

07+08/2023

impulse

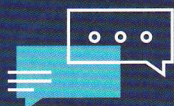
Netzwerk und Know-how für Unternehmen

Jetzt
anmelden

Unser Mitgliederprogramm
FÜR DAS 2. HALBJAHR

Veranstaltungen,
die begeistern

Digital oder in Präsenz



Alle Termine & Anmeldung unter
impulse.de/mitgliederprogramm

impulse



Änderungen vorbehalten

szahlen

Unternehmen mit den
Anzahlen voran

*„Die Fähigkeit,
miteinander zu
tratschen,
unterscheidet
uns Menschen
von Tieren“*

BESONDERS RELEVANT, WEIL

- Mitarbeitende übereinander und über ihre Chefs reden
- Führungskräfte zu positivem Flurfunk beitragen können

FIRMENTRATSCH Möchten Sie den Flurfunk abschaffen? Im Interview erklärt die Kommunikationsforscherin Dominique Darmon, warum das keine gute Idee ist

Interview: Wiebke Harms

Für das Forschungsobjekt von Dominique Darmon gibt es keine passgenaue deutsche Übersetzung. Die Kommunikationsexpertin untersucht „Gossip“. Klatsch, Tratsch, Flurfunk – alle diese Wörter beschreiben auf Deutsch den Akt, über andere zu sprechen. Aber keines gibt den englischen Begriff präzise wieder. Wir übersetzen ihn darum in diesem Gespräch nicht durchgehend. In ihrem aktuellen Buch „Have I Got Dirt For You“ setzt sich die Kanadierin Darmon damit auseinander, welchen Einfluss der Flurfunk auf Kommunikation und Kultur in Unternehmen hat. Sie zeichnet nach, wie Gossip Karrieren formen oder zerstören kann.

Bei impulse haben wir die Regel: Wir reden bei Konflikten nicht übereinander, sondern miteinander. Sie beschreiben Gossip in Ihrem Buch wie ein menschliches Grundbedürfnis. Ist unsere Regel uneinhaltbar?

Das ist ein hartnäckiges Missverständnis über Gossip: Er hat einen so fürchterlich schlechten Ruf! Die Annahme ist sehr weit verbreitet, dass Gossip immer negativ ist. Dass Menschen grundsätzlich lästern, wenn sie über andere reden. Vor allem im Arbeitskontext hört man das Wort Gossip und denkt an Intrigen im Kollegenkreis, an hinterhältige Machtspiele oder an Mobbing.

Was ist Gossip stattdessen?

Die wissenschaftliche Definition des Begriffs lautet schlicht: Zwei Personen reden über eine abwesende dritte Person. Sie können dabei sowohl positive als auch negative Sachen sagen. Die Kunst des Gossip ist jedoch, dass diese Gesprä-

che geheim bleiben. Die besprochene Person sollte niemals davon erfahren. Sonst ist es schlechter Gossip.

Können wir Menschen einfach nicht anders, als hinter ihrem Rücken über andere zu reden?

Sich über andere auszutauschen ist Teil unserer menschlichen Natur. Die Fähigkeit zu tratschen unterscheidet uns Menschen von Tieren. Für die frühen Menschen hat sie sogar das Überleben gesichert. Durch das Sprechen über andere hat man erfahren, wer Freund ist und wer Feind. Das ist gewissermaßen beim Gossip am Arbeitsplatz heute noch so.

Wer nicht tratscht, überlebt die Arbeit nicht?

Wir sind keine Höhlenmenschen mehr. Aber wir erfahren durch den Austausch an der Kaffeemaschine, mit welchen Kollegen man gut zusammenarbeiten kann und wer die problematischen Persönlichkeiten sind. In einem Unternehmen lernen die Angestellten viel aus Anekdoten über Kolleginnen und Kollegen. Wenn beispielsweise jemand entlassen wurde, sprechen Mitarbeiter darüber und wollen die Gründe in Erfahrung bringen. Um selbst nicht dieselben Fehler zu begehen.

Welchen Sinn hat Gossip noch?

Diese Form der Kommunikation ist ein Weg, Verbindungen aufzubauen. Menschen loten so aus, ob Gesprächspartner dieselben Werte teilen, und sie finden durch das Teilen von Geheimnissen auch heraus, wem sie vertrauen können. Neue Teammitglieder lernen die Kultur in der Firma und in den einzelnen Teams durch den Flurfunk

IM GESPRÄCH



EINGEFLÜSTERT Darauf, Gossip zu erforschen, ist **Dominique Darmon** im Gespräch mit Studierenden gekommen. Sie lehrt Kommunikation an der The Hague University of Applied Sciences und besprach im Seminar den Informationsfluss in Unternehmen – und fand, dass zu einem Kanal Forschung fehlt.

funk kennen. Durch Gossip werden soziale Erwartungen und Normen weitergegeben. Wenn zum Beispiel Zuspätkommen ein großes Problem für eine Führungskraft ist und eine neue Kollegin über den Flurfunk davon hört, dass andere deswegen Probleme hatten, wird sie auf Pünktlichkeit achten.

Trotzdem ist Gossip am Arbeitsplatz nicht gern gesehen. Wie können Führungskräfte ihn verhindern?

Man kann Gossip nicht unterbinden. Darum finde ich falsch, es überhaupt zu versuchen. Führungskräfte können jedoch den Flurfunk mit vielen kleinen Schritten positiv beeinflussen. Denn es gibt hilfreichen und guten Gossip, und es gibt schlechten. Als Führungskraft wollen Sie darauf einwirken, dass der gute überwiegt.

Was unterscheidet wünschenswerten Gossip von schlechtem?

Wenn zum Beispiel zwei Kollegen über die Präsentation eines dritten Kollegen sprechen, können sie den Vortrag loben oder sich über eine schlechte Leistung echauffieren – beides ist Gossip. Die Kollegen tauschen sich dabei über einen Vortrag aus, den sie beide gesehen haben. Klar abzugrenzen sind davon Gerüchte. Sie kommen auf, wenn jemand Geschichten weitererzählt, die er nicht selbst erlebt hat. Menschen neigen dazu, diese Anekdoten auszuschmücken. Diese Erzählungen aus zweiter Hand entfernen sich immer weiter von der Wahrheit, bis hin zu bewusst eingebauten Lügen. Gerüchte können nie gut sein. Gossip hingegen schon.

Was raten Sie Führungskräften dann im Umgang mit Gossip?

Sie sollten zuallererst akzeptieren, dass Mitarbeiter immer übereinander reden werden. Sie werden auch ganz sicher über Sie als Führungskraft sprechen. Je mächtiger jemand ist, desto mehr wird über die Person gesprochen werden. Gossip

ist eine Waffe der Schwachen. Wer wenig Einfluss hat, versucht über den Flurfunk etwas mehr Macht zu sammeln.

Verbote nutzen nichts?

In den USA zum Beispiel haben viele Unternehmen Anti-Gossip-Richtlinien. Wir beobachten jedoch, dass diese Regelungen Gossip nicht verhindern. Am wirksamsten können Unternehmen die Verbreitung von Gerüchten unterbinden: Mit offener Kommunikation und Transparenz. Wo es offizielle Informationen gibt, entsteht weniger Unsicherheit, und es bleibt weniger Raum für Interpretationen und Ausschmückungen.

Was können Führungskräfte noch tun?

Ein wichtiger Hebel ist Fairness. Bei Beförderungen zum Beispiel sollte man den anderen Teammitgliedern klarmachen, wieso diese Person befördert wird. Das beugt Lästereien vor.

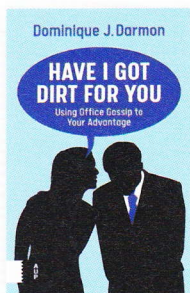
Weil so weniger Neid aufkommt?

Genau. Führungskräfte haben Mitarbeiter, mit denen sie sich besser verstehen als mit anderen, bis hin zu Lieblingskollegen. Diese Leute stehen unter besonderer Beobachtung des restlichen Teams. Über sie wird eher gelästert. Sie können zum Beispiel als Schleimer gelten. In Teams, in denen sich alle gleich behandelt fühlen, lästern die Mitarbeiter weniger übereinander.

Dürfen Führungskräfte sich am Büro-Gossip beteiligen?

Gossip ist für Führungskräfte ein zweischneidiges Schwert. Wichtig und zugleich sehr schwierig ist, das richtige Maß zu finden. Studien zeigen: Wer sich nicht am Gossip beteiligt, verpasst Chancen, Verbindungen mit Kollegen aufzubauen. Wer nie mitredet, wird argwöhnisch beäugt und wirkt sozial unangepasst. Andersherum vertraut niemand denen, die ständig an der Kaffeemaschine tratschen. Das ist auch schlecht. Die optimale Menge liegt irgendwo dazwischen.

DAS BUCH



HAVE I GOT DIRT FOR YOU

Using Office Gossip to Your Advantage.

Dominique J. Darmon

Amsterdam University Press,
260 Seiten, 29,99 Euro

Kann ich als Führungskraft mit einem Mitarbeiter über andere aus dem Team sprechen?

Was Sie sagen und auch wie sie es sagen können, hängt natürlich davon ab, mit wem Sie reden. Für Führungskräfte kann Gossip eine sehr wichtige Informationsquelle sein. Nehmen wir zum Beispiel an, ein Mitarbeiter macht eine schwierige Trennung durch, und Sie hören als Führungskraft über Dritte davon. Das kann Ihnen helfen einzuordnen, wenn der Mitarbeiter weniger leistet. Das Wissen gibt Ihnen auch die Chance, sich darauf einzustellen und den Mitarbeiter vielleicht zu unterstützen. Es ist sehr wichtig, als Führungskraft die Ohren für so etwas offen zu haben.

Also sollten Führungskräfte gut zuhören, aber selbst nicht zu viel erzählen.

So kann man es zusammenfassen. Besonders vorsichtig müssen Führungskräfte mit Äußerungen über die Leistung von Teammitgliedern sein. Wenn Sie als Führungskraft zu einem Mitarbeiter sagen, dass ein anderer Kollege schlecht performt, bekommt diese Aussage sehr viel Gewicht.

Was kann man tun, wenn ein Teammitglied auffallend viel tratscht?

Zuerst sollte man versuchen herauszufinden, worüber die Person spricht. Wir neigen zu der Annahme, dass Gossip immer negativ ist. Es kann aber auch sein, dass die Person sich einfach sehr gern mit anderen austauscht und sehr kommunikativ ist. Darum sollte man erst mal rausfinden, ob jemand unter dem Flurfunk leiden könnte. Schließlich wird Gossip manchmal genutzt, um andere auszuschließen oder sogar zu mobben. Dann sollten Führungskräfte natürlich aufmerksam werden.

Und was können Unternehmer tun, in deren Firmen besonders viel Gossip in Umlauf ist?

Sie sollten das als Warnsignal sehen. Meistens ist auffallend viel Gossip ein Zeichen dafür, dass etwas nicht stimmt. Wenn Mitarbeiter zufrieden

sind und die Stimmung im Team gut ist, gibt es normalerweise weniger Gossip. Andersherum wird der Flurfunk lauter und wichtiger, wenn Beschäftigte sich Sorgen machen oder unzufrieden sind. Führungskräfte sollten versuchen herauszufinden, worum der Gossip sich dreht, und dann auf die Sorgen ihrer Mitarbeiter eingehen.

Klassischerweise findet Gossip auf Fluren oder in der Teeküche statt. Was passiert mit dem Gossip, wenn mehr im Homeoffice gearbeitet wird?

Wie sehr Gossip in der menschlichen Natur liegt, hat sich in der Corona-Pandemie gezeigt: Als Angestellte ins Homeoffice wechselten, erschienen viele Artikel, die das Ende des Gossip verkündeten und prophezeiten, dass Beschäftigte nun nicht mehr tratschen, sondern viel produktiver arbeiten. Doch stattdessen migrierten die Gespräche in Chatprogramme – was neue Probleme macht.

Welche Probleme sind das?

Während in Zoom ein Meeting stattfindet, läuft der Gossip im Digitalen nebenher in WhatsApp-Gruppen und anderen Messengern weiter. In einem Chat jedoch ist die Etikette beim Gossip eine ganz andere als im direkten Gespräch. Überschreitet jemand im Gespräch eine Linie, merkt die Person an der Körpersprache des anderen, dass sie zu weit gegangen ist. Im Chat fehlt dieses Korrektiv. Plus: Was ich am Wasserspender zu einer anderen Person gesagt habe, kann ich später abstreiten, denn es gibt keine Beweise. Im Chat hingegen ist alles dokumentiert. Das muss jeder bedenken, der Gossip aufschreibt. ■

UNTER STRICH Statt den Flurfunk zu verdammen, sollten Führungskräfte aufmerksam hinhören. Die Gespräche taugen als Indikator für die Stimmung im Unternehmen.