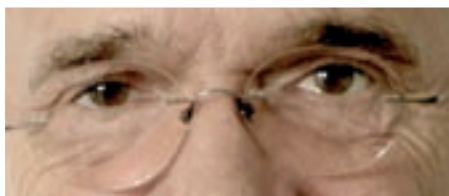
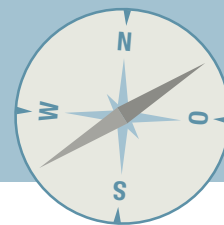


Ulf D. Posé: Der ethische Kompass



Moralisches Missverständnis: Wir müssen alle Freunde sein.

■ An Weihnachten haben sich alle lieb. In vielen Betrieben gilt das das ganze Jahr. Da reicht es nicht, dass man einfach miteinander arbeitet. Je mehr Berufliches und Privates ineinanderfließen, desto höher sind die Erwartungen an eine innige Beziehung mit den Kollegen. Manches Unternehmen gründet darauf sogar sein Selbstverständnis: „Wir sind hier alle Freunde“, heißt es dann geradezu beschwörend. Doch kann Freundschaft im Unternehmen sehr schaden.

Denn das Besondere an einer Freundschaft ist die hohe emotionale Bindung zueinander. Einerseits. Hinzu kommen andererseits permanente und zum Teil sehr starke Schwankungen zwischen Zu- und Abneigung. Mal bin ich himmelhoch jauchzend, weil mein Freund mich mit seinem Verständnis für mich begeistert; ein anderes Mal könnte ich ihn auf den Mond schießen, weil er Dinge tut oder Einstellungen zeigt, die mir fürchterlich gegen den Strich gehen. Oder weil er an mir hängt wie eine Klette. Oder weil er mich einfach nervt.

Für das innerbetriebliche Miteinander ist diese emotionale Achterbahn eher hinderlich. Hier zählt Konstanz. Denn Zusammenarbeit ist abhängig von Zuverlässigkeit: Zusagen müssen eingehalten werden, unabhängig von persönlichen Stimmungen. Teamwork muss auch dann möglich sein, wenn man sich gerade nicht gut versteht oder verschiedene Meinungen hat. Und: Erwartungen an einen Freund dürfen nicht mit notwendigen Entscheidungen kollidieren.

Die optimale Umgangsform beim betrieblichen Miteinander ist also nicht Freundschaft, so schön es auch klingt. Besser geeignet ist eine andere, bescheidenere Form der Verbundenheit: Kameradschaft. Deren Wesen ist eine geringe emotionale Bindung, verbunden mit einer hohen Zuverlässigkeit. Das ist die Grundlage für einen Korpsgeist, der Menschen, die sich vielleicht noch nicht einmal gut kennen, dazu bringt, immer wieder füreinander da zu sein. Gute Kameradschaft setzt voraus, dass man voneinander nichts verlangt, das ungesetzlich oder sonstwie unangemessen ist. Im Gegenzug kann man sich nahezu blind darauf verlassen, dass ein guter Kamerad einen nie im Stich lässt, selbst wenn er davon nicht profitiert.

Mit Kameradschaft lässt sich auch ein anderes Problem umgehen, das auftritt, wenn eine verordnete Freundschaft die Zusammenarbeit bestimmt. Denn wer sagt, dass man sich mögen muss, nur weil man zusammen arbeitet? Sicher ist es möglich und erfreulich, wenn es passiert. Falls es passiert. Allzu leicht wird aber vergessen, dass in jedem Unternehmen Menschen aufeinander treffen, von denen zumindest ein Teil nie privat miteinander verkehren würde. Eine vereinnahmende Unternehmenskultur, die Freundschaft zur Corporate Identity macht, verkennt diesen Umstand. Freundschaft, ein teures Gut, wird dann zur Phrase, zur alles eintünchenden Konsenssuppe. Eine Dale-Carnegie-Mentalität macht sich breit: Mein Kollege

geht mir zwar fürchterlich auf den Geist, aber wir haben uns ja alle lieb. Streitpunkte werden nicht angesprochen, denn wir haben keine. Aus Prinzip nicht.

Als Folge der rosa Zwangsbrille verlernen wir, wie man miteinander streitet. Denn aus dem Miteinander ergeben sich zwangsläufig Spannungen, mit denen man umgehen können muss. Für viele Menschen ist das nicht einfach, sie mögen lieber eine gemütliche Welt ohne Reibereien. Aber: Wenn man sich in einem Unternehmen nicht die Meinung sagen darf, wenn Mitarbeiter gezwungen sind, eine Friede-Freude-Eierkuchen-Haltung an den Tag zu legen, dann schwelen zwischenmenschliche Konflikte im Untergrund weiter: als Mobbing, Intrigen, Gerüchte. Und das kann einem Unternehmen extrem schaden.

Es gibt kein konfliktfreies Unternehmen. Der Versuch, es durch verordnete Freundschaft herstellen zu wollen, ist wie der Versuch, eine Seifenblase zu tätowieren. Leichter ist es, ein gutes Miteinander in einer kameradschaftlichen Form zu suchen, weil sie nicht verlangt, dass wir uns immer lieb haben müssen. Das können wir natürlich trotzdem tun, wenn uns danach ist. Nicht nur Weihnachten.

Ulf D. Posé ■

Präsident des Ethikverbandes der Deutschen Wirtschaft e.V.,
pose@ethikverband.de



Was ist Ihre Meinung: Wie viel Nähe verträgt Arbeit, wie viel Distanz braucht sie? Diskutieren Sie mit unter www.managerSeminare.de/foren.