 1897



August Karolus - TV - 1925



Konrad Zuse - Computer - 1941



Microchip - 1958

6.0
DIGITAL
GESELLSCHAFT



Vinod Khosla - Vater des Internets - 1982



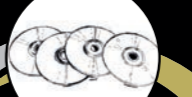
E-Mail - 1984



Martin Cooper - Mobiltelefon - 1973



Handy als Massenware - 1997



CDs - 1992



Laptop - 1982



Mark Zuckerberg - Facebook - 2004



Steve Jobs - iPhone - 2007



Videoportal - 2005



Videochat-Software - 2011



Jeff Bezos - Amazon - 1994



Larry Page & Sergey Brin - Google - 1998



Robert Kahn - Moderne Datenübertragung - 1974



Tim Berners-Lee - Begründer WWW - 1989



Bill Gates - Microsoft - 1981



Walkman - 1979



Elon Musk - Paypal - 2000



Jack Dorsey - Twitter - 2006

7.0
CYBER
GESELLSCHAFT

© DEACK

MAGISCHE KOMMUNIKATIONSKANÄLE®



01

BEDENKE, DASS DISKURSE NICHT
HERRSCHEN, SONDERN EINE
KOMMUNIKATIVE MACHT ERZEUGEN

ARTIST DMITRY VRUBEL
ASSIST. BY VIKTORIA TIMOFEVA
[HTTP://DMITRYVRUBEL.LIVEJOURNAL.COM](http://dmityvrubel.livejournal.com)

BEDENKE, DASS DISKURSE NICHT HERRSCHEN, SONDERN EINE KOMMUNIKATIVE MACHT ERZEUGEN

Die größte militärische Truppenbewegung auf deutschem Boden nach dem Zweiten Weltkrieg kam am 31. August 1994 zum Abschluss. Nach einer Besatzungszeit von fast 50 Jahren hatten die sowjetischen Streitkräfte ihre Kasernen, Truppenübungsplätze, Bunker, Flughäfen und Seestützpunkte im wiedervereinigten Deutschland geräumt. Eine Streitmacht, bestehend aus einer halben Million Soldaten und deren Angehörigen sowie unzähligen Millionen Tonnen an Waffen, Kriegsmaterial, Fahrzeugen, Panzern, Hubschraubern, Jets und militärischer Ausrüstung, wurde mit Lastwägen, Zügen, Schiffen und Flugzeugen abtransportiert. Zurück blieben etwa 1.500 verlassene militärische Anlagen der Roten Armee in den ostdeutschen Bundesländern.

Allein rund um Berlin gibt es noch über 300 Einrichtungen aus dem Kalten Krieg, die verborgen in Städten, verlassenen Orten und dunklen Wäldern liegen. Die Rote Armee hatte Westberlin vollständig umstellt. Im Ernstfall hätten die Männer mit dem roten Stern auf der Brust den östlichsten Standort der North Atlantic Treaty Organization (NATO) einfach überrannt. Diese Bedrohung gibt es nun nicht mehr. Die Kasernen sind menschenleer, die militärischen Stützpunkte der ehemaligen Union der Sozialistischen Sowjetrepubliken (UdSSR) zerfallen. Die Natur hat sich die Gelände des Kalten Krieges wieder zurückgeholt.

Am Ende des Zweiten Weltkriegs sah es hier anders aus. Die Rote Armee rückte vor und eroberte nach und nach Gebiete in Ostdeutschland. Wichtige militärische Anlagen der Wehrmacht fielen ihnen in die Hände. Am 20. April 1945 nahmen die sowjetischen Truppen fast kampflos das Oberkommando des Heeres und der Wehrmacht im 20 Kilometer vor Berlin liegenden Wünsdorf ein. Der russische Führungsstab schlug hier sein Hauptquartier für die Schlacht um Berlin auf.

Nach dem Sieg über den Nationalsozialismus wurde Wünsdorf die größte Garnisonsstadt der Russen außerhalb der Sowjetunion. Hier entstand der größte Militärstandort in Europa. Alle Kasernen- und Bunkeranlagen auf dem Gebiet der Deutschen

Demokratischen Republik (DDR) waren Sperrgebiet. Die Rote Armee schottete sich hermetisch ab. Kontakte zwischen den Soldaten und der deutschen Bevölkerung waren strengstens verboten. Die Regeln waren hart. Wenn Soldaten dagegen verstießen, wurden sie in die UdSSR zurückgeschickt oder sogar aus den Streitkräften entlassen.

Die selbst gewählte Isolation führte dazu, dass von den russischen Besatzern nach ihrem Abzug nicht viel geblieben ist. Sie haben kaum Spuren ihrer Kultur hinterlassen: Nach russischen Vereinen, Verbänden, Kultureinrichtungen oder Restaurants muss man lange suchen. Positive Erinnerungen bei den Menschen, die in unmittelbarer Nähe der Truppenstützpunkte lebten, sind Mangelware. Am Ende ihrer Stationierung nahmen die Truppen alles mit, was ihnen noch brauchbar erschien. Den Rest zerstörten sie. Die Enttäuschung und der Frust der Soldaten waren groß: Sie fühlten sich als die Verlierer der deutschen Wiedervereinigung. Für die einst siegreiche Rote Armee war es eine Demütigung. Ihre Abschottung hinter den hohen Mauern und Wachtürmen verhinderte eine tiefgreifende Beziehung zwischen Russland und der ostdeutschen Bevölkerung über all die Jahre. Die Soldaten waren nie ein Teil der ostdeutschen Bevölkerung. Sie kamen als Besatzer und gingen als Fremde. Kluges Beziehungsmanagement sieht anders aus.

Durch die Abschottung hatten die Generäle alles unter Kontrolle. Ein schneller Einsatz gegen die NATO war jederzeit möglich. Durch ihren mangelnden Kontakt waren sie abgeschnitten von Informationen und Vorgängen innerhalb der Bevölkerung, die sie zu verteidigen suchten. Ein Diskurs fand nie statt. Das Volk entledigte sich mit seiner friedlichen Revolution nicht nur der Diktatoren der Sozialistischen Einheitspartei Deutschlands (SED), die sich in Wandlitz eine Festung geschaffen hatten, sondern auch ihrer stets fremd gebliebenen Besatzungsmacht, die in Sperrgebieten weilte. Eine Festung soll schützen, doch in Wahrheit schafft sie Isolation. Bauen Sie um sich keine Festung auf, denn langfristig verlieren Sie den Sinn für die Realität. Der Kreis Ihrer Kontakte und der Austausch mit anderen Menschen werden immer kleiner. Sie

haben nur noch Gleichgesinnte um sich, die Ihnen keine neuen Perspektiven ermöglichen. Alle in Ihrem Umkreis denken in die gleiche Richtung. Ohne es selbst zu bemerken, leben Sie in einer Welt von selbst geschaffenen Mauern, die Ihren eigenen Horizont begrenzen. Sie sind gefangen hinter Ihren eigenen Mauern. Der italienische Staatsphilosoph der Neuzeit Niccolò Machiavelli veranschaulichte, dass eine militärische Festung immer ein Fehler ist: Die hoch auf dem Berg liegende Zitadelle liefert das Bild der verhassten Autorität des Machthabers. Die im Tal lebende Bevölkerung verrät dem erstbesten Angreifer die Schwachstellen, und die Festung wird zum leichten Ziel. Abgeschnitten von Nachschub an Wasser, Nahrung und Munition fällt die Zitadelle schnell. Jede Festung engt die Flexibilität enorm ein, und durch diese Manövrierunfähigkeit wird man zur leichten Beute. Aus der Militärgeschichte und zahlreichen Strategiespielen wissen wir, dass auf die Isolation die Niederlage folgt. Personen aus Politik und Wirtschaft gab Machiavelli den Rat, keine Festung zu bauen. Sein Hinweis war schlicht: »Die beste Festung, die es gibt, ist, nicht vom Volke gehasst werden.«

Der Niedergang der DDR hielt alle Bilder des Hasses der Bevölkerung gegen die SED-Diktatur bereit. Selbst die Grenzmauer der DDR brachte Honecker, Mielke und Co. keinen Schutz, denn das eigene Volk stürzte seine Herrscher und öffnete den Eisernen Vorhang, der Deutschland jahrzehntlang trennte, von innen. Am Ende waren all die Mauern kein Zeichen von Stärke, sondern ein Zeichen von Schwäche. Mauern lassen sich einreißen, wie die friedliche Bürgerbewegung der DDR bewies. Viel schlimmer sind die zahlreichen Mauern, die wir alle in unseren Köpfen haben.

Diese Mauern hatte die SED-Führung in ihren Köpfen hochgezogen und ein ganzes Volk in Geiselschaft genommen. Dabei missachteten sie den wichtigsten Grundsatz ihrer Vordenkerin Rosa Luxemburg: »Freiheit ist immer Freiheit der Andersdenkenden.« Mit dem Freiheitsentzug durch die SED ging zugleich die Unterdrückung eines offenen Diskurses

einher. Ein Diskurs, den jede Gesellschaft benötigt, um sich weiterzuentwickeln. Zudem hatte der Ostblock gegenüber dem Westen einen weiteren strategischen Fehler begangen, indem die Leitungen in Moskau und Ostberlin versuchten, alle Kommunikations- und Datenflüsse zu zentralisieren. Durch die Zentralisierung, so die Einschätzung des Historikers Yuval Noah Harari, kam es immer mehr zu einem extremen Engpass in der Datenverarbeitung. Die Länder des Warschauer Pakts litten an einem kommunikativen Flaschenhals: Die zahlreichen Meldungen kamen nicht mehr durch. Das System verstopfte. Viele Vorgänge blieben liegen. Der Kommunismus scheiterte am Zentralismus, der nur wenige Menschen befähigte,

Entscheidungen zu treffen. Und noch weniger vernetztes Arbeiten ermöglichte. »Das Zentralkomitee der Kommunistischen Partei (KP) kam schlicht und einfach mit der sich rasant verändernden Welt des späten 20. Jahrhunderts nicht zurecht«, so Harari.

»Wenn sämtliche Daten in einem geheimen Bunker angehäuft und alle wichtigen Entscheidungen von einer Gruppe älterer Apparatschiks getroffen werden, dann kann man zwar tonnenweise Atombomben produzieren, aber einen Apple oder ein Wikipedia bekommt man damit nicht hin.« Die selbst auferlegten Kommunikationsstrukturen und Denkverbote ließen den Warschauer Pakt lange vor seinem Untergang scheitern.

Mit der Verweigerung eines offenen Diskurses stirbt jedes Gesellschaftsmodell, da es keine innovativen Lösungsmodelle entwickeln kann. Die Bürger:innen der DDR merkten, dass dies ein Zeichen von Angst war. Jede Demokratie ist allen diktatorischen Staatsformen langfristig überlegen, weil sie den Menschen die freie Entfaltung ermöglicht. Der Mensch stellt die höchstentwickelte kommunizierende Gattung der Erde dar, die nicht einmal mit ständiger Überwachung zu unterdrücken ist. Der weltweit meistrezipierte Sozialphilosoph der Gegenwart, Jürgen Habermas, stellt fest: »Diskurse herrschen nicht. Sie erzeugen eine kommunikative Macht, die die administrative nicht ersetzen kann, sondern nur beeinflussen kann.« Der Fall der Berliner Mauer war ein kommunikativer Akt, der mit Macht die Welt veränderte.

„
Das Zentralkomitee der KP kam schlicht und einfach mit der sich rasant verändernden Welt des späten 20. Jahrhunderts nicht zurecht.

Yuval Noah Harari

“

KOMMUNIKATIVES HANDELN

Nach Jürgen Habermas liegen die normativen Grundlagen der Gesellschaft in der Sprache begründet. Der gleichberechtigte und freie Diskurs ist das Ideal für den Erkenntnisgewinn. Die Kommunikation bildet das zwischenmenschliche Verständigungsmittel und ermöglicht uns so eine soziale Interaktion. Jede soziale Handlung setzt eine kommunikative Handlung voraus. Demnach sollte jeder kommunikativen Handlung der zwanglose Zwang des besseren Arguments innewohnen.

An die Stelle des Bewusstseins einer einzelnen Person sollte nach Habermas der zwanglose Zwang des besseren Arguments treten. Wo sich also die Menschen in einer demokratischen Kommunikationsinteraktion befinden, bildet sich die Vernunft. Demnach funktioniert Kommunikation nur dann, wenn auch ihre Prozesse vernunftorientiert organisiert sind. Das wiederum bedeutet, dass die Gesprächsteilnehmer:innen darauf verzichten müssen, bei anderen eine Wirkung im Sinne von Beeinflussung oder gar Manipulation erzielen zu wollen. Nur wenn eine begründbare und kritisierbare Kommunikation erfolgt, ist eine vernunftgesteuerte Verständigung dauerhaft möglich. Letztendlich gibt es für den Philosophen nur vier Geltungsansprüche, welche Bezugspunkte für die Argumentation bilden können. Es gibt drei Elemente, die für eine herrschaftsfreie Kommunikation erfüllt sein müssen: objektive Wahrheit, normative Richtigkeit und subjektive Wahrhaftigkeit. Demnach wäre eine Kommunikation ideal, wenn eine Verzerrung ausgeschlossen wäre. Hierfür sind folgende Kriterien einzuhalten:

- Gleiche Chancen und gleiche Beteiligung am Dialog
- Gleiche Chancen bei der Deutungs- und Argumentationsqualität
- Gleichberechtigung und Herrschaftsfreiheit aller Beteiligten
- Keine Täuschung und Manipulation innerhalb des Dialoges

Der Grundsatz des zwanglosen Zwangs des besseren Arguments, der unsere Kommunikation leiten sollte, ist im digitalen Strudel des 21. Jahrhunderts untergegangen. Wir leben im Zeitalter

der Informationsüberflutung, Kommunikationsverzerrung und der bewussten Massenmanipulation. Die Algorithmen der Aufmerksamkeitsökonomie geben den Takt vor. Die neue Zeit begann mit der Wende 1989.

Während die Rote Armee mit dem Rückbau ihrer mitteleuropäischen Stützpunkte beschäftigt war, was sich als tiefe Demütigung in die Seelen des russischen Volkes einbrannte, arbeiteten die Vereinigten Staaten von Amerika (USA) bereits an einer neuen Strategie, da es das alte Feindbild plötzlich nicht mehr gab. Die Welt war durch den Zusammenbruch der UdSSR und die Auflösung des Warschauer Pakts von einem auf den anderen Tag komplexer geworden. Neue Sicht- und Reaktionsweisen mussten an die Stelle des überholten Ost-West-Denkens treten. Die amerikanischen Militärs erkannten früh, dass ein dramatischer Transformationsprozess bevorstand, der die sozioökonomischen Strukturen für immer verändern würde. Die Transformation wirkte jedoch viel schneller und stärker, als sie es sich vorstellen konnten, denn in diesem Zeitraum kumulierten gleich drei Entwicklungslinien:

- Social Media veränderten die globale Kommunikation
- Algorithmen steuerten und verwerteten die gigantischen Datenströme
- Maschinen hatten im Internet der Dinge begonnen selbständig zu kommunizieren

Obwohl diese drei Entwicklungslinien nicht vorhersehbar waren, fand das Army War College schon früh einen strategischen Hebel für die elementaren Veränderungen der Welt. Zur Neuausrichtung von Denkmustern entwickelte das US-Militär VUCA.

VUCA-KOMMUNIKATION

VUCA ist ein Kunstwort, welches sich aus den Anfangsbuchstaben von V:olatility (Volatilität), U:ncertainty (Unsicherheit), C:omplexity (Komplexität) und A:mbiguity (Mehrdeutigkeit) zusammensetzt. Mit diesem Akronym versuchten die Militärstrateg:innen die herausfordernden

Merkmale der modernen Welt zusammenzufassen. Sie stellten ihren Entscheidungsträger:innen dieses Konzept vor, damit sie sich in der veränderten Welt behaupten konnten. Die Herausforderungen fassten sie in vier Begriffen zusammen:

V:OLATILITY. Seit den 1990er Jahren unterliegt die Welt ständigen Veränderungen, die durch kleinere oder gravierendere Ursachen zu völlig unerwarteten Wirkungen führen. Die Welt hatte sich verändert. Um auf die neuen Anforderungen reagieren zu können, wurde das agile Management entwickelt. Agilität ist die Fähigkeit, auf gesellschaftliche Veränderungen rasch zu reagieren. Schnelligkeit und Wendigkeit in einer Organisation sicherzustellen, ohne die innere Stabilität zu verlieren, sind die gefragten Fähigkeiten im Management. Die Agilität muss sowohl in der Organisation als auch in den Teams entwickelt werden. Dies setzt auch eine kommunikative Neuausrichtung voraus. Die Business-to-Consumer-Kommunikation auf den zahlreichen Social-Media-Plattformen ist schnell wechselnden Trends und Neigungen der verschiedenen Zielgruppen unterworfen. Es braucht klare Werte und eine eindeutige Haltung sowie eine Kommunikation, die den Bedingungen der digital vernetzten Aufmerksamkeitsökonomie in Echtzeit gerecht wird.

U:NCERTAINTY. Vorhersehbarkeiten nehmen ab. Unvorhersehbarkeiten nehmen zu. Damit verlieren Erfahrungswerte aus der Vergangenheit immer stärker ihre Gültigkeit für die Gestaltung der Zukunft. Eindeutige Planungen und Entwicklungen werden immer schwieriger. Die gesamte Welt befindet sich in allen Bereichen im Umbruch. Nie war das Meinungsspektrum größer als heute. Nie war die Meinungsbeeinflussung durch das Internet weltumspannender als heute. Längst ist ein Kampf um die Meinungsherrschaft entbrannt. Staaten, Organisationen, Unternehmen sowie Privatpersonen sind durch Data Analytics, sogenannte Dateninformationsanalysen, gezwungen, ihren eigenen Informationsgrad zu verbessern. Big Data liefern die notwendigen Datenmengen pro Kanal und Kund:in.

C:OMPLEXITY. Unsere Welt wird immer komplexer. Die zahlreichen Probleme und deren Auswirkungen sind vielschichtiger und schwerer zu verstehen. Die extreme Informationsdichte ist Fluch und Segen zugleich: Den fokussierten Menschen ermöglicht die Informationsdichte einen tiefen Erkenntnisgewinn, die Masse verliert jedoch die Orientierung.

Milliardenfach füllen die Menschen ihre Onlineplattformen mit Urlaubs-, Essens- und Katzenfotos, ohne zu bemerken, dass sie zu Datensklaven geworden sind. Sie investieren Zeit und Geld, um auslesbar zu werden. Komplexität lässt sich nur durch eine Gegengleiche von Komplexität erzeugen. Unternehmen lassen sich nur noch mit mindestens zwei Betriebssystemen aus Linienorganisation und agilen Netzwerkteams führen, und im crossmedialen Content Marketing laufen die unternehmens-eigenen Kommunikationsstränge zusammen. Big Data, Cloud, Quantencomputer und deren Algorithmen sowie Robotik und Sensorik mit ihren cyber-physischen Schnittstellen sind zum Gebot der Stunde geworden. Wer sie beherrscht, beherrscht die Komplexität.

A:MBIGUITY. Es gibt nicht mehr den einen Weg, der zur Lösung führt. Die Bandbreite der Optionen ist heute unendlich groß. Daher gehören alte Glaubenssätze, Paradigmen und Erfahrungen auf den Prüfstand. Die Führung von Organisationen ist paradoxer denn je, und alle bekannten Strategien werden auf die Probe gestellt. Die verschiedenen Informationsebenen und -inhalte haben sich längst vermischt und machen die Zusammenhänge immer unübersichtlicher. Entscheidungen sind zu einem Geflecht aus Reaktion und Gegenreaktion geworden. Hierbei gilt ein transparenter Umgang mit bestehenden Widersprüchen. Führung im 21. Jahrhundert benötigt Werte, Mut und ein ausgeprägtes Informationsradar sowie eine von Vertrauen geprägte Fehlerkultur.

Die Individualität löst die Standardprozesse ab. Nur das regelmäßige Experimentieren mit Fehlern und Erfolgen sowie die ständige Reflexion ermöglichen Einzelpersonen und Organisationen die notwendige Lernkurve innerhalb der VUCA-Welt. Dabei muss eine multidimensionale Kommunikationsstrategie die Anschlussfähigkeit sicherstellen. Im Hinblick auf die Informationsgesellschaft wird eine transparente und authentische On- und Offline-Kommunikation mit den relevanten Zielgruppen zum entscheidenden Erfolgsfaktor der Zukunft. Die multidimensionale Kommunikationsstrategie steigt dabei zur Marktmacht auf.

Kommunikationsexpert:innen bestimmen die Inhalte und die Großrechner und Maschinen die Taktung an den ausgewählten Märkten. Das US-amerikanische Militär nutzte sein VUCA-Konzept, um den Übergang vom Kalten Krieg zu einer