

Das Ich und die Organisation

Das Leben kennt viele Rollen.
Kaum eine prägt so stark wie die berufliche.

Mal zum Vorteil, mal zum Schaden von Mensch und Firma.

Text: Thomas Ramge
Illustration: Ika Künzel



• Menschen sind komplexe Wesen. Auch am Arbeitsplatz, also dem Ort, wo sie vor allem deshalb sehr viel Zeit verbringen, um ihren Lebensunterhalt zu verdienen. Seit es Organisationen gibt, bringen Menschen ihre Wahrnehmung von sich selbst in diese ein. Gleichzeitig definieren sie sich mehr oder weniger durch ihre Arbeit. Die Art der Identifikation mit der Organisation beeinflusst die Leistungsbereitschaft sehr stark – im Guten wie im Schlechten. Allerdings ist der Zusammenhang nicht so einfach, wie man meinen könnte. Personalberatungen, wie zum Beispiel Psychonomics aus Köln, sortieren Mitarbeiter deshalb gern nach folgenden Kategorien:

- hoch identifizierte Hochleister*
- nicht identifizierte Hochleister*
- hoch identifizierte Minderleister*
- nicht identifizierte Minderleister*

Etwas griffiger könnte man die ersten drei Kategorien auch Wir-in-der-Firma-Mitarbeiter, Söldner und Verbitterte nennen. Bei den nicht identifizierten Minderleistern bietet sich eine Differenzierung in Faulenzer und Unfähige an.

Der Wir-in-der-Firma-Mitarbeiter

Er ist Verfahrenstechniker. Er hat bereits während des Fachhochschulstudiums ein Praxissemester bei einem der großen Konsumgüterhersteller gemacht – und sich dabei gut angestellt. Nach dem Diplom bekam er gleich einen unbefristeten Vertrag. Inzwischen ist er fast 15 Jahre dabei und sagt: „Für mich war das immer genau das Richtige.“ Für ihn ging es stetig bergauf, und seit zwei Jahren hat er auch einen AT-Vertrag. AT bedeutet außer Tarif, also mehr Geld und gegenüber den Kollegen auch mehr Status.

Aus Sicht der Organisation ist der Verfahrenstechniker ein Idealfall. Ein Wir-in-der-Firma-Mitarbeiter, denn wenn er über Arbeit spricht, spricht er von „wir“ und „uns“ und auch gern von „meiner“ oder „unserer Firma“. Dieser Typus ist von sich aus motiviert und hat oft das Glück, dass ihn „seine“ Organisation Dinge tun lässt, die ihm Freude bereiten.

Seine Identifikation ist echt, er will mit seiner Leistung das Große und Ganze wirklich voranbringen. Denn er ist ja Teil des Großen und Ganzen, und dies wird ihm von seinen Chefs auch

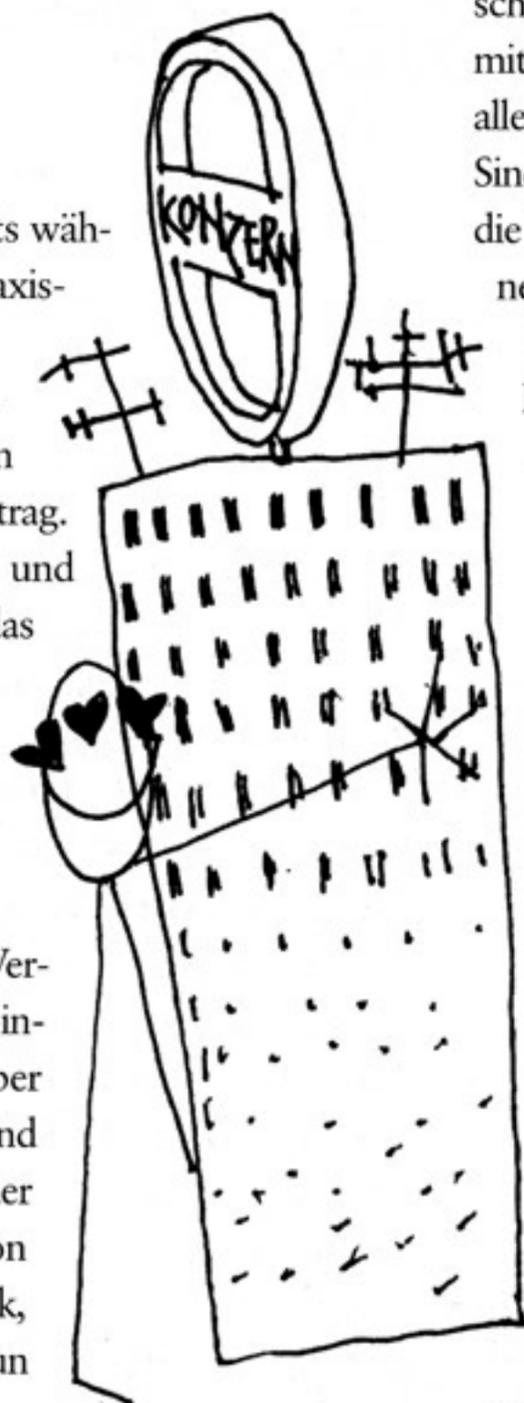
immer wieder signalisiert. Obwohl leistungsfähig und -willig, sind Wir-in-der-Firma-Mitarbeiter nicht unbedingt stabile Persönlichkeiten. Sie suchen nach sicherem Grund, in dem sie wurzeln können. Arbeit ist für sie meist ein besonders wichtiger Teil ihrer Gesamtidentität, und je stabiler die Basis, desto besser ist es für ihr Bild von sich selbst. Die Reputation der Organisation schafft Selbstwert.

Geht es der Firma schlecht, leidet dieser Typus, auch wenn seine berufliche Position nicht direkt bedroht ist. Maja Storch, Arbeitspsychologin an der Universität Zürich, die zudem zahlreiche Führungskräfte coacht, berichtet von einer internen Veranstaltung einer Schweizer Großbank, an der sie vor ein paar Monaten teilnehmen durfte. Die Finanzkrise hat diese Bank besonders hart getroffen, und darüber wurde offen geredet. „Es war faszinierend zu beobachten, wie einem kleineren Teil dieser gut gekleideten Banker das Wasser in die Augen schoss wie kleinen Jungs. Und die wie kleine Jungs ihre Enttäuschung mühsam zu verbergen versuchten“, erinnert sich Storch. Das waren die Wir-in-der-Firma-Mitarbeiter. (Zu denen, die, business as usual, weiter ihre Blackberrys checkten ▶ Die Söldner.)

Der hoch identifizierte Hochleister ist nach wie vor überdurchschnittlich oft in Hightech-Konzernen zu finden, in Unternehmen mit großer Historie, aber auch in gut geführten Familienfirmen aller Größen. Er glaubt an die Produkte „seines“ Unternehmens. Sind diese für Konsumenten gemacht, schlüpft er auch gern in die Rolle des Markenbotschafters: Das Schuppen-Shampoo „seiner Firma“ wirkt wirklich besser. Der Wir-in-der-Firma-Mitarbeiter ist weder über- noch unterfordert, was wiederum ein Ergebnis guter Führung ist. Er hat den Eindruck, dass es bei Aufstieg und Entlohnung in seiner Organisation im Großen und Ganzen fair zugeht, und vor den jährlichen Zielvereinbarungsgesprächen hat er auch keine Angst. Über daraus resultierende Boni freut er sich. Doch was ihn eigentlich reizt, ist Gestaltungsspielraum – auch Macht genannt.

Bei jungen, aufstrebenden Wir-in-der-Firma-Mitarbeitern funktioniert die Karotte-am-Stock-Methode ziemlich gut. Das war auch bei dem Verfahrenstechniker des Konsumgüterherstellers so. Seine Vorgesetzten haben ihm regelmäßig signalisiert: „Sie werden bei uns als High-Potential gehandelt.“ Nach jedem erfolgreich abgeschlossenen Projekt durfte er an „etwas Größeres“ heran. Richtig stolz war er, als er das erste Mal sagen durfte: „Ich habe jetzt auch Personalverantwortung.“ Nächstes oder übernächstes Jahr wird der Verfahrenstechniker für mindestens zwei Jahre in die USA gehen. Es wird Zeit, dass er endlich Auslandserfahrung sammelt. Aber es interessiert ihn auch wirklich, „wie es da drüben läuft“.

In der europäischen Unternehmenstradition ist die Beziehung zwischen Organisation und Wir-in-der-Firma-Mitarbeitern auf Langstrecke angelegt. Ein Coach erzählt von seinem Vater, des-



sen Vater ebenfalls schon bei einem großen schwäbischen Automobilhersteller schaffte. Zum 30-jährigen Firmenjubiläum bekam der Vater einen orangefarbenen Tischgrill und eine Urkunde mit Lorbeer-Umrandung. Der Mann hat sich sehr darüber gefreut. Auch er aus Sicht der Organisation ein Idealfall.

Wirtschaftshistorisch handelt es sich freilich um ein Auslaufmodell (das sich in Nischen erstaunlich gut hält). Zum einen birgt hohe Identifikation immer die Gefahr der Überidentifikation. Enttäuscht die Organisation Erwartungen, kippt die Stimmung (► Die Verbitterten). Zudem hält auch hierzulande immer stärker der Wir-in-der-Firma-Typus amerikanischer Prägung Einzug. Die US-Wirtschaft arbeitet traditionell mehr mit Begeisterungsimpulsen, um Mitarbeitern Identifikationsmöglichkeiten zu bieten. Die Begeisterung für die Organisation – so wie heute bei vielen dieser hoch qualifizierten und hoch engagierten Apple- oder Google-Mitarbeiter – ist dann ebenfalls echt.

Nur ist dieses Identifikationsmodell nicht auf Ewigkeit ausgelegt. Der Hochleister entscheidet für eine bestimmte Dauer, sich voll mit einer Firma, Aufgabe oder Organisation zu identifizieren. Wenn es für ihn Zeit wird, weiterzuziehen, weil woanders eine interessantere Aufgabe wartet, kann er die bisherige berufliche Identität relativ rasch gegen eine neue, mit einem anderen Employer Branding versehene Identität austauschen. Macht der wechselbereite Wir-in-der-Firma-Mitarbeiter diesen Identifikations-Stunt relativ oft, muss er allerdings aufpassen, dass er nicht irgendwann in einen Job mit deutlich geringerer sozialer Reputation rutscht.

Der Söldner

Es gibt ihn immer öfter, den Überflieger, dem die Organisation, für die er arbeitet, gleichgültig ist. Und im Grunde kann es einem Unternehmensberater um die 30 ja auch wirklich einerlei sein, ob er für McKinsey, Roland Berger oder Accenture unterwegs ist. Er arbeitet projektbezogen, vorwiegend beim Kunden und in ständig neu zusammengewürfelten Teams. Geistige, zeitliche und örtliche Flexibilität sind seine wichtigsten Stärken – warum also sollte er an seinem Arbeitgeber hängen? Ähnliches gilt häufig für angestellte Anwälte in Großkanzleien oder aufstrebende Betriebswirte bei Finanzdienstleistern. Söldner findet man traditionell besonders häufig im Vertrieb, denn: Wer verkaufen kann, kann alles verkaufen. Und auch für jeden, zumindest wenn die Konditionen stimmen.

Das hört sich schlimmer an, als es ist. Denn in funktionalen Organisationen kann der Söldner seine Aufgabe unter Umständen besser erfüllen als der Hochidentifizierte mit Hang zur Überidentifikation. Es menschtelt beim Söldner deutlich seltener, und er ist offener für Veränderungen. Der Söldner bringt Leistung, weil er selbst vorankommen will, in dieser Organisation oder

eben in einer anderen. Wie es gerade passt. Der junge Unternehmensberater schließt nicht aus, irgendwann Partner zu werden. Dann steigt auch die Identifikation. Doch bis dahin hält er sich die Option offen, von einem der Konzern-Kunden, bei denen er einen guten Job gemacht hat, in eine schöne Position abgeworben zu werden. Der Söldner ist stark extrinsisch motiviert, das heißt, im Zielvereinbarungsgespräch spielen

der Bonus, die Dienstwagengröße und



das Recht auf Flüge in der Business-Klasse ein wichtige Rolle. Hat die Organisation, für die er arbeitet, einen guten Ruf, stört das den Söldner keineswegs. Den damit verbundenen Statusgewinn nimmt er gern mit, denn zu Statusgewinn leitet ihn seine in der Tendenz narzisstische Persönlichkeitsstruktur an. Aber sein Selbstwertgefühl ist von der Organisation im Grunde entkoppelt.

Der Söldner ist clever. Er trägt seine Indifferenz gegenüber der Organisation nicht zur Schau, wie dies die Verbitterten und die Faulenzer gelegentlich machen. Zur Not simuliert er Identifikation, wird zum Schein-Identifizierten, aber in der Regel wird er Organisationen, die eine starke Identifikation einfordern, ohnehin eher meiden. So tun als ob macht auf Dauer wenig Spaß. Er sucht sich Arbeitgeber, die ihrerseits, zum Beispiel mit standardisierten Assessment Centern, signalisieren: „Sie sind als Person austauschbar, denn Leute wie Sie fischen wir immer aus dem Talent-Pool. Aber wenn wir von Ihrer 80-Stunden-Woche 50 Stunden dem Kunden in Rechnung stellen können, honorieren wir das mit raschem Aufstieg und schnellem Geld.“

Der Berater- und der Vertriebsöldner haben einen starken Hang, sich irgendwann selbstständig zu machen. Ihre Performance gibt ihnen ein Maß an innerer Freiheit, das den Wir-in-der-Firma-Mitarbeitern meist fehlt. Sicherheit ist für den Söldner ein überbewerteter Begriff, zumindest versteht er ihn anders als hierzulande üblich. Sicherheit ist Teil der eigenen Identität. Sie kommt von innen, und zwar durch Leistungsfähigkeit, die er sich ►

selbst täglich unter Beweis stellt. Dieses egozentrische Modell erscheint ihm auf lange Sicht tragfähiger als die Abhängigkeit von anderen. Und es macht ihn auch innerlich weniger konjunkturanfällig.

Unschöne Entwicklungen wie die Finanzkrise lassen ihn selbst dann kalt, wenn er in einer Bank arbeitet. Maja Storch, die Arbeitspsychologin in der Schweizer Großbank, sah den BlackBerry-Checkern im Saal an: „Denen war es egal, wenn sich der Name der Bank ändert, für die sie arbeiten.“ Es ist eben nicht „ihre“ Bank. Und Reorganisation von Organisationen bietet, das weiß der Söldner, immer Aufstiegschancen. Für die persönliche Entwicklung sind neue Eindrücke und Herausforderungen ohnehin gut. Söldner sind diejenigen, die den Trend zur systematischen Aufkündigung des alten Loyalitätsversprechens in den Konzernen in eine für sie produktive Haltung umsetzen. Die freundlichen unter ihnen könnte man auch „Wandergesellen“ nennen.

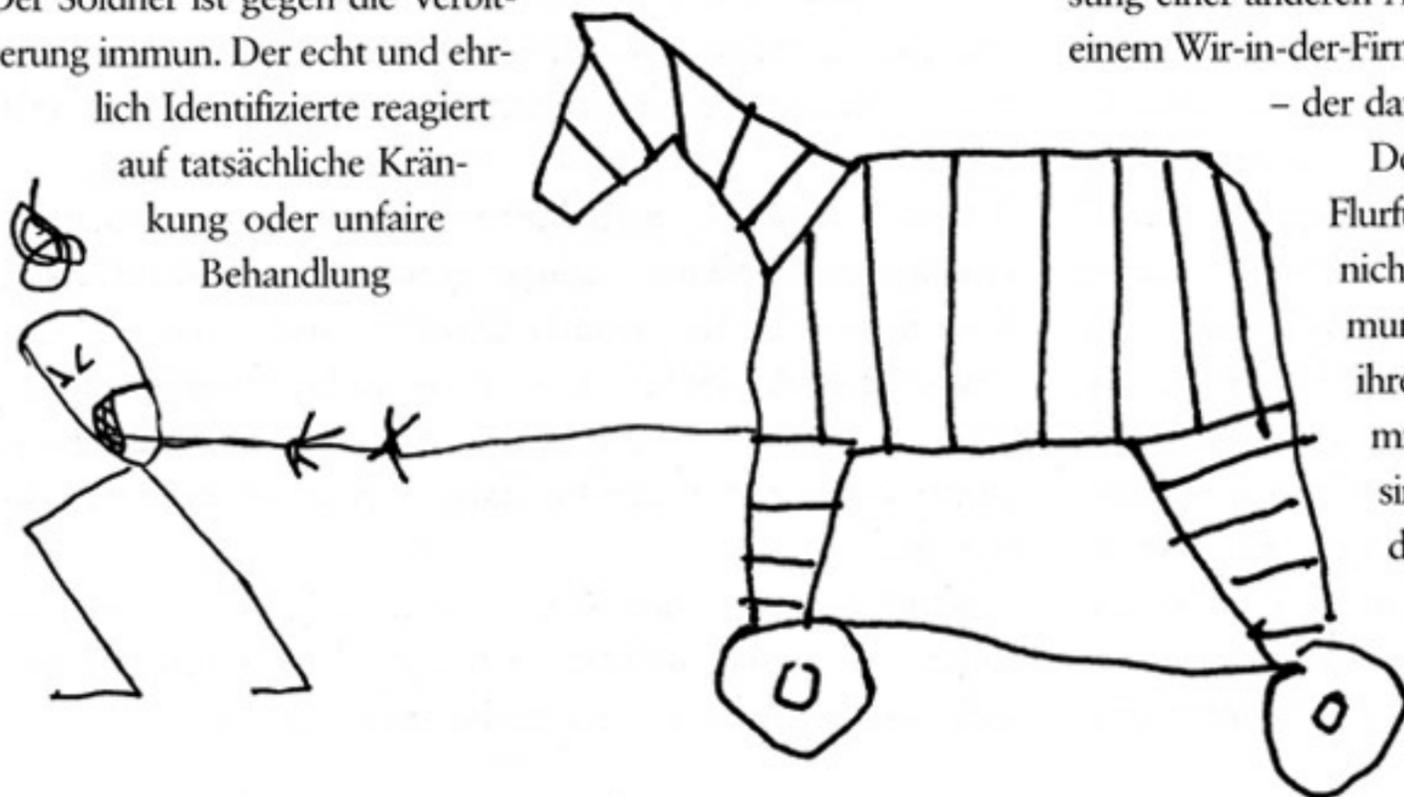
Der berufliche Egotrip birgt freilich auch Risiken. Extrinsische Motivation hält selten ein ganzes Arbeitsleben an. Wenn die Leistung abfällt, also spätestens in der ersten echten Sinnkrise, stellt sich die Frage: Wie viel bleibt vom einst so starken Söldner-Ich noch übrig?

Der Organisation, die auf Söldner baut, kann das relativ egal sein. Sie findet rasch Ersatz.

Der Verbitterte

Hoch identifizierte Minderleister sind der GAU der Organisation. Das sind diejenigen, die CD-ROMs mit Kunden-Daten aus dem Unternehmen an Kriminelle oder Steuerfahnder verkaufen, Journalisten mit brisanten Informationen füttern oder Computer-Würmer und Trojaner in die Unternehmensnetze einschleusen. Der Verbitterte ist in der Regel verbittert, weil ihn die Organisation tief enttäuscht hat. Der Weg vom Wir-in-der-Firma-Traummitarbeiter zum Albtraum jeder Führungskraft ist oft kürzer, als alle Beteiligten jemals dachten.

Der Söldner ist gegen die Verbitterung immun. Der echt und ehrlich Identifizierte reagiert auf tatsächliche Kränkung oder unfaire Behandlung



hochemotional, denn sie rührt ja an der eigenen Identität. Oder genauer: an der individuellen Identität, die sich (zu) stark von einer kollektiven Identität abhängig gemacht hat.

Da ist zum Beispiel der Entwicklungsingenieur, der die Autos seiner Firma immer besser machen wollte – aber mit seinen Ideen kein Gehör fand. Zwar ist sein Job nicht in Gefahr, aber den AT-Vertrag wird er eben auch nie bekommen. Oder der engagierte Produktmanager, der bei seiner direkten Vorgesetzten nie Anerkennung findet. Stattdessen kommuniziert sie die guten Absatzzahlen als ihre persönlichen Erfolge nach oben. Oder der Ton-Techniker einer öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalt, der jahrzehntelang kein einziges Lob, dafür aber immer eins überbraten bekommt, wenn irgendetwas mal nicht perfekt klingt. Sie alle sind für das „Embitterment-Syndrom“ anfällig (ein Begriff, den der Berliner Psychologe Michael Linden eigentlich für nach der Wende enttäuschte Ostdeutsche geprägt hat und der von Arbeitspsychologen aufgegriffen wurde).

Die Verbitterten haben ihre Karriere nicht selten überidentifiziert begonnen, wie der Coach Thomas Weegen beobachtet hat: „Oft sind das Menschen ohne ausgeprägtes Selbstwertgefühl oder ein in gesundem Maße ausgebildetes Selbstbewusstsein, die in ihrer Organisation etwas anderes suchen als einen Arbeitgeber. Sie suchen eine Familie.“ Das Dumme für diese Haltsuchenden ist: Nicht wenige Unternehmen, besonders patriarchalisch geführte Familienunternehmen und Traditionskonzerne, tun bei schönem Wetter so, als ob sie tatsächlich eine Familie wären. Das führt dann zu folgenschweren Missverständnissen. Der Überidentifizierte sucht Schutz und Anerkennung, und solange es in der Organisation rund läuft, fällt nicht weiter auf, dass Unternehmen in der Regel nach zweckrationalen Prinzipien handeln und die Interessen der Kapitaleigner nicht zwingend deckungsgleich mit denen eines einzelnen Mitarbeiters sein müssen, nur weil Letzterer dauernd von „meinem Unternehmen“ redet.

Schlechte Führung und schlechte Kommunikation produzieren in Konzernen reihenweise Verbitterte. Doch es muss nicht zwingend Unfairness oder Mobbing im Spiel sein. Schon die Zuweisung einer anderen Aufgabe kann in Einzelfällen ausreichen, aus einem Wir-in-der-Firma-Mitarbeiter einen Verbitterten zu machen – der dann das (Betriebs-)Klima gefährdet.

Denn die Verbitterten sind die Hochleister des Flurfunks. Interessanterweise machen sie aber gar nicht so oft gegen die Firma als Ganzes Stimmung. Denn, so Thomas Weegen: „Das würde ihrer Vorstellung von der Organisation als Familie widersprechen.“ Ziel der Flurfunkkritik sind in der Regel einzelne Entscheidungsträger, die die Verbitterten dann als die Verantwortlichen der betrieblichen Unbill im Allgemeinen und ihrer persönlichen Misere im Besonderen ausmachen. Direkte Vorge-

setzte stehen hier besonders hoch im Kurs. In der Welt der Konzerne dürfte der Anteil der Verbitterten in den vergangenen Jahren deutlich zugenommen haben. Im Unterschied zu den Söldnern konnten die für sich keine produktive Antwort auf die Aufkündigung des Loyalitätsversprechens der Konzerne finden. Traditionell stark vertreten sind die Verbitterten in den Organisationen, die nicht direkt nach Gewinn streben. Die Bürostube des Beamten ist zwar warm, doch verdammt eng. Und je stärker die Individualisierung und das Streben nach Selbstverwirklichung die Arbeitswelt erfassen, desto enger wird sie.

Der Faulenzer und der Unfähige

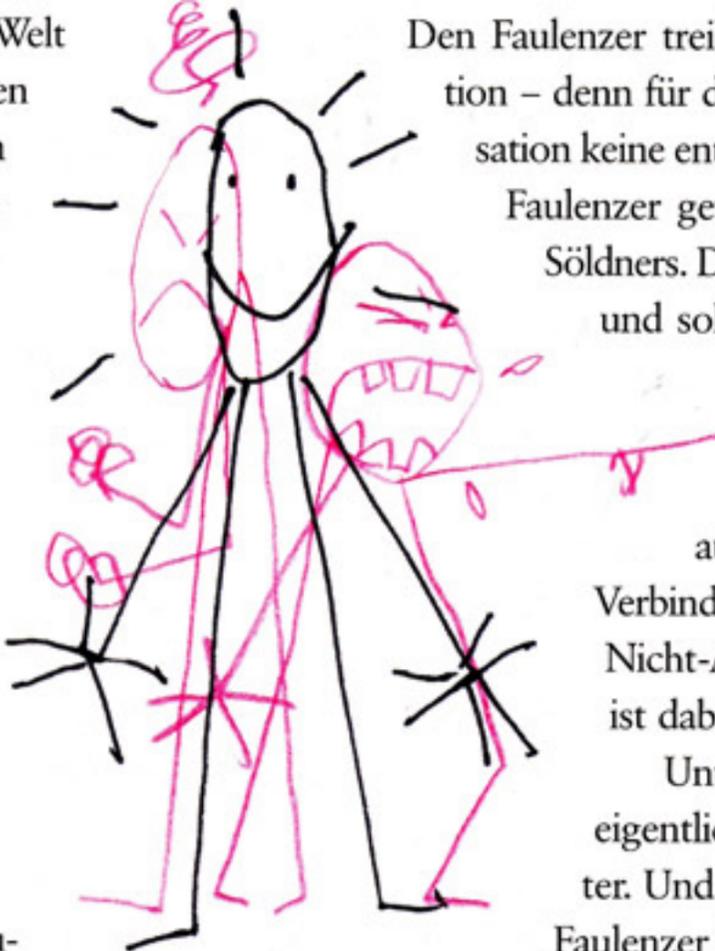
„Bei nicht identifizierten Minderleistern muss man zunächst unterscheiden: Wollen sie nicht? Oder können sie tatsächlich nicht?“, sagt Dagmar Wilbs, Personalberaterin bei Mercer in Frankfurt. Bei denen, die nicht wollen, aber könnten, gibt es nach ihrer Einschätzung fließende Übergänge zu den Verbitterten. Bei den nicht identifizierten Wenigkönnern, das wiederum sagt Coach Weegen, liege oft eine Persönlichkeitsstörung vor.

Der Faulenzer ist auf allen Rängen der Hierarchie zu finden. So gab es in einem großen norddeutschen Verlag vor nicht allzu langer Zeit zwei Geschäftsführer in Süddeutschland, die keinerlei Zuständigkeiten hatten. Und die sich gegen diesen Zustand auch nie in irgendeiner Form wehrten.

Faulenzt der Faulenzer in mittlerer Position an einem Computerarbeitsplatz, hat er gern ein Excel-Sheet groß im Hintergrund und plant im Browser-Fenster die nächste Urlaubsreise. Sollte jemand hereinkommen, kann er die Tabellenkalkulation schnell in den Vordergrund klicken.

Als Lagerist kommt der Faulenzer immer den entscheidenden Schritt zu spät, um die Kiste in Empfang nehmen zu müssen. In großen Organisationen hat der Faulenzer naturgemäß bessere Chancen, mit Minimaleinsatz durchzukommen, als in den kleinen übersichtlichen Firmen.

Aus Sicht des Arbeitgebers ist er ein Problem, aber keine echte Gefahr wie zuweilen der Verbitterte.



Den Faulenzer treiben keine Emotionen zur Obstruktion – denn für die eigene Identität spielt die Organisation keine entscheidende Rolle. So gesehen, ist der Faulenzer gewissermaßen der kleine Bruder des Söldners. Die Arbeit sichert ihm Lebensunterhalt und soll nicht weiter anstrengen. Ihm geht es darum, sein warmes Plätzchen zu sichern, und das gelingt oft mit der Doppelstrategie der (nicht ausufernden) Arbeitssimulation in Verbindung mit Tarnkappen-Techniken des Nicht-Auffallens. Das deutsche Arbeitsrecht ist dabei oft nützlich.

Unterforderung am Arbeitsplatz macht eigentlich unglücklich, sagen Personalberater. Und sie haben damit recht – außer beim Faulenzer in seiner charakterlichen Reinform.

Von Bore-Out, dem Unterforderungs-Syndrom, keine Spur. Eine Aorta wie ein Neugeborenes. Cortisonspiegel optimal. Auch der beste Betriebspsychologe könnte keine Sinnkrise diagnostizieren.

Wie auch?

Der Faulenzer bezieht sein Selbstwertgefühl häufig aus seinen Freizeitaktivitäten, bei Ausgleichssportarten wie Badminton, Technisches Hilfswerk oder World of Warcraft Level 80. Dort ist er durchaus erfolgreich. Denn er kann ja, wenn er will.

Etwas komplizierter liegt der Fall bei denen, die tatsächlich nicht können, obwohl sie eigentlich wollen. Vollkommen talentfrei sind nur sehr wenige Menschen. Und oft zeigen Organisationen ein großes Geschick darin, Angestellten die falsche Aufgabe zuzuweisen. Doch unabhängig davon gibt es das Problem mit der echten und umfassenden Unfähigkeit Einzelner.

Der Unfähige am Arbeitsplatz hat meist ein Problem damit, Selbst- und Fremdbild miteinander abzugleichen. Mit anderen Worten: Er überschätzt sich selbst maßlos und ist gleichzeitig wenig kritikfähig. Solchen Leuten sei es nicht möglich, so Thomas Weegen, auch gut gemeinte und angemessen vorgetragene Anstöße von außen aufzunehmen. Auf Kritik reagieren sie in der Regel zunächst aggressiv, blenden sie dann aber auch schnell wieder aus.

Durch die Brille der Betriebspsychologen gesehen, hat der Unfähige oft eine Entwicklungsbehinderung. Eine unglückliche Kombination von Narzissmus und der Unfähigkeit dazuzulernen. Sein hohes Selbstwertgefühl – mag es auch aus der Selbstüberschätzung herrühren – macht ihn innerlich unabhängig von der Organisation. Er hält sich für einen Söldner, ist aber leider nur unfähig.

Der Unfähige ist kein schlechter Mensch. Nur zu viele von seinem Typus sollte sich eine Organisation nicht leisten. Das wäre schädlich für die kollektive Identität. ■

