

Iwan Rickenbacher

Bessere Kommunikation – bessere Zusammenarbeit

BDO Gemeindetagung 2020

„Gremienzusammenarbeit – Kein Spaziergang“ steht über unserer Veranstaltung. Was dann, wenn kein Spaziergang? Um im Bewegungsbild zu bleiben: Eine Kriechtour? Ein Berglauf? Ein Langstreckenrennen? Ein Hürdenlauf? Ein Krebsgang? Heute wurde eindrücklich skizziert, wie beschwerlich der Weg gelegentlich sein kann, wenn sich Gremien nicht finden, Personen nicht integrieren, Abläufe nicht passen.

1. Die Ansprechpartner

Die Frage nach der Fortbewegungsart zu beantworten setzt unter anderem voraus, die Wandergruppe zu kennen. Dazu gehören sicherlich die Mitglieder der Gemeindeexekutive, die Angestellten der Verwaltung, die Mitglieder der Kommissionen, von der Rechnungsprüfung bis zur Zonenplankommission, zur Wandergruppe gesellen sich gelegentlich die Parteien, Ortsverbände, Interessengruppen und bis zu viermal im Jahr sind die Bürgerinnen und Bürger nicht mehr Zuschauerinnen und Zuschauer, sondern legen mit ihrer Stimme die nächste Wegstrecke fest und dies begleitet durch Medien, die in ihren Berichten und in den Leserbriefspalten die Wanderleistung der Beteiligten eifrig kommentieren.

Und dies tönt dann gelegentlich so:

„**Dann hört der Spass auf**“, in der Thurgauer Zeitung vom März 2019, wie berichtet wird, wie eine Gemeinderätin für das Schwänzen eines Parteigrillabends die Unterstützung ihrer Partei verlor, die Gewerbler keinen Ihresgleichen, aber einen Arbeitnehmer der FDP portierten, letztlich aber trotzdem ein Gewerbler, allerdings aus der CVP gewählt wurde.

„**Wahl von Schulleiter führt zu Krach**“, in der Luzerner Zeitung von 27. März 2019, wo zu vernehmen war, wie bei der Auswahl eines neuen Mitglieds der Schulleitung von aussen massiv Einfluss auf das Wahlgremium, die Bildungskommission, ausgeübt worden sei. Der Kommissionspräsident trat darauf zurück und ein Mitglied der Kommission machte in einem Inserat öffentlich, wie seiner Auffassung nach die Wahl durch Druck beeinflusst worden sei. Da lagen mehr als nur Stolpersteine auf dem Weg.

„**Es brodeln in Dornach**“, in der Solothurner Zeitung vom 12. März 2019. Der Bauverwalter der Solothurner Gemeinde wird in der Öffentlichkeit für seinen Umgangston kritisiert. Der Gemeindepräsident verwarft sich im Namen des gesamten Gemeinderates öffentlich gegen die Vorwürfe. Zwei Gemeinderäte lassen darauf ebenso öffentlich verlauten, kein einziges Mitglied des Gemeinderates habe den Entwurf der Stellungnahme ihres Präsidenten gutgeheissen. Wie mögen sich diese Menschen in den nächsten Tagen unterwegs verständigen?

„**Lärm um Landvergabe**“, steht am 7. Februar 2019 in der Basellandschaftlichen Zeitung. Ein Mitglied, Landwirt, vor zwei Jahren gegen den Willen seiner Partei auf einer separaten Liste gewählt, demissioniert. Der Landwirt wirft seinen Kollegen vor, bei der Vergabe von Pachtland Vetternwirtschaft betrieben zu haben, diese wiederum halten ihm vor, beim fraglichen Geschäft die Ausstandspflicht verletzt zu haben. Ob damit der Vorwurf der Vetternwirtschaft entkräftet ist?

«**Schilling sieht schwarz**» in der Appenzeller Zeitung vom 20. November 2019. Der Präsident einer Interessengruppe, die den amtierenden Gemeindepräsidenten vor drei Jahren auf den Sitz hievte, will ihn wieder abwählen. In einem elfseitigen Rundschreiben an alle Haushalte wirft er dem Gemeinderat Versagen und royalistische Züge vor. Die IG sucht, dem Vernehmen nach, einen Gegenkandidaten für die Wahlen im Herbst 2020. Wer lässt sich da wohl aufstellen?

Diese und andere Beispiele zeigen, dass sich die Auswahl der Akteure während eines Entscheidungsweges immer wieder verändern kann, zusätzlich können sich unter Umständen Strippenzieher, faktische oder vermeintliche Expertinnen und Experten, Investorinnen und Investoren, frühere Mitglieder der Gremien, im Extremfall auch Gerichte und Polizeiorgane dazu gesellen. Nicht auszublenden ist, dass Entscheide in Nachbargemeinden, Entscheide in übergeordneten Gremien ihrerseits beitragen können, einen bisher begangenen Entscheidungspfad zu verschütten.

Die Beobachtung der ursprünglichen und nachträglicher Akteure während des ganzen Weges erlaubt, Rücken-, Seiten- und Gegenwind frühzeitig zu spüren und die Arbeit entsprechend auszurichten.

2. Die Motive

Was die beteiligten Menschen in der Gemeindepolitik wirklich antreibt, ist nicht immer offenkundig. Ich wurde immer wieder überrascht:

Vom **Leserbriefschreiber**, der sich, für mich einigermassen überraschend, kritisch mit der Kesb auseinandersetzte, bis ich dann erfuhr, dass der im Beitrag objektivierte Vorgang die Schmach seiner Schwägerin betraf;

Vom **Gemeinderat**, der in einer Zonenplanfrage überraschend einschwenkte, bis ich erfuhr, wie sich seine neue berufliche Zukunft in der vom Zonenplan berührten Firma abzeichnete;

Von einem anderen **Gemeinderat**, der sich als einziger für die Nutzung eines leerstehenden Hauses für Asylgesuchsteller einsetzte, bis ich vernahm, dass er sich als werdender Sozialarbeiter vorstellen konnte, später eine Funktion im Haus für Asylsuchende wahrzunehmen;

Von einem **Gemeindeparlamentsmitglied**, das im Verlaufe der Lesung eines neuen Reglements zur Offenlegung von Partei- und Wahlspenden noch einen Zusatzantrag stellte, sodass sich die Verabschiedung des Reglements um einige Zeit verzögerte. Nur er wusste, dass damit die Inkraftsetzung nicht mehr für die nächsten Wahlen möglich war, wo er selbst für ein Exekutivamt kandidiert.

Es ist nicht unerheblich, sich Gedanken darüber zu machen, was die Motive für ein Tun in der Gemeinde sein können, ehrlicherweise beginnend bei den eigenen Beweggründen, sich für ein Amt oder für eine Sache zu engagieren. Reiner Altruismus mag Heilige steuern. Meines Wissens wurde noch kein Gemeinderat wegen seiner Amtsausübung heilig gesprochen, selbst Bruder Klaus musste für diese Ehrung seine politischen Ämter zuerst ziemlich radikal ablegen.

Damit will ich nicht sagen, dass persönliche Beweggründe für ein politisches Amt und für die Erfüllung der öffentlichen Aufgabe per se negativ zu bewerten seien. Die Grenzen werden überschritten, wo aus konkreten Entscheiden eine persönliche Vorteilnahme entsteht.

Die persönlichen Motive, ein öffentliches Amt auszuüben, definieren letztlich das persönliche Rollenverständnis im Gremium. Das Spektrum reicht vom Teamplayer bis zur Gallionsfigur, von Robin Hood, der vermeintliche Missstände eliminieren möchte bis zur Person, die bisherige Entscheide sichern will. Die Tagung heute hat aufgezeigt, wie bedeutsam Rollendefinitionen, Rollensicherheit und Kompatibilität der Rolle mit demokratischen Entscheidungsprozessen sind.

3. Die Meinungsfindung

Wenn gute Kommunikation automatisch die Überzeugung und Mitnahme anderer Menschen bewirken würde, wäre Politik ein einfaches Geschäft.

Wir alle wissen, es gibt gesetzte Meinungen, die sind unverrückbar. Meine Wohngemeinde heisst offiziell Ingenbohl mit einem Dorfteil, der Brunnen heisst. Da der Dorfteil Brunnen bekannter ist als der Teil Ingenbohl, soll die Gemeinde in Zukunft Brunnen heissen, so der Gemeinderat. Wir werden nächstens an der Urne darüber befinden. Vor einigen Jahren zerstritten sich Fussballer im Fussballclub Brunnen und einige gründeten den FC Ingenbohl. Wetten, dass kein Ingenbohler Fussballer die Gemeinde umtaufen will?

Es gibt Meinungen, die sind zwar nicht unverrückbar, aber fest verankert, durch Erfahrung untermauert, durch Erlebnisse bestärkt, durch Wiederholungen eingeschliffen. Ein Bauernsohn wird die Initiative für sauberes Trinkwasser möglicherweise anders prüfen als der Sohn aus einer Familie, die einen Bioladen erfolgreich aufgebaut hat.

Es gibt flüchtige Meinungen, wo Lebenserfahrungen und direkte Bezüge fehlen und Drittmeinungen eine wichtige Rolle spielen. Ich werde als sogenannter Politikexperte von meinen Mitbürgern am Samstagmorgen vor dem Coopladen nicht danach gefragt, was ich zur Hornkuh-Initiative meine, zur geplanten Flate Rate Tax schon. Und die neue Kantonsverfassung, für viele ein eher abstraktes Dokument, wurde im Kanton Schwyz auch darum auf Anhieb angenommen, weil der erfolgreiche und sehr geschätzte frühere Finanzdirektor des Kantons, Franz Marty, die vorbereitende Kommission geleitet hatte.

Eigene, persönliche Dispositionen und Betroffenheiten sind oft entscheidend, bei Wahlen, bei Sachentscheiden, die mit dem Alltagsleben der Bürgerinnen und Bürger verwoben sind. Gelegentlich werden aber Entscheidungen abverlangt, die ausserhalb des Erfahrungsfeldes der meisten Bürgerinnen und Bürger liegen. Dann werden die Meinungen von Persönlichkeiten, die Kampagnenführung, die Medienbegleitung und die politische Grosswetterlage bedeutsam. Und darum ist es bedeutsam, wie an dieser Tagung gesagt, dass Menschen mit Profil die Geschicke der Gemeinde gestalten, Menschen, denen die Bürgerinnen und Bürger zumuten, die Aufgaben zu lösen.

4. Und natürlich auch die Kommunikation

Ich will mich vom Auftrag, Gedanken zur Kommunikation darzulegen, nicht drücken. Aber die relativ lange Einleitung bis zu diesem Punkt ist nicht zufällig. Oft, wenn etwas daneben geht, in der Politik, in einem Unternehmen, in einem Verband, wird die Kommunikation als Hauptgrund ins Feld geführt. Das stört mich gelegentlich sehr.

Der Streit zwischen Tidjane Thiam und Iqbal Khan in der Grossbank gründet nicht einfach auf ungeschickten Worten des einen zur Freundin des andern. Die No-Billag Initiative wurde nicht wegen des Kommunikationsstils von Roger de Weck bloss knapp verworfen. Die Berliner Mauer wäre auch dann gefallen, wenn der Regierungssprecher der DDR, Günter Schabowski, geschwiegen und nicht eines Abends die vermeintliche Botschaft verkündet hätte, der Weg nach Westberlin sei jetzt sofort für alle DDR Bürgerinnen und Bürger offen.

Aber die Qualität der Kommunikation kann beitragen, Vertrauen zu schaffen, Verständnis zu wecken, Überzeugungen zu stärken, Einsichten zu ermöglichen.

Das höchste Lob, das ich für eine Information in den Medien erhielt, kam von einer Frau an der Coopkasse. Sie sagte mir nämlich, dass sie mir dafür danke, dass sie sich nicht dumm vorkäme, wenn sie mich am Radio höre. Sie hat eine erste und wichtige Regel für gute Kommunikation angesprochen: **Versetze dich in die Gedankenwelt, in die Begriffswelt, in die Gefühlswelt des Adressaten deiner Botschaft.** Die Wortwahl, die Argumentationskette ist im Zusammenhang mit der Frage der Organspende nicht die gleiche am Kongress der Transplantationsmediziner oder am Treff der Eltern, die warten, dass ihr Kind eine Niere erhält. Es ist wichtig, die Haltung einzunehmen, dass alle Bürgerinnen und Bürger, wenn sie gewillt sind, eine Sachlage verstehen können, wenn sie adäquat angesprochen werden.

Versetze dich in die Situation, in der sich deine Adressaten befinden, wenn sie deine Botschaft vernehmen. Vor vielen Jahren hat eine Reifenfirma im Baselbiet knapp vor Weihnachten die Schliessung ihrer Unternehmung vor Ort verkündet. Die Reaktionen in der breiten Öffentlichkeit waren äusserst negativ. Einige Wochen später wäre die Nachricht für viele in der Region im Morgenstrach oder im Liestaler Chienbäse untergegangen. Die Wahl des Zeitpunktes einer Entscheidung ist sehr wichtig. Es gehört darum zu den bedeutsamen Privilegien unserer Exekutiven, dass sie es sind, welche die Abstimmungspakete und die Abstimmungsdaten festlegen. Es ist nicht unerheblich, ob eine Abstimmung anfangs Februar oder anfangs Juni stattfindet, nicht wegen der Meteo, aber wegen der unterschiedlichen Disposition der Bürgerinnen und Bürger in den letzten Wochen vor der Entscheidung, in den Weihnachtswochen oder kurz vor den Sommerferien.

Vergiss nicht, dass auch andere Menschen Zeit brauchen, um eine Botschaft wirklich zu verstehen. Darum braucht es einen Kommunikationsplan, der zeitlich weit vor der eigentlichen Entscheidungsphase beginnt, dann nämlich, wenn sich der Handlungsbedarf und noch nicht unbedingt die Lösung abzeichnet. Es braucht dafür so etwas wie ein Leitbild und einen möglichen Massnahmenkatalog der Gemeinde und eine regelmässige Überprüfung des Standes, verbunden mit der entsprechenden Kommunikation. Vom „Mitnehmen“ der Bürgerinnen und Bürger war an der Tagung zu hören. Plattformen sind genannt worden, Legislaturpläne, Aussprachesitzungen, die für die Bürgerinnen und Bürger offen sind, Projekte, an denen sich die Einwohner beteiligen können.

Überlege dir, wo du die Menschen erreichst, die dich hören sollen. Fragen wir uns wirklich, wann und wo wir Gehör finden bei den Menschen, die wir erreichen wollen oder gar erreichen müssen? Ein Medienunternehmen, das seinen Werbekunden nicht sagen kann, wann und wo sich Männer mittleren Alters um ein neues Auto umsehen, verkauft keine Anzeigen mehr. Medienhäuser haben gelernt, die Spuren zu lesen, die wir täglich in unserem Mediengebrauch hinterlassen. Ihr wisst wie viele Bürgerinnen und Bürger an die Gemeindeversammlung kommen. Ihr wisst wahrscheinlich kaum, wer die per Post versandte Botschaft liest. Habt Ihr eine Ahnung, wer sich wann, wo, wie lange auf der Webseite der Gemeinde aufhält?

Bist du der wichtige Absender? Stellen Sie sich vor, ich möchte mich als Influencer für new and free online games profilieren. Ich bräuchte die ganze Zeit, die mir mein Leben noch beschert, nur um mich in der Community einzunisten, geschweige denn meine Botschaft glaubwürdig anzubringen. Fragen Sie mich höflicherweise jetzt nicht, wo ich als Influencer taugen würde. Aber, lassen Sie den einzigen Hundehalter in ihrem Rat nicht aussen vor, wenn es um eine neue Hundetaxe geht, auch wenn er nicht zu den besten in Rhetorik gehört. A propos Rhetorik, eine gute, einleuchtende Botschaft erträgt auch einige Schwächen im Ausdruck. Aber auch die geschliffenste Rhetorik hebt einen Unsinn nicht in Nobelpreishöhe.

Diese Überlegungen gelten, ob Sie an einer Gemeindeversammlung reden, einem Journalisten Auskunft erteilen, ihre Gemeinderatskollegen überzeugen, ihre Parteifreunde mitnehmen wollen. Sie erreichen wenig bis nichts, wenn Sie über die Köpfe reden, die Befindlichkeit des andern ausklammern, den falschen Zeitpunkt wählen oder wenn Sie der falsche Absender sind. Und manchmal hilft etwas Humor und Witz.

Wie ich in jungen Jahren meinen Beruf als Direktor des Lehrerseminars in Schwyz antrat, nervten sich einige meiner Mitbürger über die langen Haare junger Männer im Allgemeinen, angehender Lehrpersonen wegen ihrer Vorbildwirkung im Besonderen. Ich wusste bald, dass ich mit der Erklärung der Menschenrechte nicht weit kam. Ich begab mich darum zur Pforte des Kapuzinerklosters in Schwyz und bat Bruder Guardian um ein bestimmtes „Helgeli“ wie die Heiligenbilder hiessen. Bei der nächsten Empfehlung, als Seminardirektor für Haarordnung zu sorgen, zog ich das Bild Jesu aus der Tasche und streckte es meinem Mahner mit der Frage hin, ob er den Mann kenne. Ich versichere Ihnen, die Diskussion um die angemessene Haartracht war in kürzester Zeit beendet Jesus mag es mir auch verziehen haben.