

# handwerk. magazin

www.handwerk-magazin.de

Anleitung:

## KOMMUNIKATION im Betrieb

Autorin: **Barbara Seidl**, Personalexpertin und Coach für Handwerksbetriebe

---

### IMMER AUF DER SICHEREN SEITE



Von unserer Fachredaktion geprüft. Die Inhalte dieses Downloads sind nach bestem Wissen und gründlicher Recherche entstanden. Für eventuell enthaltene Fehler übernehmen jedoch Autor/in, Chefredakteur sowie die Holzmann Medien GmbH & Co. KG keine rechtliche Verantwortung.

# Anleitung **Kommunikation im Betrieb**

---

## **Wie Sie als Chef die Gerüchteküche in den Griff bekommen**

Wie um alles in der Welt kommen meine Mitarbeiter denn darauf? Zum Leidwesen vieler Chefs entwickeln auch die absurdesten Gerüchte in Windeseile eine Eigendynamik, die kaum zu stoppen ist. Bevor Betriebsklima und Motivation ernsthaft Schaden nehmen, sollten Unternehmer alles daran setzen, die Gerüchteküche zu unterbinden. Die Anleitung zeigt, worauf es dabei vor allem ankommt.

Ihre Mitarbeiter sind zum Arbeiten da und Ihnen ist es egal, was den lieben langen Tag so erzählt wird? So nachvollziehbar eine solche Haltung auch sein mag, clever ist sie keineswegs. Denn der oft als Gerüchteküche belächelte informelle Austausch der Kollegen kann nicht nur das Betriebsklima gehörig strapazieren, sondern sich auf Dauer auch negativ auf die Arbeitsleistung auswirken. Schließlich haben Mobbing oder Bashing oft ihren Ursprung in Gerüchten. Fortgesetzte und massive Gerüchte und unangemessene Kommunikation, die nicht beachtet und bearbeitet wird, schaukeln sich langsam aber stetig hoch – und sie gehen keineswegs von alleine weg. Was als einfaches Gerücht die Runde macht, kann später sowohl im Betrieb als auch in der Außendarstellung massiven Schaden anrichten, deshalb lohnt sich rechtzeitiges Gegensteuern.

## **Schritt 1: Analysieren Sie die Ursachen**

Bei Gerüchten ist es meist schwierig, den genauen Ausgangspunkt sowie die entsprechende Person oder Abteilung zu erkennen. Denn die Gerüchte werden vor allem über das persönliche Gespräch – beim persönlichen Zusammentreffen und/oder über das Telefon – weitergetragen und nicht schriftlich dokumentiert. Doch das gesprochene Wort ist flüchtig und im Zweifel kann die Person, die Gerüchte in die Welt setzt, sich auf ein kommunikatives Missverständnis oder „das hab ich so gar nicht gesagt“ herausreden.

- **Individuelle Ursachen prüfen:** Manchmal lassen sich einzelne Personen identifizieren, die Gerüchte produzieren und weitergeben. Personen, die zu allem und zu jedem eine Meinung abgeben, die häufig stark wertend oder abwertend ist. Die Schwätzer, Nörgler und Meckerer, die mit sich und allem Anderen unzufrieden sind. Eines gilt auf jeden Fall auf der individuellen Ebene (auch wenn Gerüchteküchen auch systemische Ursachen haben können): Es gibt immer zwei Personen: Derjenige, der das Gerücht kommuniziert, und derjenige, der es aufnimmt, kommentiert und oft noch mit zusätzlichen Anreicherungen weitergibt.
- **Gelegenheiten identifizieren:** Bestimmte Personen oder Abteilungen haben im Betrieb mehr Gelegenheit, Gerüchte und falsche Informationen auf die Reise zu schicken als andere. Initiatoren sind dabei oft die Mitarbeiter an den Schnittstellen: Mitarbeiter in wechselnden Montageteams, Servicemitarbeiter (Hausmeister, Kantinenpersonal und Reinigungskräfte), die Telefonzentrale, Büromitarbeiter oder Ausfahrer und Kuriere – sie alle sitzen an den Schalt- und Schnittstellen des Betriebe und haben zu vielen unterschiedlichen Unternehmensbereichen persönliche Kontakte.
- **Wichtig:** Gelegenheiten bieten sich auch in Gemeinschaftsräumen, bei der gemeinsamen Pause und durch verwandtschaftliche Beziehungen, so dass der Betrieb oft auch als Gesprächsstoff in der Freizeit herhalten muss. Nahezu in jedem Betrieb gibt es eine allgemein bekannte, aber oft nicht namentlich genannte Person, an die man sich jederzeit vertrauensvoll wenden kann.
- **Kommunikationskanäle checken:** Wenn betriebliche Informationen spärlich oder gar nicht kommen, wenn sie unvollständig oder zu spät den Mitarbeiter erreichen, ist es nicht verwunderlich, dass Mitarbeiter sich entweder die Informationen selbst besorgen oder auch ihre Fantasie walten lassen. Die Belegschaft ergänzt die Leerstellen, die der Betrieb lässt, eben einfach durch das eigene Weltbild und durch persönliche Gedanken und Vermutungen.

# Anleitung **Kommunikation im Betrieb**

---

## **Schritt 2: Sichern Sie eine gute Kommunikationskultur**

Bei individuellen Ursachen liegt die Lösung natürlich zuerst im individuellen Bereich. Sind einzelne Personen die Quelle von falschen Gerüchten, Mobbing oder auch Diskriminierung, sollten Sie sehr zeitnah Gespräche führen. Dabei kommt es nicht nur auf ein klares Feedback an, sondern auch auf eine konkrete Ansage, was den Mitarbeiter in Zukunft bei einer Wiederholung erwartet. Bei schweren Verfehlungen wie etwa einer Diskriminierung ist es sinnvoll, ein Gesprächsprotokoll anzufertigen sowie eine Ermahnung oder Abmahnung auszusprechen, die dann auch in der Personalakte landen muss. Ändert der Mitarbeiter trotzdem sein Verhalten nicht, kann auch eine Kündigung notwendig sein.

Je mehr Gelegenheiten es gibt, interne Informationen weiterzutragen und unerwünschte Kommentare bei anderen zu platzieren, desto wichtiger ist es, sich mit allen gemeinsam auf Gesprächskultur zu verständigen. Dazu gehören die folgenden Maßnahmen und Absprachen.

- **Vorausschauend agieren.** Wenn die Sekretärin den Mitarbeiter mit den Worten „der Chef ist heute ganz mies drauf, da würde ich mit der Frage lieber warten“ auf später vertröstet, so ist ihr möglicherweise nicht bewusst, dass ihre Äußerung ein Startpunkt für Kommentare und Gerüchte in der Belegschaft anstoßen kann. Ausfahrer, die „die Deppen im Büro“ beschimpfen, Führungskräfte, die über Mitarbeiter negativ sprechen und Äußerlichkeiten, Geschlecht, Religion, sexuelle Orientierung und Herkunft als sprachliches Etikett verwenden, brauchen eine konkrete Ansage zu den betrieblichen Umgangsformen.
- **Humor kanalisieren.** Auch wenn sich beim Humor bekanntlich die Geister scheiden: es gibt genügend Sprüche und Witze, die einige Menschen deshalb zum Lachen bringen, weil sie politisch unkorrekt sind. Unterbinden Sie ein solches Verhalten.
- **Betriebsräume prüfen.** In allen Räumen und Orten, zu denen Kunden und Geschäftspartner Zutritt haben, sollten keine Kalender, Kaffeebecher oder Plakate mit missverständlichen Karikaturen und/oder doppeldeutigen Sprüchen zu finden sein.
- **Vorbild sein.** Gehen Sie als Chef mit gutem Beispiel voran. Natürlich dürfen Sie auch mal wütend sein. Doch gerade in solchen Situationen ist es wichtig, das im Sinne einer guten Kommunikationskultur gewünschte Niveau einzuhalten. d. Auch wenn Sie wütend sind, ist es wichtig, dass Sie das gute, von Ihnen gewünschte Niveau einhalten.
- **Vorbeugen und Ansprechen.** Beugen Sie Gerüchten und unangemessener Kommunikation vor, indem Sie Ihr Motto („Wir reden miteinander nicht übereinander.“) konsequent einfordern. Besprechen Sie an konkreten Beispielen, welche Äußerungen okay sind und wann die Grenze überschritten ist. So kann nach und nach ein Bewusstsein für eine korrekte Kommunikation entstehen und jeder Mitarbeiter lernt, wie er dazu beitragen kann.
- **Infopolitik festlegen.** Überlegen Sie gemeinsam mit dem Team, wer welche Informationen zu welchem Zeitpunkt und in welcher Genauigkeit braucht und bestimmen Sie dafür die notwendigen Kanäle. Je nach Größe des Betriebs und Anzahl der Mitarbeiter kann ein Aushang am Schwarzen Brett genauso sinnvoll sein wie ein Intranet, eine eigene App oder ein internes Messenger-System.

**Wichtig:** Unabhängig davon, für welche Lösungen Sie sich entscheiden: Ergänzen Sie diese durch regelmäßige persönliche Besprechungen – mindestens einmal pro Woche oder bei Bedarf sogar täglich.