

White Paper 2021

NACHDENKEN ÜBER KLATSCH UND TRATSCH ALS GEGENSTAND DER UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION

von Helmut Ebert und Regina Schlotmann-Ebert



Nachdenken über Klatsch und Tratsch als Gegenstand der Unternehmenskommunikation

Helmut Ebert und Regina Schlotmann-Ebert

Klatsch und Tratsch werden traditionell massiv und lustvoll praktiziert, gleichzeitig aber gesellschaftlich geächtet. Eine merkwürdige Diskrepanz. Die Begriffe Klatsch und Tratsch transportieren pejorativ-negative Bewertungen. Das „Wörterbuch der deutschen Gegenwartssprache“ beschreibt Klatsch als „*abwertend über abwesende Personen sprechen*“, bei Tratsch kommen als weitere Bedeutungen „*sich unterhalten, schwatzen*“ und „*jmd. etwas hinterbringen, verraten, petzen*“ dazu. Woher kommt diese Ambivalenz? Vielleicht müssen wir uns in Erinnerung rufen, dass das Sprechen-dürfen nicht selbstverständlich ist, sondern historisch und teilweise bis heute in formalen Strukturen von den Autoritäten reglementiert wurde bzw. wird. Das bringt uns oft in die Rolle des schweigenden Zuhörers, in der Kirche, in der Schule, im Theater, als Besucher von Museen, Parlamentsdebatten, Kongressen, beim Essen etc. pp.

Und wir dürfen nicht vergessen, dass dieses Autoritätsgefälle auch den privaten Bereich dominierte. Nach dem Motto „*wenn der Kuchen spricht, schweigen die Krümel*“ unterstanden Frauen und Kinder dem Alleinentscheidungsrecht des Mannes, was erst mit den Reformen des Familienrechts in der 2. Hälfte des 20. Jahrhunderts nach und nach abgeschafft wurde. In nicht-gleichberechtigten, d. h. in asymmetrischen Kommunikationsstrukturen etablierten und etablieren die Schwächeren entsprechend ihres Wunsches nach Freiraum¹ Nebenplätze für ihre Kommunikationsbedürfnisse: Orte und Gelegenheiten, die nicht reglementiert sind. Für Frauen entstanden dabei auch informelle Muster des Wissenserwerbs.²

Informelle Kommunikation

Informelle Kommunikation hat also eine helle und eine dunkle Seite. Und die eher dunkle Seite der informellen Kommunikation ist ein wesentliches Kennzeichen von Klatsch und Tratsch. Informelles entzieht sich der Kontrolle und ist daher von den Mächtigen nicht gern gesehen. Entsprechend pejorativ sind auch die Personenbezeichnungen für diejenigen, die klatschen und tratschen: Wir finden im Wörterbuch *die Klatschbase, die Klatschtante, die Tratsche* (aber keinen **Klatschvetter, *Klatschonkel* oder **Tratscherich*).

¹ Vgl. Helmut Ebert: Höflichkeit und Respekt in der Unternehmenskommunikation. In: Handbuch Sprache in der Wirtschaft. Hg. v. Markus Hundt u. Dorota Biadala. (S. 508-540). Berlin 2015: de Gruyter.

² Vgl. Nancy Goldberger et al.: Knowledge, Difference, and Power. Essays inspired by Women's Ways of Knowledge. New York 1996: Basis Books.

Der Wortbestand ist auch hier ein Reflex auf die altpreußisch-kaiserlichen Verhältnisse und spiegelt keineswegs die Verteilung der Klatsch- und Tratschakteure auf Männer und Frauen - weder in der Vergangenheit noch in der Gegenwart.

Was bringen Klatsch und Tratsch den daran Beteiligten? Klatsch und Tratsch hält die Gruppe zusammen, was keineswegs mit Gemeinschaften oder Freundschaften zu verwechseln ist. Angst, selber zum Gegenstand von Klatsch und Tratsch zu werden („ins Gerede zu kommen“), bewirkt normgerechtes Verhalten und ermöglicht somit soziale Kontrolle. Weshalb gelegentlich Klatsch in der Praktikerliteratur zur Unternehmenskommunikation stark überbewertet wird. So werden beispielsweise aktuell Führungsmythen der folgenden Art kolportiert: „Klatsch und Tratsch gibt es in jedem Unternehmen. Das ist auch gut so, denn Lästereien erfüllen eine wichtige Funktion für das Betriebsklima: Sie stärken den Zusammenhalt“ (www.monster.de, Abruf vom 1.2.2021).

Worüber wird geklatscht und getratscht?

Worüber geklatscht und getratscht wird, ist nicht reglementiert. Aber hier können wir einen wichtigen Unterschied zwischen Klatsch und Tratsch feststellen. Tratsch im Sinne von ‚lang und breit über Gott und die Welt reden‘ kann thematisch alles sein, egal ob Plätzchenrezepte oder Nachhaltigkeitsdebatte, egal ob eigene Erfahrungen oder Literaturtipps. Klatsch dagegen heißt aber ‚über nicht anwesende Personen sprechen‘, mit Wilhelm Busch: „anderer Leute Sünden beichten“. Hier finden wir das Phänomen, dass interessant nur dasjenige ist, was abweicht, und demzufolge Dinge preisgegeben bzw. weitererzählt werden, die einer Person als Klatschobjekt potenziell schaden oder sie in ein schlechtes Licht rückt. Hat Christian Morgenstern Recht, der uns für „geborene Polizisten“ hält: „Was ist Klatsch anderes als die Unterhaltung von Polizisten ohne Exekutivgewalt?“ Dahinter steckt der Vorwurf der Anmaßung. Wer klatscht, maßt sich an, über Dritte und ihr Handeln zu urteilen, über Gut und Böse, Richtig oder Falsch zu entscheiden. Dadurch wird der Dritte klein gemacht und die Klatschenden erhöhen sich, was nur dann stimmig ist, wenn sie dadurch irgendwelche Defizite kompensieren, sei es Unsicherheit, Minderwertigkeitsgefühle oder mangelnde Zivilcourage.

Was aber bedeutet Klatsch nun wirklich für die Kommunikation in Unternehmen – jenseits von PR-und Beratermythen?

Gibt es mit Klatsch verbundene Risiken? Wir können die Unternehmen nach ihrer vorherrschenden Kultur grob in vier Kategorien einteilen: *Group Culture*, *Development Culture*, *Hierarchical Culture* und *Rational Culture*. Eingangs haben wir die Beobachtung gemacht, dass das Entstehen von Klatsch und Tratsch auch eine Reaktion auf die autoritäre Umgebung ist. Klatsch und Tratsch dürften demzufolge vor allen in *Hierarchical Cultures* und *Rational Cultures* gedeihen. Werte wie „persönliche Atmosphäre“

„gegenseitige Unterstützung“ und „gelebte Loyalität“ sind typisch für „Group Cultures“ und damit ein Bollwerk gegen die destruktiven Formen von Klatsch. Dasselbe gilt für die Werte „unternehmerisches Klima“, „große Handlungsspielräume“ (was für Eigenverantwortung spricht) und „Vorreiterrolle im Markt“ in Entwicklungskulturen (*development cultures*).

Wann und wo wird im Unternehmen geklatscht/getratscht?

Klatsch-affine Situationen sind Übergangssituationen: der Plausch am Schreibtisch, das Telefonat, Unterhaltungen in der Kantine, Gespräche am Rande von Meetings und sonstige Veranstaltungen und Firmenfeiern. Niehüser³ teilt eine sehr interessante Beobachtung mit: „Es ist [...] häufig so, daß die Interaktanten ihre Arbeitsuntensilien beim Klatsch nicht aus der Hand legen. Sie machen dadurch den Eindruck, als wären sie nur kurzfristig in ihrem Arbeitsprozeß gestört worden, wären aber gerade dabei, ihn wieder aufzunehmen. Vereinzelt halten Klatschende sogar beim Gespräch den Türgriff [...] in der Hand, um dadurch in gewisser Weise Aufbruchstimmung zu signalisieren“.

Was verleitet zum Klatsch und Tratsch?

Es scheint eine typische Übergangssituation zu sein. Und das ist zunächst eine räumliche: die Kantine, der Pausenraum, der Raum zwischen zwei Büros oder der oft beschworene Flur („Flurfunk“). In solchen Übergangssituationen scheint die körperliche Nähe schnell mit sozialer Nähe (Vertrautheit) verwechselt zu werden. Man könnte auch sagen: Situationen sind oft mächtiger als der Verstand. Das ist der Grund, der hinter dem Sprichwort „Für einen guten Witz verrät man seinen besten Freund“ steht. Der Verrat ist dann ein doppelter: zum einen begibt man sich in einen scheinbaren Raum der Vertrautheit, der eigentlich Freunden vorbehalten ist, und zum anderen sagt man schnell zuviel und plaudert Dinge über Freunde (Kollegen, Vorgesetzte) aus, die andere nichts angehen.

Die noch viel tieferen Gründe für ein solches Fehlverhalten liegen darin, dass nach Maturana⁴ in jeder Konversation das „Linguisieren“ und das „Emotionieren“ miteinander verflochten und im Fluss sind: Der Verlauf menschlichen Konversierens gründet auf Emotionen. Daher wird die Verhaltenskoordination nicht nur konsensuell moduliert, sondern sie erfährt auch durch das Fließen unserer Emotionen überraschende Wendungen und spontane Veränderungen. Die Folge kann sein, dass das Emotionieren

³ Niehüser, Wolfgang (1997): Imagebedrohung – was durch Klatsch und Tratsch aus- und angerichtet wird. In: Piwinger, Manfred (Hg.), *Stimmungen, Skandale, Vorurteile. Formen symbolischer und emotionaler Kommunikation. Wie PR-Praktiker sie verstehen und steuern können.* (S. 77). Frankfurt a.M.: IMK.

⁴ Humberto Maturana (1998): Ontologie des Konversierens. In: Maturana, H., *Biologie der Realität* (S. 361-380). Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

in einer Konversation das Emotionieren in einer anderen Konversation beeinflusst. Daher genügt in einer Übergangssituation (Schwebezustand) ein einziges Wort, um uns zum Tratschen oder (Ver-)Plaudern zu bringen, wenn wir unsere Aufmerksamkeit nicht auf die mit unserer Rolle verbundenen Ziele, Werte und Verantwortlichkeiten konzentrieren.⁵

Welche Risiken erwachsen einem Unternehmen aus Klatsch und Tratsch?

Klatsch und Tratsch sind informelle Gruppenphänomene, auf die die Unternehmensleitung keinen direkten Einfluss hat. Gruppen stabilisieren sich durch Entwicklung eigener Kommunikationsgewohnheiten, Denkmuster und Abgrenzung von anderen. Dies ist für das Unternehmen in mehr als einer Hinsicht riskant.

- Die Zusammenarbeit im Unternehmen ist gefährdet, wenn die „Klatsch“-Gruppen sich abgrenzen. In dem Ausmaß, in dem Klatsch weitergetragen wird, verselbständigen (und verfälschen) sich die Inhalte und sind bestens geeignet, die Gerüchteküche zu befeuern. Die Wahrscheinlichkeit und die Geschwindigkeit der Verbreitung ist durch die Nutzung der sozialen Medien enorm gestiegen.
- Klatsch ist Gift für eine vertrauensvolle Atmosphäre und Beziehungen. Die „Analphabeten der Fairness“, wie sie von Sir Laurence Olivier genannt werden, nehmen solche Schäden billigend in Kauf. Eine deutliche Trennlinie gibt es dennoch zwischen Klatsch und Mobbing. Beim Mobbing ist die Schädigung des Dritten das von Anfang an beabsichtigte Ziel. Die Mobbingaktionen sind zudem häufig so hinterhältig ausgedacht, dass Unbeteiligte das Mobbing erst spät erkennen.
- Klatschgruppen können die zur Zielerreichung notwendige gleichsinnige Unternehmenskommunikation gefährden.
- Klatsch bedroht die höheren Kommunikationsformen des Dialogs als reflektives Erkunden des Neuen und gemeinsame schöpferische Kreativität.⁶ Da Klatsch zugleich ein Gegenspieler von Höflichkeit ist, dürfte Klatsch – zumindest aggressiver Klatsch – auch Agilitätspotenziale zerstören, also jene Zukunftskompetenzen, die Unternehmen dringend brauchen, um die digitale Transformation wirksam und erfolgreich zu gestalten.

Was also soll das Unternehmen unternehmen?

Klatsch muss als Symptom verstanden werden. Dazu müssen Führungskräfte zu Beobachtern werden und die Ursachen hinter dem Klatsch entdecken. Dies können sein: negatives Arbeitsklima, fehlendes Vertrauen, unstimmmige oder widersprüchliche Signale

⁵ Vgl. Helmut Ebert (2020): Sprache und Dialog als Führungsinstrumente. Wiesbaden: Springer Gabler.

⁶ Vgl. Ebert 2020, S. 83ff. (s. Fußnote 5).

seitens der Unternehmensleitung, ein Informationsvakuum, fehlende Gesprächskultur, inkonsistentes Verhalten der Führungskräfte, unbewältigte Komplexität, eine destruktive Unternehmenskultur.

Führende, die die Risiken von destruktivem Klatsch für ihr Unternehmen minimieren möchten, sollten überprüfen, ob die Unternehmenskultur von den Werten der Gruppen- und Entwicklungskultur geprägt ist und gegebenenfalls die Unternehmens- und Teilstrategien (z. B. die Strategie für die interne und externe Kommunikation) entsprechend ausrichten.

Da man als Führungskraft nicht ausschließen kann zum Klatschobjekt zu werden, ist durch das eigene Verhalten dafür zu sorgen, dass dies unwahrscheinlich bzw. unschädlich ist, beispielsweise durch eine Mischung aus professioneller Kommunikation mit absoluter Rollenklarheit, durch natürliche Vorbildautorität sowie durch Selbstaufmerksamkeit, Selbstreflexion und durch eine im Gespräch mit echten Freunden immer wieder geerdete Haltung, durch emotionale Stabilität und systemisches Denken sowie ein echtes Interesse an Menschen.

Mit Geschick und Konsequenz kann es gelingen, Klatsch und Tratsch zu minimieren. Es geht aber nicht darum, Kommunikationsgelegenheiten auszumerzen, beispielsweise in den oben beschriebenen Übergangssituationen. Wenn es gelingt, dass hier an die Stelle von Klatsch und Tratsch der „small talk“ (es gibt dafür keine passende deutsche Übersetzung) tritt, mit dem Ziel, eine angenehme Atmosphäre zu schaffen, dann ist viel gewonnen.