

Auch in der Kommunikation ist «Leadership» gefordert

«Politisch gesehen befinden wir uns in der Schweiz in einer ausgereiften Verhandlungsdemokratie», schreibt der ehemalige Stadtpräsident von Diessenhofen (TG), Walter Sommer, in «Leadership – mit Menschen zum Ziel».



Walter Willy Sommer, ehemaliger Stadtpräsident von Diessenhofen (TG).

Bild: zvg.

«Die meisten Menschen kommen aus ihren seit der Kindheit erworbenen Verhaltensgrundmustern nicht hinaus. Menschen ändern ihr Verhalten erst dann wesentlich, wenn irgendeine dritte Person auf sie einwirkt. Eine solche Person kann die Führungskraft im Betrieb sein, also eine Person, die einem etwas bedeutet und mit der man sich identifizieren kann. Das Mittel, das gegenseitige Einwirkung unter Menschen auslöst, bezeichnet man als Kommunikation. Kommunikation (lat. communicatio = Mitteilung) ist der Austausch oder die Übertragung von Informationen. Kommunikation findet immer dann statt, wenn ein Mensch das Verhalten eines andern beeinflusst – und zwar auch, wenn nichts gesprochen wird. Kommunikation ist umfassend. Das gesprochene Wort ist nur ein Teil von ihr – wenn auch der wesentlichste.

Bei Missverständnissen ist immer der Sender schuld!

Es gibt in der Regel eine sendende Person und eine empfangende. Von Kommunikation kann erst dann gesprochen werden, wenn der Empfänger Gelegenheit hat, sich zur Nachricht des Senders zu äussern, d.h. ein Feedback zu geben. Der ganze Prozess kann auch nonverbal erfolgen. Wahr ist mithin also nicht, was der Sender sagt, sondern was der Empfänger versteht. Die Nichtbeachtung dieses Gesetzes ist die hauptsächliche Fehlerquelle bei allen Kommunikationsschwierigkeiten. Sollte bisher jemand

geglaubt haben, wenn er sich exakt ausdrücke, dann müssten ihn die Mitarbeitenden richtig verstehen, dann ist es höchste Zeit, sich von diesem Irrtum zu befreien. Wird eine Nachricht falsch verstanden, dann ist immer der Sender schuld. Bei ihm liegt die Verantwortung für genaue und richtig verstandene Kommunikation.

Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt. Letzterer dominiert den ersteren. Die Gefühlsebene ist entscheidend. Wenn es dem Sender also nicht gelingt, eine harmonische Atmosphäre zu schaffen, braucht er mit seinen Informationen, mit dem Gespräch gar nicht erst zu beginnen.

Reden, reden, reden

Information und Kommunikation sind erstrangige Führungsaufgaben. Ich habe ihnen in diesem Bewusstsein immer einen sehr hohen Stellenwert beigemessen und die Mitarbeitenden entsprechend sensibilisiert. Man kann nicht genug kommunizieren, nie genug miteinander reden: vertikal und horizontal, nach oben, unten, innen und aussen. Wohl nur leicht übertrieben habe ich immer geäussert, Kommunikation fülle 70 Prozent meines Jobs aus. Kommunikation ist Informationsaustausch, oft mit Überzeugungsanspruch.

Die Wahl des Mittels ist wichtig – wobei es angezeigt sein kann, mehrere Kanäle parallel einzusetzen. Das persönliche Gespräch, in dem aufeinander eingegangen werden kann, ist allgemeineren internen Mitteilungen in Rundschreiben oder auf einem schwarzen Brett vorzuziehen.

Es ist als Folge der gesellschaftlichen Entwicklung, des Handelns auf mehreren Ebenen, der globalen Vernetzung des Marktes und anderem absolut nicht mehr möglich, allein im stillen Kämmerlein zu entscheiden. Beteiligte oder Betroffene sind miteinzubeziehen. Stabsstellen und andere Mitarbeitende sind zwingend zu konsultieren.

Politisch gesehen befinden wir uns hier in der Schweiz (aber leider längst nicht überall in der Welt) in einer ausgereiften

Verhandlungsdemokratie. Ohne «bürgerschaftlichen Miteinbezug» entsteht kein Projekt mehr, erfolgen keine Planungen mehr, wird kein Gesetz mehr ausgearbeitet. NGOs melden sich häufiger und lauter zu Wort als Regierungsrepräsentanten. Bei Vertragsabschlüssen in der Wirtschaft wird je länger je mehr allen möglichen, auch hinsichtlich der Auswirkungen breit gestreuten Faktoren Rechnung getragen.

Diese Entwicklung ist zu begrüßen. Der Preis langwieriger Verhandlungen und Entscheidungsprozesse wird andererseits aufgewogen durch die hohe politische Legitimation einer Anordnung, die Ausgereiftheit, die lange «Halbwertszeit» bis zum Zerfall einer Regelung oder zumindest bis zu deren Überarbeitung. Wird Handeln erklärt, entsteht Transparenz und, ganz besonders, es erfolgt Identifikation. Beide bilden die Grundlage für Verständnis, Vertrauen und Akzeptanz!«

Walter Sommer

Infos:

Walter Sommer: «Leadership – mit Menschen zum Ziel», edition ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ.

ISBN 978-3-03858-751-4 (Buch)

978-3-03858-752-1 (Digitalisat)

Bestellungen: 224 S., Softcover, CHF 25.00 + Versand, 044 780 07 51 oder ffvogel@mus.ch

Zur Person:

Walter Willy Sommer, geboren 1951, Vater von drei Söhnen, lebt in Diessenhofen (TG), einer Kleinstadt mit mittelalterlichem Zentrum am Hochrhein. Dort wirkte er drei Jahrzehnte bis zu seiner Pensionierung als Stadtpräsident. Sommer hat an der Universität Zürich Rechts- und Staatswissenschaften studiert, war Chef Rechtsdienst im Departement für Inneres und Volkswirtschaft des Kantons Thurgau sowie Mitglied des Thurgauer Grossen Rats.