

Mitarbeiterführung

## In guten wie in schlechten Zeiten ...

von Dr. Georg Kraus, Bruchsal

**„Wir sitzen alle im selben Boot.“ Dieses Gefühl versuchen Unternehmen oft ihren Mitarbeitern zu vermitteln. Doch diese „Wirkideologie“ platzt schnell, wenn es im Unternehmensalltag mal etwas rauer zugeht – zum Beispiel, weil die Erträge sinken und deshalb Spar- oder Umbaumaßnahmen nötig sind.**

„Wir sind...“ „Wir machen...“ „Wir wollen...“ Solche Sätze prägen die firmeninternen Kommunikationsmedien fast aller (Groß-)Unternehmen – angefangen von deren Führungsleitlinien bis hin zu deren Mitarbeiterzeitschriften. Und auch ihre Führungskräfte appellieren im Gespräch mit den Mitarbeitern oft an das kollektive WIR – gerade so als hätten die Inhaber der Unternehmen sowie deren Führungskräfte und Mitarbeiter identische Interessen und säßen alle im selben Boot.

Doch dann brechen zum Beispiel die Umsätze weg oder die Erträge sinken. Und die Unternehmensleitung muss Sozialleistungen streichen. 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 Zweckgemeinschaften – also soziale Gebilde, 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.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage: Welchen Nutzen haben Unternehmen davon, sich in den Mitarbeitergesprächen und -publikationen so zu präsentieren, als seien sie soziale Einrichtungen? Keinen! Denn hierdurch werden nur die Interessengegensätze verschleiert, die zwischen den „Stakeholdern“ bestehen. Also werden sie in den Mitarbeitergesprächen auch nicht erörtert. Und folglich werden auch keine tragfähigen Kompromisse ausgehandelt, wie die Interessen aller Beteiligten angemessen berücksichtigt werden.

Bei einer steifen Brise bricht der „Sozialkitt“ weg

In Boom-Zeiten ist das kein Problem. Denn dann ist genug zum Verteilen da. Anders ist dies in wirtschaftlich schwierigen Zeiten. Oder wenn das Unternehmen aufgrund von Marktverän-

derungen vor „harten“ Einschnitten steht. Dann zeigt sich: Die Führung jedes Unternehmens unterliegt auch Sachzwängen,

**Fortsetzung umseitig**



Dr. Georg Kraus ist geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal, für die fast 50 Trainer, Berater und Coaches arbeiten (Tel. 07251/989034; E-Mail: info@kraus-und-partner.de). Er ist Autor des „Change Management Handbuch“ (Cornelsen Verlag).

denen sie sich nicht entziehen kann. -- Welche gemeinsamen Interessen haben wir und wo divergieren diese? Und:

Für die meisten Mitarbeiter ist diese Erkenntnis nicht neu. Sie erachten den Appell an das kollektive WIR ohnehin als Führungsrhetorik und die glatt

gebürsteten (Führungs-)Leitlinien sowie Mitarbeiterpostillen entlocken ihnen nur ein müdes Gähnen. Denn sie wissen: Was im Unternehmensalltag letztlich zählt, ist Leistung ... und das, was unter dem Strich übrig bleibt.

Für manche Mitarbeiter ist das Wegbrechen des Sozialkitts in Krisen- oder Umbruchzeiten aber eine Desillusionierung. „Haben unsere Chefs nicht gesagt, dass ...?“ „Steht in unseren Leitlinien nicht ...?“ Sie fühlen sich verraten und verkauft. Also gehen sie innerlich auf Distanz zu ihrem Arbeitgeber, was auch ihre künftige Arbeitshaltung prägt.

#### Ein tragfähiges Fundament schaffen

Deshalb sollten Führungskräfte im Führungsalltag möglichst selten an das kollektive WIR appellieren. Statt diese verschleierte Führungsrhetorik zu gebrauchen, sollten sie im Gespräch mit ihren Mitarbeitern klar herausarbeiten:

-- Welche Interessen lassen sich (nur) unter bestimmten Voraussetzungen unter einen Hut bringen?

Dann können sie leichter ein solides Fundament für eine Zusammenarbeit legen, die auch in schwierigen Zeiten trägt. Denn die Mitarbeiter spüren: Mein Chef ist ehrlich. Er verschweigt uns zum Beispiel nicht, dass das Erzielen von Gewinn zu den undiskutierbaren Zielen des Unternehmens zählt. Er akzeptiert aber auch, dass meine Ziele teils andere sind seine und die des Unternehmens. Und er versucht die verschiedenen Interessen – soweit möglich – unter einen Hut zu bringen.

Also sind die Mitarbeiter zwar enttäuscht, wenn ihr Vorgesetzter ihnen zum Beispiel verkündet: „Tut mir leid, unsere Erträge sind eingeknickt. Deshalb kann ich nicht ...“ Oder: „Wir müssen unsere Arbeit neu strukturieren. Deshalb muss ich auch Ihnen neue Aufgaben übertragen.“ Dies belastet aber nicht ihre Beziehung zu ihrem Vorgesetzten (sowie zum Unternehmen). Denn er war ihnen gegenüber ehrlich und verkaufte ihnen nicht ein X für ein U.