

Erläuterungen zum Thema "Geld verbindet" mittels Auszügen aus dem Text „Die Führungs-Triade – Wert-Steigerung durch Werte-Balancierung“, von Dr. Reinhard K. Sprenger¹, erschienen in: focus consulting², Magazin für Unternehmensberater und Führungskräfte, Verlag Österreich, Ausgabe November 2006/1, S 14 ff

Kollektive Identität

(S 16 ff)

Organisationen beruhen auf dem Prinzip der Exklusion, nicht der Inklusion. Wir sind Nicht-Mitglieder in nahezu allen gesellschaftlichen Organisationen – das hat uns Niklas Luhmann gezeigt. Ein Unternehmen ist mithin weniger das, was es positiv über sich sagen kann, sondern vielmehr und vor allem präziser das, was es *nicht* ist.

...

Kollektive Identität zerbröseln mit fortschreitender Individualisierung, schwindender Unternehmensbindung und beruflicher Mehrfachidentität. Sie wird umso prekärer, je mehr sich Unternehmen ob rasanter sozioökonomischer Dynamik delokalisieren und virtualisieren. Viele Unternehmen fransen an den Rändern aus. Ihre Grenzen werden unscharf, durchlässig bis inexistent. Jedenfalls fallen die Systemgrenzen nicht mehr automatisch mit den Unternehmensgrenzen zusammen. ...

Um die Grenze zwischen Zugehörigkeit und Nicht-Zugehörigkeit zu ziehen, wird oft auf die sogenannte „Unternehmenskultur“ verwiesen. Wenn dabei an eine von allen Mitgliedern geteilte Werteordnung gedacht ist, dann sind die meisten Unternehmen schon heute viel zu groß, um sinnvoll von *einer* Kultur sprechen zu können. Das internationale Zusammenwachsen der Märkte, der Zufluss ausländischer Arbeitskräfte sowie die Zunahme grenzüberschreitender Fusionen lässt die Mitarbeiterschaft heterogener werden. ...

Blicken wir nach vorne: Jedes Unternehmen präsentiert sich angesichts der Zukunft, die vor ihm liegt. Ist das eine *gemeinsame* Zukunft? Was immer an modernem Söldnertum auf uns zukommen wird, wie auch immer wir uns in Richtung Ich-AG entwickeln werden – die wenigsten Bewerber beginnen einen Job mit Blick auf den Ausstieg. Die meisten Menschen wollen zunächst und vor allem „dazugehören“. Sie wollen „aufgenommen“ werden, sie wollen – wenigstens für eine Zeitlang – eine berufliche Heimat. Diesen Menschen muss man ein Mindestmaß an Sicherheit, an Verlässlichkeit, an langfristigen Kooperationsinteresse entgegenbringen.

Auch der *Raum* spielt eine – anthropologisch vorgeprägte – Rolle für die Kollektive Identität eines Unternehmens. Früher waren gewerbliche Liegenschaften Ausdruck langfristiger Erwartungen und Glaube an eine gemeinsame Zukunft. Heute hat der

1 Internet: <http://www.sprenger.com/>

2 Internet: http://www.verlagoesterreich.at/zeitschrift_focon.html

Ruf nach Effizienz, Konzentration auf das Kerngeschäft und kurzfristiger Perspektive ein Bauwerk als Mittel zum Zweck reduziert. Es ist nicht mehr der Ort der Gemeinsamkeit. ... Die soziale Qualität eines Ortes, einer Stadt, eines Landes vermag verlässlich Zugehörigkeit zu stiften. Der Wunsch, dazuzugehören, das Gefühl, ein Beitragender zu sein, ein *gemeinsames* Werk zu schaffen, das, was das Englische „belonging“ bezeichnet: All das verdankt sich vor allem der Zugehörigkeit zu einer räumlich umgrenzten Gemeinschaft. Sie muss anschaulich sein, begreiflich. Denn Arbeit ist immer Arbeit *für andere*. Dieser andere, mag er sich innerhalb oder außerhalb des Unternehmens befinden, muss physisch vorstellbar sein, sonst diffundiert der Sinn der Arbeit (griech. *sinan* = auf etwas zu). Und damit die Motivation.

Will man also die Menschen nicht überfordern, wird es immer mehr Aufgabe der Führung, den Ort als Ort (und nicht als Flüchtlingswohnheim) zu definieren. Zum Beispiel: Das Spezifische des Lokalen, die Einmaligkeit der Nachbarschaft zu bewahren, die Nah-Welt, das Unverwechselbare, das Identische im Allgemeinen: Informationen über Menschen, die es nur hier gibt, über ökonomische und soziale Besonderheiten, über lokale Traditionen, Stimmen und Stimmungen.

Das Problem kann gelöst werden, wenn es dem Management gelingt, Probleme als *gemeinsame* Probleme zu präsentieren. Wenn wir uns mit anderen verbunden fühlen, dann nur im Bewusstsein gemeinsamer Aufgaben. Aufgaben, die wir auf uns beziehen und deren Lösung wir gemeinsam wollen, rufen Verbindlichkeit für alle hervor. Das schafft auch Verständigung unter Gegnern. In einem gemeinsamen Problem kann ich auch mit meinem stärksten Widersacher verbunden sein. Es muss also gelingen, das Unternehmen als Solidargemeinschaft zu gestalten – mit Blick auf eine gemeinsame Zukunft und einen umgrenzten Raum. Das wird das Management langfristig nur auf der Basis erprobter Glaubwürdigkeit tun können. Vertrauen ist hier alles. Und so schließt sich auch der Kreis zur Legitimität. Denn die Forderung nach selbstverantwortlichem Handeln ist nur legitim innerhalb eines verlässlichen Rahmens. Sonst wird sie zynisch.

Unternehmen können hier von Freiwilligenorganisationen lernen. Die haben einen gemeinsam verstandenen und gelebten Zweck; jeder ist einer Problemlösung verpflichtet, die er für moralisch hochstehend hält, was Leidenschaft und Emotionalität kräftigt. ...

Natürlich streben Mobilitätsanforderungen einer weltumspannenden Wirtschaft zur Lösung oder gar Auflösung der Orts- und Zeitbindung. Insofern stellt sich die Frage, ob ein Identitätskonzept noch aktuell sein kann, das um die Begriffe Zentralität, Dauerhaftigkeit und Differenz kreist. Wenn wir aber – wie uns die Anthropologie erklärt – für das Leben ohne identitätsstiftenden Ort und ohne erzählbare Herkunft nicht gemacht sind, dann müssen wir unsere Unternehmen mit Rücksicht darauf organisieren. Wenn wir nicht wirtschaftlichen Schaden nehmen wollen.