

Stoppt die falsche Wir-Ideologie!

Wir sitzen alle im selben Boot.“ Dieses Gefühl versuchen Unternehmen oft ihren Mitarbeitern zu vermitteln. Doch diese „Wir-Ideologie“ platzt meist schnell, wenn es im Betriebssalltag mal etwas rauer zugeht.

nehin als Führungsrhetorik. Und die glatt gebürsteten Mitarbeiterpostillen? Sie entlocken ihnen nur ein müdes Gähnen. Für manche Mitarbeiter ist das Wegbrechen des Sozialkitts aber eine Desillusionierung. Sie fühlen sich verraten und verkauft. Also gehen sie

» Das kollektive Wir entpuppt sich schnell als Seifenblase, die platzt, wenn die Sonne nicht mehr scheint! «

„Wir sind ...“ „Wir machen ...“ „Wir wollen ...“ Solche Sätze prägen die firmeninterne Kommunikation in fast jedem (Groß-)Unternehmen. Und auch ihre Führungskräfte appellieren im Gespräch mit den Mitarbeitern an das kollektive WIR – gerade so, als hätten alle Stakeholder identische Interessen.

Doch dann sinken zum Beispiel die Erträge. Oder das Unternehmen muss sich aufgrund nötiger Umstrukturierungen sogar von Mitarbeitern trennen. Dann entpuppt sich das kollektive WIR meist schnell als ideologische „Seifenblase“, die platzt, wenn die Sonne nicht mehr scheint.

Unternehmen sind Zweckgemeinschaften

Spätestens dann wird jedem klar: Unternehmen sind keine (Groß-)Familien, in denen alle gemeinsam durch dick und dünn gehen. Unternehmen sind vielmehr Zweckgemeinschaften, in denen sich Personen mit unterschiedlichen Interessen zeitweise zusammenschließen, um wechselseitig voneinander zu profitieren. Und wenn ein oder mehrere Beteiligte aus der Zusammenarbeit keinen Nutzen mehr ziehen? Dann trennen sich die Wege wieder.

Für die meisten Mitarbeiter ist diese Erkenntnis nicht neu. Sie erachten den Appell an das kollektive WIR oh-

innerlich auf Distanz zu ihrem Arbeitgeber, was auch ihre künftige Arbeitshaltung prägt.

Tragfähige Kompromisse erarbeiten

Deshalb sollten Führungskräfte möglichst selten an das kollektive WIR appellieren. Statt diese verschleiende Führungsrhetorik zu gebrauchen, sollten sie mit ihren Mitarbeitern herausarbeiten:

- ▶ Welche gemeinsamen Interessen haben wir und wo divergieren diese? Und:
- ▶ Welche Interessen lassen sich (nur) unter bestimmten Voraussetzungen unter einen Hut bringen?

Denn dann können sie leichter ein solides Fundament für eine Zusammenarbeit legen, die auch in schwierigen Zeiten trägt. ■

Dr. Georg Kraus



ist geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal (Tel. 07251/989034; E-Mail: info@kraus-und-partner.de). Er ist unter anderem Autor des „Change Management Handbuch“ (Cornelsen Verlag).

www.kraus-und-partner.de

