

## Gerüchte positiv nutzen lernen

"Diese Gerüchteküche muss jetzt endlich aufhören..." sagte ein Top-Manager in einem Vorgespräch für eine geplante Organisationsentwicklungsmaßnahme. Er machte die Gerüchte und die Mitarbeiter, die solche Geschichten erzählen, für die mangelnde Motivation und die hohe Unsicherheit in der Abteilung verantwortlich. "Ich brauche wirksame Maßnahmen, dass diese Gerüchte bald aufhören..." Dies war der Auftakt für ein längeres Führungscoaching.

Der "Flurfunk" und seine Gerüchtekommunikation ist ein heissbegehrter Informationskanal in Unternehmen, obwohl man meinen könnte, dass die meisten Mitarbeiter schon genug Informationen täglich über E-mail, Telefon und Meetings erhalten sollten, Informationen über diesen Kanal werden direkt abgerufen, sicher gespeichert, schnell weitergegeben und hinterlassen eine große Wirkung.

Dieses Phänomen ist schon lange bekannt und doch ist es, so finde ich, immer noch erstaunlich. Für Top-Manager ist es natürlich frustrierend, wenn die eigenen Unternehmensgrundsätze, die in Workshops mit Hilfe von Power-Point-Präsentationen audio-visuell vermittelt werden, dagegen nur einen geringen Reiz zum Weitererzählen verursachen. Warum ist das so?

Viele Mitarbeiter geben auf die Frage: "Wo erhalten Sie die glaubwürdigsten Informationen im Unternehmen ..." zur Antwort: aus dem Flurfunk, aus informellen Gesprächen mit der Führungskraft oder eben durch Gerüchte. Diese Art von Kommunikation scheint gerade durch den inoffiziellen Charakter und durch die direkte wertschätzende Beziehung zum Erzähler einen hohen Wert zu bekommen. Diese Informationen sind aber beeinflussbar und nutzbar für die Unternehmensleitung.

Gar keinen Sinn macht dagegen ein Auftrag, diesen Infokanal zu verbieten. Er würde auch kläglich scheitern! Nutzbar mache ich die Gerüchte für das Unternehmen, indem ich die Kraft in dem verdeckten Informationskanal erkenne und sichtbar mache:

### 1. Gerüchte sind Grundlage für ein Führungsfeedback

Häufen sich die negativen Geschichten in einem Unternehmen auf dem Flurfunk kann dies als Spiegel für die Führung gesehen werden. Häufig wird die Glaubwürdigkeit der Führung in Frage gestellt - so haben die Middlemanager eine besondere Funktion, sie können als direkte Führungskraft Einfluss auf die Gerüchte nehmen. Gerade in Veränderungsprozessen ist es daher wichtig auf diese Multiplikatoren im Management von Seiten des Top-Managements besonders zu achten und über diese glaubwürdig zu kommunizieren. (siehe auch Prinzip der minimalen Führung: "Die Aufgabe der Führungskraft bei inoffiziellen Meetings")

### 2. Motive erkennen

Gerüchte sind auch ein Spiegel der Mitarbeitermotivation. In den Geschichten stecken Angst, Wut, Ohnmacht und weitere Gefühle, die Rückschlüsse auf die Motive zulassen. Häufig können so, sehr einfache Lösungsansätze für das Management erarbeitet werden. Macht man sich zum Beispiel lustig über das arrogante Auftreten und die extravaganten Krawatten des Vorstandchefs, so kann das zum Beispiel ein Anzeichen für den Wunsch nach Nähe zur Unternehmensleitung sein. Aus Äußerungen wie: "Der ist immer so abgehoben angezogen...", kann es für den Vorstand sinnvoll sein:

1. die Anzüge genauso zu lassen, wie er sie gerade trägt. Damit zeigt er, dass er die Position nicht einfach wechselt, sondern zu sich selbst und seinem Auftreten steht.
2. Sich mehr in den Abteilungen zu zeigen und sich auf dem nächsten Betriebsfest bei einem Sketch auf der Bühne über seine Klamotten und das

"Getue" selbst lustig zu machen. Damit zeigt er, er hat verstanden, um was es geht und zeigt Mitarbeiternähe ohne sich zu verbiegen.

Es geht also darum die Geschichte hinter der Geschichte zu entdecken und zu würdigen. Manchmal kann es dann sinnvoll sein, darauf zu reagieren und etwas zu unternehmen, manchmal ist es aber auch besser, nichts zu unternehmen, denn...

3. **Gerüchte sind beziehungsfördernd**

Manche Geschichten und Gerüchte sind einfach auch ein wichtiger Blitzableiter für den Frust im Unternehmen. Eine Geschichte über die Unternehmensleitung oder leitende Angestellte zu erfinden und gekonnt zu verpacken, ist eine kreative Denkleistung eines Mitarbeiters und somit insgesamt gesehen auch ein Beitrag zur Mitarbeitermotivation. Solange negative Geschichten nicht demotivierende Wirkung haben und "Überhand" nehmen, sind sie ein wichtiger Bestandteil eines gesunden Betriebes.

4. **Viele Gerüchte - Change-Management reflektieren**

Übermäßig viele Gerüchte im Unternehmen dagegen weisen darauf hin, dass das System in einer instabilen Phase ist. Typischerweise ist das in frühen Merger-Phasen oder vor Trennungsszenarien der Fall: Die alten Geschichten haben keine Gültigkeit mehr, neue gibt es noch nicht. Außer wagen Verlautbarungen vom Topmanagement. Was geschieht, wenn es keine Geschichten gibt? Man erfindet welche. Hier macht es Sinn die getroffenen Ansätze des Change-Management neu zu bedenken und über weitere Maßnahmen mit Hilfe der Multiplikatoren im Unternehmen, das mittlere Management zu erarbeiten.

5. **Vorsicht bei Zynismus und Galgenhumor**

Zynismus und Galgenhumor in den Gerüchten ist oft ein Anzeichen für eine mangelnde Identifikation mit dem Unternehmen. Auch hier ist das Gerücht nur das Symptom und nicht die Ursache. Dennoch ein Indiz, dass die Unternehmensführung handeln muss, um die Identifikation nachhaltig zu steigern. Häufig bieten sich hier Großgruppeninterventionen an. Gerade hier wird den inoffiziellen Kanälen ein offener Marktplatz geboten, um neue Handlungsmöglichkeiten gemeinsam mit den Mitarbeitern zu erarbeiten.

**Fazit: Was können Führungskräfte im Umgang mit Gerüchten lernen?**

Vielleicht können Unternehmensführung und die leitenden Angestellten hier etwas von den Betriebsräten lernen. Der Betriebsrat hat die Gerüchteküche im Unternehmen bereits als strategisch wertvolles Instrument für politische Arbeit entdeckt. Während die Unternehmensleitung häufig zuviel positive Nachrichten auf Hochglanzpapier kommuniziert und damit an Glaubwürdigkeit einbüßt, nutzt der Betriebsrat die Gerüchte und wirkt manchmal glaubwürdiger. Gerüchte sind aber nicht zwangsläufig nur für aktive Oppositionspolitik zu nutzen, wie oben erwähnt; geht es darum Negativ-Geschichten in Unternehmen nicht zu unterdrücken oder zu vermeiden - sondern daraus zu lernen und sie wahrzunehmen. Somit kann ein neuer Umgang mit Gerüchten, die Voraussetzung für Akzeptanz, Glaubwürdigkeit und Mitarbeiterbindung zum Top-Management und damit zum Unternehmen werden.