



## Ergebnisse Kitchen Table Talk am 19. Januar 2015 in Köln

### Wir-Gefühl: Identifikation fühlen!

#### **WIR-Gefühl und Identifikation**

Aus einer Vielzahl von interessanten Aspekten in Zusammenhang mit Wir-Gefühl und Identifikation wurden die folgenden Themen für die Vertiefung und Diskussion ausgewählt:

#### **Identifikation: Was ist das?**

Menschen haben ein grundlegendes Bedürfnis nach Sinn. Identifikation ist an Sinn gekoppelt, der zum Beispiel im Unternehmenszweck begründet ist. Identifikation ist mit etwas Greifbarem verbunden, mit einer Lösung für ein Problem.

Identifikation erfolgt individuell, und kann an unterschiedlichste Sinninhalte gekoppelt sein. Wenn Identifikation mit dem Unternehmen besteht, können Ziele als Gruppe verfolgt werden.

Aus der Identifikation der Einzelnen kann (muss aber nicht) ein Wir-Gefühl in der Gruppe entstehen, ein Wir-Gefühl kann aber auch in der Identifikation mit der Abgrenzung gegenüber dem Unternehmen entstehen.

#### **(Nutzen und Nachteile von) Wir-Gefühl**

Gruppennormen machen das „Wir-Gefühl“ aus, diese Gruppennormen grenzen die Mitglieder der Gruppe von anderen ab.

Das Wir-Gefühl ist eng an die Führung bzw. Führungsspanne gekoppelt, bei zu hoher Führungsspanne kann ein Wir-Gefühl kaum entstehen (Nachtrag: das könnte auch an Gruppengröße als solcher und nicht an den mangelnden Möglichkeiten der Führungskraft liegen: in großen Gruppen bilden sich kleinere Subgruppen, in denen vollständige Kommunikation möglich ist.)

Ein bestehendes Wir-Gefühl ist beispielsweise an gegenseitiger Hilfestellung erkennbar, am Teamgeist („wenn einer einen Fehlpass macht, sucht ein anderer diesen auszugleichen“), man steht füreinander ein, eigene Ziele werden gegenüber den Zielen der Gruppe zurückgestellt, die Mitglieder sind kompromissbereit, es werden gemeinschaftlich auch für schwierige Situationen Lösungen gefunden, man zeigt Fehlertoleranz, ein Wir-Gefühl fördert eine positive Stimmung, das WIR- Gefühl ist mit der Tragfähigkeit der Gruppe verbunden.

### Weiter: (Nutzen und Nachteile von) Wir-Gefühl

ABER: es kann auch ein „Zuviel“ an Wir-Gefühl geben, beispielsweise wenn die Gruppennormen geringe Leistungsanforderungen beinhalten („Warum etwas tun, uns geht's doch gut!"). Dann kann das Wir-Gefühl negative Auswirkung haben. (vergleiche „Groupthink“: ein übermäßiges Anpassen an Gruppennormen in Gruppen mit hoher Kohäsion und interner Konsistenz; das Phänomen wird durch eine hohe Homogenität der einzelnen Mitglieder gefördert, daher gibt es die Empfehlung, Gruppen und Teams heterogen zu halten.)

Daher die Frage: Brauchen wir überhaupt ein Wir-Gefühl? Abhängig von der konkreten Situation / Kontext, in dem sich Gruppe befindet!

### Wie kann man Wir-Gefühl herstellen? Was begünstigt das Entstehen von einem Wir-Gefühl?

Das Wir-Gefühl ist eng an eine kompetente Führung gekoppelt, die Führung muss sich aktiv kümmern. Die obere Führungsebene muss ein Wir-Gefühl klar darstellen, hat Vorbildfunktion. Zudem kann eine Führungskraft das Wir-Gefühl aktiv voranbringen, beispielsweise indem Unternehmensziele kommuniziert und diskutiert werden, und indem das „Wir“ immer wieder ins Spiel gebracht wird. Auch durch die Personalauswahl kann das Wir-Gefühl beeinflusst werden, indem man als Führungskraft darauf schaut, ob die Person in die Gruppe „passt“ (s.o.: Vorsicht vor zu hoher Homogenität). Auch durch die Vorgabe klarer Regeln und Grenzen und der klaren Intervention, wenn gegen Spielregeln verstoßen wird, wird das Wir-Gefühl begünstigt - die Gruppennormen werden dadurch deutlicher.

Als Führungskraft sollte man sich einerseits aktiv um jeden Einzelnen kümmern, zugleich dabei die eigenen Ressourcen reflektieren: man muss nicht alle ins Boot bringen und die ganze Energie darauf setzen, den Einen zu überzeugen (während dabei die Anderen hinten ´rüber fallen).

Das Wir-Gefühl wird durch Führungskräfte gesetzt, kann gleichzeitig als Prozess gesehen werden, als etwas, das hin und wieder gestört werden sollte, um negative Auswirkungen des Wir-Gefühls (z.B. zu hoher Gruppendruck, zu hohe Kohäsion, zu hohe Homogenität) zu vermeiden.

Frage: Wie kann man die Identifikation der Generation Y mit dem Unternehmen oder dem Bereich fördern? Hat das Phänomen Generation Y Auswirkungen auf das Wir-Gefühl?