

7. Unternehmenskultur

7.3 Informations- und Gesprächskultur

Handlungshilfen – wie es getan werden kann

> 1. Allgemeine Gesprächsführung (Checkliste)

Einhalten der Tagesordnung

- Besprechungseröffnung mit Nennung des Besprechungszieles.
- Festlegen, zu welchen Inhalten Wortmeldungen erwünscht sind.
- Besprechungen dienen ausschließlich der Entscheidungsfindung.
- Nach jedem diskutierten Punkt das Ergebnis festhalten und verkünden.

Wortmeldungen lenken

- Reihenfolge von Wortmeldungen festlegen.
- Das Wort erteilen und für Ruhe anderer sorgen.

Jedem das Recht auf Meinungsfreiheit einräumen

- Die Meinungs- bzw. Redefreiheit beschränkt sich auf das Besprechungsthema.
- Freie Meinungsäußerungen sollten nie zu Sanktionen führen.

Zum Recht, ausreden zu dürfen, gehört die Pflicht, sich kurz zu fassen

- Abweichungen vom Besprechungsthema sollten nicht zugelassen werden.

- 5-Sätze-Regel beachten (s. u.).

Worte so wählen, dass das Gesagte verstanden wird

- Keine Floskeln, möglichst keine Fremdworte, keine Abkürzungen.
- Absichern, dass das Besprechungsergebnis verstanden wird.

Nicht um Worte streiten, sondern um alternative Problemlösungen

- Keine Polemik zulassen, die Gesagtes umzudeuten versucht.
- Keine Schuldzuweisungen vornehmen bzw. zulassen.

Kritik muss immer konkret sein

- Keine Personen kritisieren, keine Personenkritik zulassen.
- Kritische Anmerkungen mit Verbesserungsvorschlägen versehen.
- Kritik ernst nehmen. Sie kann zur Problemlösung nützlich sein.

Besprechungsergebnis dokumentieren

- Besprechungsnotiz erstellen und verteilen.
- Für zu erledigende Aufgaben „Liste offener Punkte“ (LOP) erstellen.
- Die LOP mit Verantwortlichem und Erledigungsdatum versehen.

> 2. Gesprächsgliederung und 5-Sätze-Regel (Checkliste)

Einleitung zum Besprechungsthema

- Thema positiv aufgreifen und
- dem bisherigen Vorgehen zustimmen: „Bisher lagen wir mit der Qualität unserer Produkte immer weit vorn.“

Probleme darstellen

- Defizite und Versäumnisse aufzeigen
- Daten und Fakten nutzen
- Soll/Ist-Abweichung genau darstellen
- Ausmaß des Problems erläutern: „Aber machen wir uns nichts vor, die Mitbewerber haben aufgeholt.“

Mögliche Ursachen darlegen

- Meinungsäußerungen zur Ursachenfindung im Team
- Tatsachen von Vermutungen trennen
- Wahrscheinlichste Ursache festlegen: „Mitbewerber und wir kaufen Zulieferteile bei gleichen Herstellern ein.“

Lösungsweg und Verbesserungsmöglichkeit vorgeben

- Meinungsäußerungen zur Lösungsverbesserung im Team
- Lösungsalternativen bewerten
- Entscheidung treffen oder ggf. verkünden: „Mit schärferen Anforderungen müssen wir weltweit neu anfragen.“

Aufruf zur Umsetzung

- Termine und Verantwortlichkeiten festlegen
- Ressourcen freigeben
- Überprüfungszyklen angeben
- Vorteil für alle herausstellen: „Bei konsequenter Umsetzung können wir sogar die Kosten senken.“

> 3. Aushänge/ Informationstafeln (Checkliste „Inhalte“)

Inhalte von Aushängen bzw. Themen auf Informationstafeln können u.a. sein:

1. Wochendaten zur Qualität, Termintreue und Produktivität
2. Gesundheitsstatistik
3. Unfallursachen
4. Persönliche Auszeichnungen

> 4. Betriebsversammlungen (Checkliste „Themen“)

Themen einer Betriebsversammlung können u.a. sein:

1. Auftragslage des Unternehmens
2. Beschäftigungssicherung
3. Veränderungen vorhandener Strukturen
4. Entwicklung des Unternehmens
5. Betriebsvereinbarungen

> Querverweise – welche weiterführenden Informationen und Unterstützungsangebote es gibt

INQA-Unternehmenscheck

1.3 Information über die Unternehmensziele, 4.2 Vorbildverhalten und Wertschätzung, 4.3 Beschäftigte einbeziehen, 6.3 Information und Kommunikation, 7.1 Arbeitskultur und Werte, 7.2 Transparenz und Fairness, 8.3 Entwicklungsmöglichkeiten (Personal), 8.4 Bindung (Personal), 11.3 Impulse und Motivation

Literatur

Deutsches Netzwerk Büro (DBN): BÜROTIPP 09 „Wie steht´s mit der Kultur in Ihrem Unternehmen? (Praxisinformationen und Checkliste zu einer aktivierenden Unternehmenskultur unter http://dnb-netz.de/wp-content/uploads/2016/06/ib_bt09.pdf)

Maletzke (1998): Kommunikationswissenschaft im Überblick – ISBN 3-531-13284-9

RKW Kompetenzzentrum: perso-net.de – Kollegiales Gruppencoaching (Beschreibung und Praxishinweise zum Gruppencoaching unter <http://www.perso-net.de/rkw/Hauptseite>)

Verwaltungs-Berufsgenossenschaft (VBG): Selbstverpflichtung Kommunikationskultur (Mustervorlage einer Führungsverpflichtung zu einer aktivierenden Kommunikationskultur)

