

Cornelia Edding
TOPS-Tage 2011
1. April 2011

Einführung in das Tagungsthema: Hard to reach.

Vor etwa eineinhalb Jahren habe ich eine ganze Reihe von Kolleginnen und Kollegen interviewt; Thema waren ihre Erfahrungen bei der Supervision von Teams. Dabei schilderten viele ein Verhalten einzelner MitarbeiterInnen, das mich danach beschäftigt hat und bis heute beschäftigt.

Eine Kollegin erzählte: Ein Team in der Finanzabteilung eines grossen Konzerns. Die Arbeit hat in den letzten Jahres sehr zugenommen, ohne dass das Personal aufgestockt worden wäre. Einen neuen Vorgesetzten gibt es auch. Das Team ist faktische gespalten in einen grösseren Teil, der an Teamentwicklung und SV interessiert ist und einen kleineren Teil, der nichts davon wissen will, gar nichts mitmachen will, auch nicht einen vom neuen Chef organisierten Teamtag. An dem nehmen sie dann zwar doch teil, sagen aber so gut wie nichts.

In vielen Teams gab es Personen, die nicht mitmachen wollten, die Supervision oder auch Teamtage ablehnten, die sich weigerten, über die Teamsituation oder gar über ihre eigene im Kreise der KollegInnen nachzudenken. Manche zeigten deutlich, dass sie kein Interesse an Zusammenarbeit hatten, heute käme es doch nur darauf an, sich allein irgendwie durchzuschlagen. Es gab Berichte von Zerfallserscheinungen – da wurde es z.B. immer schwieriger, Einspringer zu finden, wenn jemand ausfällt. Jeder ziehe sich zurück, und das Team würde zu einem unwirtlichen Ort. Manche berichteten aus Trainings, dass die Tn immer vorsichtiger würden und dass sich immer mehr Menschen doch sehr bedeckt hielten, kommentierten das aber doch mit einem gewissen Verständnis: „Nach der vierten Kündigungswelle – was will man erwarten?“

Ich habe dann begonnen, bei allen möglichen Gelegenheiten Kolleginnen zu fragen, ob sie in ihrer Arbeit mit solch „Eingemauerten“ zu tun hätten. Alle sagten ja, aber die Erklärungsmuster waren sehr unterschiedlich. Da gab es die persönlichkeitszentrierte Variante: „Weißt du, das ist eine Temperamentsfrage. Für manche Temperamente ist jeder Kontakt oder jedes Sprechen über sich selbst eine zusätzliche Anstrengung. Manche gewinnen Kraft im sozialen Kontakt, anderen verlieren sie.“ Dann gab es die klinische: „Natürlich, Burn Out“ oder auch die arbeitsrechtliche: „Ach ja, innere Kündigung“.

Das alles hat mich nicht ganz zufrieden gestellt. Die Feststellung „So sind manche Menschen eben“ setzt mich als Beraterin matt.

Burn out und innere Kündigung markieren wohl eher Endpunkte eines Prozesses, der möglicherweise viele Formen annehmen kann, dessen Auslöser ganz unterschiedlich sein können genauso wie sein Verlauf – also ein Prozess, über den wir wenig wissen.

Wir beschlossen, dem Phänomen des Rückzuges nachzugehen, und daraus ist eine Tagung entstanden, die sich mit den individuellen Antworten auf Veränderung, auf Belastung und Überlastung beschäftigt, also mit den Fußkranken des Wandels, des Organisationsumbaus, der Verdichtung von Arbeit, der Sparprogramme, der Anforderung an Flexibilität und Mobilität beschäftigt. Und wir haben gefunden, dass das Thema für viele Kolleginnen und Kollegen interessant ist.

Dabei geht es um drei Themen – zwei davon sind explizit Gegenstand der Tagung – das dritte wird uns nicht erspart bleiben.

Das erste Thema ist: wie sehen denn die Reaktionen der Einzelnen auf diese Arbeitsansprüche aus? Lassen sie sich nicht nur praktisch darstellen, sondern auch theoretisch erklären.

Das zweite Thema ist: was bedeuten diese Reaktionen für unsere Beratungsmethodik und Beratungskonzepte. Wir Gruppendynamiker setzen ja auf, wie es eine Kollegin formulierte, „aktive Wahrheitssucher“ - wenn wir aber auf viele Eingemauerte treffen, dann sind das keine aktiven Wahrheitssucher. Wir können das beweinen, aber nicht ignorieren.

Nicht nur die Gruppendynamik, auch andere Trainings – und Beratungsformate setzen auf Aufdeckung und auf Selbstreflexion. Wir müssen also überlegen, ob und wie wir unsere Arbeitskonzepte entwickeln und anpassen sollten. Welche Mittel stehen uns zur Verfügung, die Eingemauerten und ihre Genossen dennoch zu erreichen.

Das dritte Thema ist damit schon eingeläutet: wenn wir Menschen, die sich entziehen und dadurch schützen wollen, daran hindern, dann stellt sich auch die Wertefrage: wozu machen wir das? Auf welcher Seite stehen wir? Warum wollen wir dazu beitragen, dass Menschen noch weiter und noch mehr belastet werden können?

Wir haben uns schon bei der Planung bewusst auf die Seite unserer Auftraggeber gestellt: unsere Aufgabe ist es, diese Menschen fit zu machen und fit zu halten für einen immer anspruchsvolleren Berufsalltag. Dennoch ist diese Position weder selbstverständlich noch unstrittig. Auch wenn wir es nicht explizit behandeln – wir können uns diesem Thema nicht entziehen.

Das haben wir also vor.

Das vierte Thema

Bei der Vorbereitung dieser Einführung bin ich auf ein viertes Thema gestoßen, zu dem ich jetzt gern noch etwas sagen möchte. Es ist die Frage: warum machen wir das?

Warum strengen wir uns so an in unseren Organisationen und Unternehmen? Warum ist das Phänomen des Rückzugs nicht viel verbreiteter? Wenn man den Rückzug aus dieser Perspektive anschaut, bekommt man die Beziehung zwischen Organisation und Organisationsmitglied zu Gesicht. Worin besteht sie? Warum ist sie so fest? Und wodurch und wie verändert sie sich?

Die rasche Antwort darauf ist: Natürlich möchte keiner seine Stelle verlieren. Wir sind abhängig. Wir arrangieren uns mit neuen Anforderungen, dabei kommt uns die große Plastizität der menschlichen Rasse zugute.

Aber das ist nicht die ganze Wahrheit.

Wir wollen es ja auch. Wir binden uns. Die Firma, die Einrichtung, der Verein sind uns wichtig, sie sind offenbar so wichtig, dass wir Schaden in Kauf nehmen.

Wenn man sich mit der Frage beschäftigt: warum lassen wir das mit uns machen? dann stößt man auf Organisationen, die das Engagement und das Überengagement ihrer Mitarbeiter eingeplant haben und darauf angewiesen sind. Und man stößt auf Personen, die sich an eine Organisation nicht nur binden, sondern die hochgradig identifiziert sind mit ihrer beruflichen Tätigkeit. Zugehörigkeit zur Organisation und Inhalt der Arbeit erfüllen wichtige Bedürfnisse.

Wer also eine Antwort sucht auf die Frage: warum machen wir das, muss sich mit Bindung und mit sozialer Identität befassen. Und er muss sich mit der mächtigen Präsenz von Organisationen in unserem Leben befassen.

Organizational citizenship

Die Organisation – das Unternehmen, die Einrichtung, die Verwaltung – braucht Bindung und Identifikation unbedingt, ohne sie wäre sie verloren. Sie braucht - heute mehr denn je - nicht nur Mitarbeiter, die ihre Arbeit tun, sondern solche, die regelmässig mehr tun als ihre Arbeit. Ohne das zuverlässig erwartete Extra können Organisationen heute nicht funktionieren: **Beispiele** Es gibt eine Vokabel für diese Bereitschaft: organizational citizenship. Wir sollen also nicht nur als gute Bürger in unserer Gesellschaft engagieren, sondern wir sollen auch gute Bürger in der Organisation unseres Arbeitgebers sein. Die Tugenden des guten Organisationsbürgers werden unterschiedlich benannt, der erste, der diese Tugenden systematisiert hat, hiess Organ (1988). Er nannte es das „good soldier syndrome“ und verstand darunter: Hilfsbereitschaft, Fairness, Gewissenhaftigkeit, Rücksichtnahme, Bürgertugenden. Seither gibt es viele weitere Versuche, diesen Verhaltensbereich zu sortieren. Bei nahezu allen kommt mittlerweile der Begriff „eigenverantwortliches Handeln des Einzelnen“ vor.

Viele in den vergangenen Jahren gern verwandte Vokabeln wie Intrapreneurship oder Arbeitskraftunternehmer zielen auf dieses eigenverantwortliche Handeln des Einzelnen. Neuberger (in Mikropolitik) definiert diese Eigenverantwortlichkeit folgendermassen: „dieser Typ von Handeln (ist) dadurch ausgezeichnet, dass der Akteur sich in engagierter und (intendiert) organisationsdienlicher Weise über bestehende Regeln, Praktiken und Gewohnheiten hinwegsetzt; er geht seinen eigenen Weg, um das, was er für seine Aufgabe hält, umso effektiver ausführen zu können.“ (S. 74) Er macht sich die Ziele der Organisation zueigen und setzt alles daran, um mit Kreativität und Ausdauer die Hindernisse zu überwinden, die sich der Zielverwirklichung entgegenstellen. „Kein Wunder“, schreibt Neuberger, „dass ein solch sowohl intelligenter und einsatzfreudiger wie zugleich fügsamer und loyaler Mitarbeiter das Traumbild jedes Arbeitgebers verkörpert“. A.a.O. Eine moderne Organisation mit ihren Handlungsfreiräumen, ihren Steuerungsproblemen, ihren Anforderungen an Selbständigkeit und Flexibilität braucht mehr denn je den guten Organisationsbürger.

Und es klappt ja auch häufig.

Denn zum Glück für den Arbeitgeber identifizieren sich viele Mitarbeiter mit ihrer Organisation oder, wenn nicht mit ihr, so doch mit ihrem Team und / oder ihrer Aufgabe, nicht alle und nicht alle gleich stark, aber doch viele und stark genug. Die Unternehmen profitieren von der menschlichen Neigung, eine soziale Identität zu entwickeln. Und sie profitieren davon, dass sie zum Bestandteil der sozialen Identität ihrer Mitarbeiter werden.

Social Identity and Organizational Identity

Es waren zwei Sozialpsychologen, ein britischer und ein australischer, Henri Tajfel und John Turner, die zuerst die Hypothese aufstellten, dass wir nicht nur eine persönliche Identität besitzen, sondern auch eine soziale, dass also unsere Zugehörigkeit zu Gruppen die Frage: wer bin ich? teilweise beantwortet (1986). Wir ordnen uns selbst und andere verschiedenen sozialen Kategorien zu, wie z.B. Organisationsmitgliedschaft, Religion, Alter, Geschlecht. So ordnen wir unsere soziale Welt, so definieren und verorten wir andere, aber auch uns selbst. Das Selbstkonzept, so sagen sie, besteht aus einer persönlichen Identität, die individuelle Charakteristika beinhaltet und aus einer sozialen Identität, die bedeutsame Gruppenzugehörigkeiten beinhaltet. Soziale Identifikation ist

die Wahrnehmung, dass ich zu einem bestimmten „human aggregate“ dazugehöre. Soziale Identifikation liefert eine – partielle – Antwort auf die Frage: wer bin ich.

Auch die Organisationen, in denen wir arbeiten, erlauben eine soziale Identifikation. Damit wird die Zugehörigkeit zu ihnen Bestandteil unserer Identität. Und wir leiten einen Teil unserer Selbsteinschätzung aus unserer Zugehörigkeit und aus der Bewertung dieser Organisation ab. Und obwohl sich die Bewertung der jeweiligen O. aus ihrem Vergleich mit anderen ergibt, tun wir viel, um uns ein positives Bild der eigenen Organisation zu erhalten – denn damit erhalten wir auch eine positive Einschätzung unserer selbst.

Wenn wir Mitglied einer Organisation sind, dann werden die Überzeugungen, die wir im bezug auf ihre Einzigartigkeit hegen, Teil unserer selbst. Wir halten daher an ihnen fest, so lange es geht. Denn eine positiv bewertete Zugehörigkeit sagt uns wer wir sind und versichert uns, dass wir wertvoll seien.

Die Bedeutung dieser Zugehörigkeit ist für die einzelnen unterschiedlich groß. Und die Identifikation richtet sich auf Es ist einfach, sich vorzustellen, dass die Zugehörigkeit ganz zentral ist für einen Meister in einem Produktionsbetrieb, der sagt: von unserer Familie sind zur Zeit 3 Generationen hier beschäftigt – mein Vater ist ebenfalls Meister, mein Sohn hat gerade seine Lehre angefangen. Auf der anderen Seite gibt es Leute, die nahezu entschuldigend sagen: ich bin nur vorübergehend hier – das ist jetzt für mich eine Notlösung, irgendwo muss ich ja mein Geld verdienen.

Der Meister wird alles tun, was in seinen Kräften steht, um mit den Veränderungen und den steigenden Anforderungen an ihn fertig zu werden und seine Arbeit gut zu tun.

Der andere wird viel eher geneigt sein, sich zurück zu ziehen – oder sich etwas anderes zu suchen.

Organisationen wissen um diese Identifikation und wissen auch, was sie wert ist – sie macht es zum Beispiel wahrscheinlicher, „gute Organisationsbürger“ zu haben, die sich kostenlos für das Wohl der Firma engagieren.

Im Zuge meiner Interviews erzählte mir ein Kollege, der in der Automobilbranche arbeitet, dass seine Firma um zu sparen, für ein Jahr sämtliche Weiterbildungsmaßnahme auf Team – und Abteilungsebene, die mit Externen durchgeführt wurden, gestrichen hatte. „Teams interessieren uns nicht mehr“ sagte er. „Das kann natürlich nicht jede Firma machen. Wir können uns das nur leisten, weil die Identifikation mit der Firma so hoch ist. Solange die Leute stolz sind, bei uns zu arbeiten, können wir ihnen das zumuten.“

Worauf sind die denn so stolz, womit identifizieren sie sich? Albert und Whetten, zwei amerikanische Sozialwissenschaftler, meinen, dass Mitarbeiter sich mit der Identität einer Organisation verbinden. Identität definieren sie folgendermaßen:

Die Identität einer Organisation sind die Charakteristika einer Organisation, die die Mitglieder für zentral, unterscheidend und dauerhaft halten.

Es sind also Vorstellungen vom Charakter einer Einrichtung, eines Unternehmens. Und es sind geteilte Vorstellungen. Diese Identität ist nicht ordentlich und systematisch, sie kann widersprüchlich oder auch unklar sein und sie ist beeinflussbar, aber nur begrenzt steuerbar. Albert und Whetten meinen deshalb, die Identität einer Organisation sei eine Kränkung für das Management, weil sie sich schlecht kontrollieren lasse. Sie ist auch

nirgends aufgeschrieben sondern zeigt sich zum Beispiel in Situationen, in denen über wichtige Veränderungen entschieden werden muss.

Es gibt nur wenig veröffentlichtes Wissen darüber, was es für die soziale Identität der Organisationsmitglieder bedeutet, wenn ein Unternehmen, eine Einrichtung sich stark verändern. Die einzige Ausnahme, die ich kenne, ist eine Dissertation von Ken Corley, einem amerikanischen Betriebswirt. Er hat untersucht, was geschieht, wenn ein Teil eines Unternehmens zu einer eigenen Firma wird. In diesem Prozess der Trennung und Verselbständigung geraten die Mitarbeiter des abgespaltenen Teils in einen Zustand der Identitätsambiguität, wie er es nennt, in der sie die Frage: wer sind wir? Nicht mehr klar beantworten können. Allgemeine Gereiztheit breitete sich aus, das Arbeitsklima verschlechterte sich, die Arbeitsleistung sank, ebenso das Engagement für den Veränderungsprozess. An dieser Stelle war das Verhalten des Managements sehr wichtig: gelang es ihnen, durch intensive Kommunikation und durch einen attraktiven Zukunftsentwurf die Energien zu bündeln und die Ambiguität zu verringern oder nicht?

Die Bindung an die arbeitgebende Organisation kann zwar sehr stark sein, ist aber nicht unbegrenzt strapazierbar. Sie wird strapaziert durch Veränderungen, die die bisherige Identität der Organisation infrage stellen. Möglicherweise läuten solche Veränderungen einen Rückzug ein, der zunächst unbemerkt bleibt und dem man, da er nicht bemerkt wird, auch nicht begegnen kann. Möglicherweise handelt es sich auch nicht um eine dramatische Veränderung, wie in der erwähnten Arbeit, sondern auch auf Seiten der Organisation um einen allmählichen Prozess, dessen Folgen in der Summe einen Mitarbeiter plötzlich gewahr werden lassen: „Nein, das ist nicht mehr mein Unternehmen!“

Für Unternehmen und Einrichtungen ist eine klare, starke Identität und eine starke Bindung der Mitarbeiter eine ambivalente Geschichte. Auf der einen Seite brauchen Unternehmen eine starke Bindung, denn dann sind die Mitarbeiter gute Organisationsbürger. Wenn aber Mitarbeiter in diesem Sinne hoch identifiziert sind, wächst die Gefahr, dass sie sich abwenden, wenn das Unternehmen ihnen fremd wird. Solche Mitarbeiter werden sich zwar hoch belasten lassen, aber sie reagieren möglicherweise mit Rückzug, wenn das Unternehmen sich bis zu Unkenntlichkeit verändert.

Im Zusammenhang mit unserem Thema ist mir vor allem eines wichtig: Der Punkt, an dem wir, Berater, Supervisorinnen, Vorgesetzte oder Kolleginnen, feststellen, jemand sei „Hard to reach“ ist ein Moment in einem Prozess, der wahrscheinlich unmerklich für alle Beteiligten beginnt und über den wir wenig wissen. Wüssten wir mehr darüber, könnten wir unsere Interventionsmöglichkeiten erweitern. Wenn wir das oben skizzierte Konzept der sozialen Identität und der Organisationsidentität ernst nehmen, dann ist es auch ein Prozess der persönlichen Veränderung, ein Prozess, in dem Bindungen gelockert und Identifikationen zurückgenommen werden.

Schlussbemerkung

Zum Schluss noch ein Fundstück aus den sozialen Neurowissenschaften. Es hat mir gefallen, und ich wollte es Ihnen nicht vorenthalten, weil es, wie ich finde, noch einmal

aus einer ganz anderen Richtung deutlich macht, wie unausweichlich sozial wir sind, wie gebunden und wie abhängig von unserem sozialen Umfeld, seien es Kollegen, Vorgesetzte, die Einrichtung, in der wir arbeiten – und wie schwer es daher für uns ist, uns zu entziehen.

Der überwiegende Teil dieser Forschung besteht im brain mapping, also darin, eine Landkarte unseres Gehirns anzufertigen. Die Forscherinnen tun das, indem sie prüfen, welche Handlungen oder Ereignisse welche Gehirnbereiche aktivieren. Diese Landkarte ist für Nicht-Neurologen dann interessant, wenn sich Konvergenzen finden, wenn also Ereignisse, die uns ganz unterschiedlich scheinen, dieselben Hirnbereiche aktivieren. Meine Fundstücke sind solche Konvergenzen:

- Wenn wir positives Feedback bekommen oder mit Respekt behandelt werden, werden dieselben Hirnregionen aktiviert wie wenn wir ein Stück Schokolade essen oder wenn wir Geld gewinnen.
- Die Erfahrung von und der Umgang mit sozialem Schmerz, wie zum Beispiel Zurückweisung, ist verbunden mit Hirnregionen, die auch bei physischem Schmerz aktiviert werden.
- Wenn wir gekränkt sind weil andere uns unfair behandeln, dann aktiviert dieses Gefühl dieselbe Hirngegend wie das Gefühl des Ekels, das uns bei bestimmten Sinneswahrnehmungen überkommt.

Wir können also, so scheint es, die Wichtigkeit des Sozialen gar nicht hoch genug einschätzen.

Ich darf Sie erinnern, es geht uns um folgende Fragen:

- wie reagieren Individuen auf die wachsenden Belastungen in ihrer Arbeit und wie lassen sich diese Reaktionen verstehen?
- Was haben wir Berater/innen diesen Personen zu bieten? Wo müssen wir unsere Arbeitskonzepte verändern oder anpassen?
- Auf welcher Seite stehen wir? Für wen arbeiten wir? Müssen wir uns entscheiden?
- Der Rückzug ist ein Prozess, in dem sich auch die Beziehung zwischen Organisation und Individuum verändert. Was wissen wir darüber?