

Identität heute

Kurzübersicht von WOLFGANG K. KIRK

Identität heute

Kurzübersicht

Gender-Hinweis

Die in dieser Schrift verwendeten Personenbezeichnungen beziehen sich immer gleichermaßen auf weibliche und männliche Personen. Auf eine Doppelnennung und gegenderte Bezeichnungen wird zugunsten einer besseren Lesbarkeit verzichtet.

Hinweis

Dieser Text ist ein Reprint des Kapitel 3 aus *Kirk, Wolfgang: Identität und Kommunikation*, ISBN 978-3-8423-6662-6 (Druckversion im Buchhandel nicht mehr erhältlich)

Cover-Bild ©Amador Loureiro (lizenzfrei)

Kapitel-Bild ©stux (lizenzfrei)

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://dnb.dnb.de> abrufbar.

ISSN 2627-8758

ISBN 978-3-96619-166-1

©2023 Wolfgang K. Kirk

ISNI 0000 0004 5907 4303

OCID ID 0000-0002-2359-6164

Blog <https://wolfgangkirk.de>

Der Text ist als Band 96 Teil von Veröffentlichungen in der Reihe Digitale Gesellschaft in Deutschland (ISSN 2627-8758 elektronische Publikationen)

Konzeption und Layout des Umschlags: Wolfgang K. Kirk unter Nutzung der Quelle [Malaysian L^AT_EX User Group](#)

Textsatz mit L^AT_EX; Satz: Wolfgang K. Kirk

Chapterstyle: Wolfgang K. Kirk unter Nutzung der Quelle: [Malaysian L^AT_EX User Group](#)

Stand: 2023-09-01 - Version: 2023-01 - erstellt 2023-09-11 17:06:38+02:00

Kurzfassung

Unsere Identitäten ändern sich. Das Stichwort heißt Flexibilität. Nichts unterliegt einer zeitlich unbefristeten Kontinuität. Der Wandel ist sozusagen das Paradigma eines neuen Verhältnisses: Neuer Psychologischer Vertrag.

Will man die heutige Zeit ein wenig besser verstehen, so sollte man sich die Kernaussagen erneut verdeutlichen. Denn eines ist klar: die Profis in der Management-Beratung kennen diese Thesen und richten die Menschenführung dahin gehend aus.

Abstract

Our identities are changing. The key word is flexibility. Nothing is subject to an indefinite continuity. Change is, so to speak, the paradigm of a new relationship: New Psychological Contract.

If one wants to understand today's world a little better, one should again clarify the core statements. For one thing is clear: the professionals in management consultancy know these theses and align their human resource management accordingly.

1	Einleitung	1
2	Begriffbestimmung	3
3	Menschliche Identität	5
3.1	Soziale Identitätstheorie nach Tajfel und Turner	5
3.2	Kategorisierung	7
3.3	Identität nach Tajfel	8
3.4	Identitätstypen nach Goffman	8
3.5	Identitätstypen nach Grote und Raeder	10
3.6	Virtuelle Identität	12
4	Organisationale Identität	13
4.1	Organisationale Identität nach Albert und Whetten	13
4.2	Organisationale Identität nach Seidl	14
4.3	Virtuelle Organisation	14
4.4	Organisationale Identifikation	15
5	Organisationales Commitment	19
5.1	Psychologischer Vertrag	19
5.2	Dreidimensionales Commitment-Konzept nach Meyer/Allen	20
5.3	Literaturhinweise	22
6	Zusammenfassung	25
	Literaturverzeichnis	27
	Stichwortverzeichnis	31

Jede natürliche und juristische Person benötigt eine Identität, um wahrgenommen zu werden und bestimmbar zu sein. Darüber hinaus dient sie auch als Ausweis im Sinne von persönlicher Berechtigung. Umso wichtiger ist es, die eigene Identität erst mal zu finden, festzustellen und zu schützen. Gemeint ist in diesem Zusammenhang

Definition 1.0.1: Identität

Eine Identität ist ein spezielles physisches oder menschliches Erkennungsmerkmal.

Dieser Begriff beschreibt nur die objektivierbaren Merkmale. Hinzu kommen nach herrschender (wissenschaftlicher) Ansicht die sozialen Merkmale der persönlichen Identität, die nicht so einfach zu bestimmen sind. Umso wichtiger wird die Selbstfindung und der Schutz eigener Identitätsmerkmale angesehen.

Seit einigen Jahren wird auch der Begriff der digitalen Identität in die öffentlich Debatte eingebracht. An der Nutzung von *Künstlicher Intelligenz* streiten sich die Geister, weil Kritiker den Verlust von menschlicher Existenz und Werten beschreiben und Befürworter den wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Erfolg dringend anmahnen.

Meine These 1.0.1: Abwägung

Letztlich geht es darum die Chancen der KI mit ihren Risiken abzuwägen und zwar übergreifend für alle politischen und wirtschaftlichen Systeme weltweit.

Menschen und damit auch Gesellschaften verändern sich oder besser ausgedrückt, sind gut beraten, wenn sie sich verändern. Neue Techniken stellen uns vor neue Tatsachen, die es zu bewältigen gilt. Verharmlosung auf der einen Seite in Form von maßloser Kritik bzw. Übertreibungen auf der anderen Seite in Form von grenzenlosem Wachstum helfen da wirklich wenig. Das ist nicht neu, noch dazu typisch deutsch, sondern solche Transformationsrisiken kann man weltweit zur Kenntnis nehmen.

EINLEITUNG

Die politische Ausbeutung der Identität ist auch nicht neu: Sozialisten betonen die Ausbeutung der Menschen durch ein System, dass sie mit Revolution beseitigen wollen. Andere Gesinnungen fordern die Stärkung des Systems, um der jeweiligen Machterhaltung willen.

Und das ist auch schon stark verkürzt gesagt das Problem: Die vereinfachende Darstellung von nicht einfachen Lösungsnotwendigkeiten. Die menschlichen Identitäten sind eben nicht immer objektivierbare Sachverhalte, die wir so und zudem noch einfach und schnell auch nachvollziehen könnten.

Jede technologische Weiterentwicklung wirft im heutigen Sprachgebrauch Transformationsrisiken hervor. Das war wohl auch in der Steinzeit schon so, aber natürlich anders gesehen. Kein neu entstandenes Problem der Neuzeit also. Schwierig wird es allerdings, wenn eine Gesellschaft für die Lagebeurteilung und die notwendigen Schlussfolgerungen mehrere Jahrzehnte benötigt. Soviel Zeit haben wir heute eben doch nicht (mehr).

Ob und wenn ja, welche Identität und wie viel davon? So etwa formuliert man wohl die derzeitige Stimmungslage.

In diesem Kapitel sollen zu Anfang einige zentrale Fragen gestellt werden:

1. Kann eine Organisation eine Identität haben?
2. Lässt sich die Identität gestalten?
3. Bedeutet Corporate Identity absolute Gleichheit, Uniformität?
4. Ist Corporate Identity ein Zustand oder ein Prozess?

Der Begriff *Identität* wird nicht einheitlich benutzt. Der Duden unterscheidet folgende Bedeutungen:¹

- Identität¹: Identität bedeutet Individualität
„...das Existieren von jemandem., etwas als ein Bestimmtes, Individuelles, Unverwechselbares...“
- Identität²: Identität bedeutet Gleichheit
„vollkommene Gleichheit oder Übereinstimmung (in Bezug auf Dinge oder Personen); Wesensgleichheit;...“ mit den Ausprägungen
 - allgemeine Gleichheit, Übereinstimmung, im psychologischen Sinn Gleichheit von Erscheinungen bzw. deren Übereinstimmung. (...). In der Psychologie bezeichnet Identität zum einen das Erleben der Gleichheit von Umwelt und Bewusstseinsinhalten in der Zeit, zum anderen das Selbst des Subjekts in seinem Lebenslauf. (...)².
 - völlige Gleichheit, Übereinstimmung, Wesenseinheit³.

Verschiedene Definitionsansätze für „Identität“

- a) Entwicklungspsychologisch
Entwicklungspsychologisch gibt es hierzu keine allgemeingültige Definition, da es eine Vielzahl unterschiedlichster Definitionsansätze z. B. nach Mead, Goffman, Krappman u. a. aus verschiedensten Blickwinkeln vorliegen. Im engeren

¹ [Dudo6, S. 435]

² Microsoft® Encarta® Enzyklopädie 2000 ©1993-1999 Microsoft Corporation

³ Bertelsmann: Die neue deutsche Rechtschreibung. Bertelsmann Lexikon Verlag GmbH: Gütersloh, 1996

BEGRIFFBESTIMMUNG

entwicklungspsychologischen Sinn ist „die Identität die einzigartige Persönlichkeitsstruktur, verbunden mit dem Bild, das andere von dieser Persönlichkeitsstruktur haben.“⁴ Hinzu kommt hier speziell im Jugendbereich, dessen Erwähnung mir wichtig ist, das eigene Verständnis für die Identität, die Selbsterkenntnis und der Sinn für das, was man ist bzw. sein will.

b) Tiefenpsychologisch

„Das Gefühl der Ich-Identität ist (...) die angesammelte Zuversicht des Individuums, das der inneren Gleichheit und Kontinuität seines Wesens in den Augen anderer entspricht.“⁵

c) Soziologisch (Die dreifache Balance)⁶

- zwischen verschiedenen Rollenerwartungen;
- zwischen den selbsthaften Eigenbedürfnissen und den realen Anforderungen der Umwelt;
- zwischen dem Bedürfnis einzig zu sein und dabei doch die Anerkennung anderer zu finden;

d) Pädagogisch⁷

- die realistische Selbstwahrnehmung (reflexive Ebene);
- mit der Vorstellung, wie man sein möchte und könnte (optative Ebene);
- mit Selbstannahme durch Zurückweisung von Überfremdung und Vereinnahmung (akzeptative Ebene);
- mit Einbindung in Bezugsgruppen (soziale Ebene);

Für einen weiterführenden Überblick über die klassischen Identitätstheorien siehe Radschenko⁸

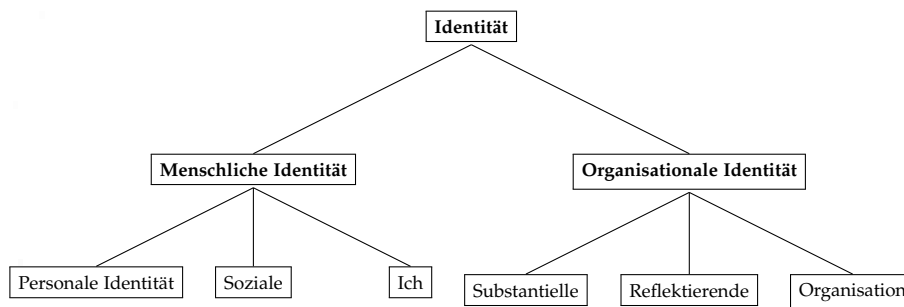


Abbildung 2.1: Identität

4 [OM95, S. 346]

5 [Eri65, S. 265]

6 [Kra82, S. 70 ff.]

7 [Hei82, S. 80 ff.]

8 [Rado9, S. 15-22]

3.1 Soziale Identitätstheorie nach Tajfel und Turner

Das Wesen der Arbeit in einer Organisation ist gekennzeichnet dadurch, dass eine Person

- Mitglied der Organisation oder assoziiert (z.B. freie Mitarbeitende) ist,
- durch ihre Mitgliedschaft auch Angehöriger einer *sozialen Gruppe* ist.

Definition 3.1.1: Soziale Gruppe

Personen die häufig miteinander interagieren.

Die Theorie der sozialen Identität⁹ soll das Verhalten von Individuen in Gruppen erklären. Ausschlaggebend für die Untersuchungen von Tajfel und Turner waren folgende Fragestellungen:

- Warum grenzen Individuen ihre Bezugsgruppe gegen andere Gruppen ab?
- Warum werten Individuen Fremdgruppen ab?

Tajfel und Turner fassen ihre Theorie in drei Hypothesen zusammen:

1. „ Individuen streben danach eine positive soziale Identität zu erhalten, die vollständig durch die Mitgliedschaft zu einer Gruppe definiert ist.
2. Eine positive soziale Identität basiert teils auf vorteilhaften Vergleichen, die zwischen der Ingroup (*Eigengruppe*) und einer relevanten Outgroup (*Fremdgruppe*) gezogen werden können. Die Ingroup muss positiv von einer Outgroup unterschieden werden bzw. positiv distinkt von Outgroups wahrgenommen werden.

⁹ Theorie in Bezug auf Gruppenmitgliedschaft und Intergruppen- Beziehungen, die auf Selbst-Kategorisierung, soziale Vergleiche und der Konstruktion einer gemeinsamen Selbst- Definition innerhalb der Gruppe basiert; engl.: social identity theory

3. Wenn die soziale Identität unbefriedigend ist, dann versuchen Individuen, ihre Gruppe zu verlassen und in eine positive Gruppe zu gelangen oder sie versuchen, ihre Gruppe stärker positiv abzusetzen.“¹⁰

Aus diesen drei Hypothesen ergibt sich eine allgemein gültige Grundannahme, die laut Zack für die Analyse sozialer Konflikte „maßgebend“ ist: „Der Druck, die eigene Gruppe durch Ingroup/Outgroup-Vergleiche zu beurteilen, führt dazu, dass soziale Gruppen sich voneinander abgrenzen.“¹¹

Die Theorie der sozialen Identität stellt eine Beziehung dar, inwiefern individuelle Motive und Bedürfnisse mit der Bereitschaft soziale Konflikte auszutragen, verbunden sind. Soziale Konflikte zwischen Gruppen werden als „Aushandeln sozialer Identitäten verstanden“. Die entscheidende Frage, die dabei die Individuen stellen ist, ob ihre eigene soziale Identität bedroht wird. Die wesentlichen psychischen Prozesse sind auf kognitiv-motivationaler Ebene zu suchen. Der Konflikt entsteht durch:

- einen kognitiven Anteil (die Abgrenzung)
- einen motivationalen Anteil (die persönliche Bedeutsamkeit)
- einen Austausch bezogenen Anteil (das Verhältnis der Elemente der Situation zueinander).

Er erkennt seine Zugehörigkeit zu einer bestimmten sozialen Gruppe und die Relationen zu anderen sozialen Gruppen (*soziale Identität*).

Definition 3.1.2: Soziale Identität I¹²

Individuum erkennt Zugehörigkeit zu einer bestimmten sozialen Gruppe und die Relationen zu anderen sozialen Gruppen.

„Wie diese soziale Identität zu bewerten ist, erfährt er durch soziale Vergleiche, die er zwischen eigener und fremden Gruppen anstellt. Der Wunsch nach positiver sozialer Identität ist erfüllt, wenn dieser Vergleich für die eigene Gruppe positiv ausfällt. In Abgrenzung zur Fremdgruppe erscheint die Eigenschaft der eigenen in besserem Licht, das heißt überlegener (*positive Distinktheit*).“¹³

Definition 3.1.3: Soziale Identität (nach Tajfel)¹⁴

beschreibt den Teil des Selbstkonzeptes eines Individuums, „der sich aus seinem Wissen um seine Mitgliedschaft in sozialen Gruppen und aus dem Wert und der emotionalen Bedeutung ableitet, mit der diese Mitgliedschaft besetzt ist.“

¹⁰ [Vgl. Zico5, S. 410]

¹¹ [Vgl. Zico5, S. 410]

¹² [Mül93, S. 6]

¹³ [Mül93, S. 6]

¹⁴ [Taj82a, S. 102]; im Original: „...social identity will be understood as the *part* of the individuals' self-concept which derives from their knowledge of their membership of a social group (or groups) together with the value and emotional significance attached to that membership.“; [Taj82b, S. 2]

3.2 Kategorisierung

Wir ordnen Personen (ebenso wie andere Stimuli), mit denen wir konfrontiert werden, bestimmten Kategorien zu und wenden unser subjektives Wissen über die Kategorie auf die jeweilige Person an.¹⁵

Definition 3.2.1: Kategorisieren¹⁶

„...bedeutet seine Umwelt zu strukturieren und zu systematisieren, um sich so eine soziale Realität zu schaffen.“

Die Kategorisierung von Personen hat Auswirkungen auf deren Beurteilung und das ihnen gegenüber gezeigte Verhalten. Kategorisierungen erfolgen z.B. aufgrund Rasse, Nationalität, Geschlecht, Beruf; Ingroup versus Outgroup.

Definition 3.2.2: Soziale Kategorisierung¹⁷

„befähigt den Menschen ... zwischen Ingroup und Outgroup zu unterscheiden.“

Weitere Folgen von Kategorisierung sind

- Überschätzung der Homogenität/Gleichartigkeit der Mitglieder einer Kategorie
- Überschätzung der Unterschiede zwischen Mitgliedern verschiedener Kategorien
- Homogenitätsüberschätzung ist auch bei FG stärker als bei EG

Kategorisierungseffekte sind umso stärker je

- enger der Zusammenhang zwischen Kategorienzugehörigkeit und Merkmalsausprägung,
- stärker wertbesetzt die Kategorien sind,
- uneindeutiger das zu beurteilende Merkmal ist.

Ausprägungen von Kategorisierungen sind:

1. *Stereotyp*: Meinung von der Eigenart der Mitglieder von Kategorien/ Gruppen.
2. *Vorurteil*: Tendenz zur positiven oder negativen Bewertung sozialer Gruppen und deren Mitglieder aufgrund der zugeschriebenen Eigenschaften und deren Bewertung.
3. *Diskrimination*: Unterschiedliche Behandlung anderer Menschen aufgrund ihrer bloßen Zugehörigkeit zu bestimmten Kategorien. (Negative und positive Diskriminierung möglich).

Grundlagen für die Entwicklung von Stereotypen und Vorurteilen sind

- a) Persönliche Erfahrungen mit einzelnen Mitgliedern der Gruppe/Kategorie und anschließende Verallgemeinerung.

¹⁵ Vermehrung der über eine Person vorhandenen Information; zugleich Selektion der beachteten Information, Vernachlässigung individueller Besonderheiten

¹⁶ [Mül93, S. 4]

¹⁷ [Mül93, S. 6]

- b) Soziale Vermittlung im Prozess der Sozialisation in Elternhaus, Schule etc. sowie durch Medien. Vermittlung der Kategorien und des Inhalts der Stereotype.

Tajfel schlussfolgert bezüglich interpersonalem versus intergruppaalem Verhalten:

- Wir verhalten uns anderen Menschen gegenüber manchmal als Individuum gegenüber einem anderen Individuum (interpersonales Verhalten) und manchmal als Mitglied einer bestimmten Gruppe/Kategorie gegenüber einem Mitglied einer anderen Gruppe/Kategorie (intergruppaales Verhalten).
- IGV lässt sich nicht auf interpersonales Verhalten der Gruppenmitglieder reduzieren.
- IGV wird gefördert durch Vorhandensein von unterschiedlichen Kategorien von Personen sowie deren Hervorgehobenheit und Bedeutsamkeit.
- IGV äußert sich (a) in Uniformität des Verhaltens verschiedener Mitglieder der gleichen Gruppe sowie (b) in Uniformität des Verhaltens gegenüber verschiedenen Mitgliedern einer bestimmten anderen Gruppe.

3.3 Identität nach Tajfel

Ausgehend vom Identitätsbegriff Tajfel's gehört zur sozialen Identität also sowohl die Kategorisierung der sozialen Umwelt in Gruppen - bezogen auf solche, zu denen man selbst gehört und ebenso solche, zu denen man nicht gehört - (siehe Abschn. 3.2) als auch die emotionsgeladene Identifikation mit der jeweiligen Gruppe.

„Die soziale Identität beinhaltet daher so mannigfaltige Aspekte, wie es diversifizierte Gruppen gibt, denen sich ein Individuum zugehörig fühlt und kann somit auf unterschiedlichen Mikro- und Makroebenen der Gruppenzugehörigkeit untersucht werden. Der Wert der sozialen Identität, und davon abgeleitet die Selbsteinschätzung, ergibt sich aus dem Ansehen, das die Gruppen genießen, denen man sich zugehörig fühlt. Dieses Image einer Gruppe wird durch soziale Vergleiche bestimmt und kann im Falle eines positiven Vergleichs zur Einschätzung einer überlegenen Statusposition der eigenen Gruppe (positive soziale Identität) oder im Falle eines negativen Vergleichs zur Einschätzung einer unterlegenen Statusposition (negative soziale Identität) führen.“¹⁸

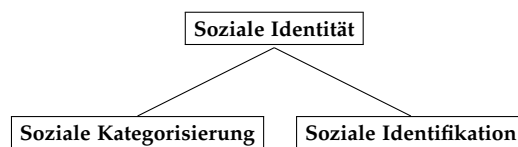


Abbildung 3.1: Soziale Identität nach Tajfel

3.4 Identitätstypen nach Goffman

Ausgehend von der Tatsache, dass jeder Mensch sozial determiniert ist, entwirft Goffman ein rollentheoretisches Identitätskonzept und unterscheidet zwischen

¹⁸ [Vgl. Zuro7, S. 56 f.]

sozialer, persönlicher Identität und *Ich-Identität*. Demnach bewegt sich das Individuum in einer ständigen Wechselbeziehung zwischen Anpassung und individueller Abwandlung.

Goffman hat den Komplex des Symbolischen Interaktionismus¹⁹ um den Begriff der Ich-Identität erweitert. Dabei lehnt sich Goffman an Erikson an, nachdem er zunächst zwischen sozialer und persönlicher Identität unterschieden hat:

„Beide Identitätstypen können besser verstanden werden, wenn man sie gleichstellt und sie mit dem kontrastiert, was Erikson und andere „empfundene Identität“ oder Ich-Identität genannt haben, nämlich das subjektive Empfinden seiner eigenen Situation und seiner eigenen Kontinuität und Eigenart, das ein Individuum allmählich als ein Resultat seiner verschiedenen sozialen Erfahrungen erwirbt. (...) Ich-Identität [ist] zuallererst eine subjektive und reflexive Angelegenheit, die notwendig von dem Individuum empfunden werden muss, dessen Identität zur Diskussion steht.“²⁰

Goffman versteht den Menschen als sozial stigmatisiert, das heißt, der Mensch befindet sich in einem Prozess permanenter Abwehr sozialer Zuschreibungen, die mit der Vorstellung über die eigene Person nicht übereinstimmen.

Somit ist das Individuum darum bemüht, einerseits den Erwartungen seiner sozialen Umwelt gerecht zu werden und andererseits sich von dieser Normalität zu distanzieren, das heißt es ist bemüht, seine Individualität gegen die Vereinnahmung der sozialen Welt zu bewahren. Das Dilemma des Individuums, sich zwischen Konformität und Abweichung zu bewegen, führt bei Goffman zu jener Individualität, die er nicht nur dem Prozess der Interaktion zuschreibt, sondern der er einen individuellen Wert beimisst.

Zunächst ist es jedoch notwendig, dasjenige begriffliche Instrumentarium zu erläutern, das dem Prozess zur Aufrechterhaltung sozialer und persönlicher Identität und seiner Gefährdungen zugrunde liegt.

Soziale Identität - Social Identity

Menschen ordnen sich routinemäßig typisierend in soziale Kategorien ein. Soziale Identität beschreibt die Zugehörigkeit zu einer solchen Kategorie (z.B. Student, Körperbehinderter, Drogenabhängiger). Sofern die Angehörigen der Personenkategorie durch ein unerwünschtes Merkmal gekennzeichnet sind, kann dies ein Aufhänger für Stigmatisierungen sein.

Diese Identität beschreibt die Gruppenzugehörigkeit von Menschen. Die Soziale Kategorie besitzt für die Gruppenzugehörigkeit Orientierungsfunktion: z.B. Student, Körperbehinderter. „Sofern die Angehörigen der Personenkategorie durch ein unerwünschtes Merkmal gekennzeichnet sind, kann dies ein Aufhänger für Stigmatisierungen sein.“

¹⁹ Der symbolische Interaktionismus ist eine soziologische Theorie die sich mit den Zeichen beschäftigt die von Menschen in ihren Interaktionen benutzt werden. Viele alltägliche Handlungen gelingen uns aufgrund von Zeichen und Symbolen die in unser Handeln einfließen ohne darüber nachdenken zu müssen

²⁰ [Gof75, S. 132]

Persönliche Identität - Personal Identity

Beschreibt bei Goffman die Einzigartigkeit eines jeden Menschen, die in direkter Verbindung mit der jeweils einzigartigen Biografie steht. Zentral ist dabei der Aspekt der Identifizierung einer bestimmten Person, wie dies beispielsweise durch einen Personalausweis geleistet wird. Nicht gemeint mit persönlicher Identität ist das »Innerste des Seins« einer Person²¹, wie dies durch die missverständliche Übersetzung des Begriffs in der deutschen Ausgabe mit »persönlich« statt »personal« nahe gelegt wird. Es handelt sich also bei Goffman um eine externe Kategorie der Verortung eines Individuums im sozialen Umfeld.

Ich-Identität - Ego Identity

„ist das subjektive Empfinden seiner eigenen Situation und seiner eigenen Kontinuität und Eigenart, das ein Individuum allmählich als ein Resultat seiner verschiedenen sozialen Erfahrungen erwirbt.“²²

Diese Identität beschreibt den inneren Aspekt von Identität, so wie ich mich selbst als Person sehe. Diese Ich-Identität bildet sich aus dem persönlichen Empfinden der eigenen Situation, seiner Kontinuität und seiner Eigenart. All dies bildet sich heraus, aus dem Ergebnis seiner verschiedenen sozialen Erfahrungen.

3.5 Identitätstypen nach Grote und Raeder

Als Ausgangspunkte sind in einem betreuten Forschungsprojekt „Berufliche Identität in Wechselwirkung mit den Anforderungen von Arbeitsflexibilisierung und kontinuierlicher Bildung“ drei Aspekte beschrieben:²³

1. „Zieht sich ein roter Faden durch die Biografie, oder stehen Veränderungen und Brüche im Vordergrund (biografische Kontinuität)?“
2. Sind verschiedene Lebensbereiche miteinander vereinbar, da sich ihre Anforderungen an Verhalten und Zeitbedarf abstimmen lassen, oder stellen sie unterschiedliche Erwartungen an die Person (ökologische Konsistenz)?“
3. Sind biografische Ereignisse im Wesentlichen selbst bestimmt (internale Kontrollüberzeugung), sind sie durch äußere Umstände (externale Kontrollüberzeugung) oder durch Zufall, Glück oder Schicksal (fatalistische Kontrollüberzeugung) geprägt, oder entstehen sie durch das Zusammenwirken verschiedener Faktoren (interaktionistische Kontrollüberzeugung)?“

Als Ergebnis sind insgesamt vier Identitätstypen abgebildet:²⁴

- kontinuierliche Identitäten
 - der *kontinuierliche Typ*
Betont den roten Faden seiner Biografie.

²¹ [Gof75, S. 74]

²² [Gof75, S. 132]

²³ [Raeo4, S. 10]

²⁴ „Beruflich flexibel sind Personen, die selbst gewählt oder gezwungenermaßen ihren Beruf gewechselt haben und neue Kenntnisse in einer weiteren Ausbildung oder der neuen Arbeitstätigkeit erworben haben. Arbeitsflexibilisierung beschreibt die von Arbeitgebenden flexibel gestaltete Beschäftigung, zum Beispiel in Form erhöhter Flexibilität der Arbeitstätigkeit, Flexibilität in der Entlohnung (Anm. d. Autors: dt.: Entlohnung) oder Reorganisation.“; [Raeo4, S. 10]

- der *berufszentrierte Typ*
Investiert viel in den Beruf, schätzt aber auch Familie und Freizeit als wichtig ein.
- flexible Identitäten
 - der *kritisch-flexible Typ*
Zeichnet sich durch keine ausgeprägte Identitätskonstruktion aus, bewertet aber als einziger Typ Maßnahmen der Arbeitsflexibilisierung im Unternehmen negativ.
 - der *selbst bestimmte Typ*
Nimmt an, dass er aktiv und unabhängig über biografische Ereignisse entscheiden kann.

In der Abbildung 3.2 werden die Identitätstypen im Überblick vorgestellt.

Identitätstypen	kontinuierlich	berufszentriert	kritisch-flexibel	selbstbestimmt
biographische Kontinuität	hoch	hoch bis mittel	mittel	mittel bis gering
Konsistenz zwischen Lebensbereichen	hoch	mittel bis gering	hoch bis mittel	hoch
Kontrollüberzeugung	interaktionistisch	interaktionistisch	interaktionistisch	internal
Selbstwert	(sehr) positiv	positiv	sehr positiv bis mittel	(sehr) positiv
berufliche Flexibilität	kein Berufswechsel	gemischt	Berufswechsel	gemischt
Hierarchiestufe im Unternehmen	Führungskräfte	Führungskräfte	Mitarbeitende	Mitarbeitende
Arbeitsflexibilisierung des Unternehmens	gering flexibilisiert	mittel flexibilisiert	mittel bis hoch flexibilisiert	hoch flexibilisiert
Bewertung der Situation im eigenen Unternehmen	positiv	negativ	sehr negativ	neutral

Abbildung 3.2: Identitätstypen nach Grote/Raeder (Quelle: [GR04, S. 16])

Die wichtigsten Ergebnisse des Forschungsprojekts an dieser Stelle im Überblick:²⁵

1. Umgang mit Flexibilisierungsanforderungen

„Insgesamt hat sich die Annahme, dass flexiblere Identitäten besser mit den an sie gestellten Flexibilisierungsanforderungen umgehen können, nicht bestätigt. Die beiden kontinuierlichen Identitätstypen befinden sich in einer beruflich stabileren Situation, sie arbeiten eher in Führungspositionen, bewerten Flexibilisierung positiver, sind aber auch in weniger flexibilisierten Unternehmen beschäftigt. Die beiden flexiblen Identitätstypen sind eher als Mitarbeitende beschäftigt, bewerten Flexibilisierung kritischer, arbeiten aber auch in stärker flexibilisierten Unternehmen.“

²⁵ Raeo4, S. 11.

2. Umgang mit Flexibilität

- a) „Für den individuellen beruflichen Lebensweg einerseits kann kein radikaler Berufswechsel empfohlen werden, weil dieser momentan nicht zu besseren Chancen führt. Besser wäre es, bei einer beruflichen Neuorientierung auf den bereits erworbenen Kompetenzen aufzubauen.“
- b) „Die Unternehmen andererseits sollten mehr Sorgfalt auf die Gestaltung von Flexibilität legen, Mitarbeitende darauf vorbereiten, ihre Möglichkeiten im Umgang mit Flexibilität mit einbeziehen und auch denjenigen Unterstützung und Chancen bieten, die schlechtere Startvoraussetzungen mitbringen.“

3.6 Virtuelle Identität

Nach Döring²⁶ sprechen wir von virtueller Identität

Definition 3.6.1: Virtuelle Identität

„wenn es darum geht, wie Menschen sich selbst präsentieren, wenn sie computervermittelt (also etwa per E-mail, Chat, Mailingliste, Newsgroup oder Webpage) miteinander kommunizieren.“

Selbstmaskierungs-These

Die Selbstmaskierungs-These bewertet die Kommunikation im Chat negativ. Die Nutzer haben die Möglichkeit sich eine Scheinidentität zuzulegen. Wird zum Beispiel die eigene Identität den gängigen Attraktivitätsnormen angepasst, spricht man dann von einer selbstidealisierenden Maskierung. Neben der Idealisierung der eigenen Identität ist aber auch der radikale Rollenwechsel im Netz verbreitet. Eine Form dazu ist der Geschlechtertausch, bezeichnet als Gender-Switching oder Gender-Swapping. Die Möglichkeit, sich in der Chat-Kommunikation eine virtuelle Identität zu schaffen, die der Wirklichkeit nicht entspricht, führt nicht selten zu zwischenmenschlichen Enttäuschungen oder erleichtert kriminelle Handlungen.²⁷

Selbsterkundungs-These

Als Gegenthese zur Maskierungs-These gehen die Vertreter der Selbsterkundungs-These davon aus, „dass virtuelle Identitäten durchaus authentisch sind und jenseits von Täuschung und Lüge gerade in besonderem Masse die Selbstoffenbarung und Selbsterkundung fördern.“²⁸ Der Umgang mit virtuellen Identitäten bietet die Möglichkeit zur Selbsterkundung und Identitätsarbeit. Aus Sicht der Selbsterkundungs-These sind die mit virtuellen Identitäten verbundenen Irritationen nicht ein Verlust von „wahrer“ Identität sondern eine Herausforderung im Hinblick auf die Identitätskonstruktion.

26 [Döring]

27 [Döring, S. 1 ff.]

28 [Döring, S. 4]

4.1 Organisationale Identität nach Albert und Whetten

Albert/Whetten definieren drei Kriterien organisationaler Identität:

- die Essenz der Organisation (claimed central character)
- zentrale Unterscheidungsmerkmale (claimed distinctiveness)
- Kontinuität (claimed temporal continuity)

Definition 4.1.1: Organisationale Identität I nach Albert/Whetten²⁹

„that which members believe to be central, enduring, and distinctive about their organization.“

Die Beantwortung der Frage „Wer wir sind“ beeinflusst die Interpretation zentraler Fragen durch Führungskräfte. Die organisationale Identität reflektiert also die zentralen Werte und Einstellungen der Leitung (oberste Führungskräfte) und erlaubt parallel die Abgrenzung zu anderen vergleichbaren Organisationen.

In 2004 ergänzen Albert/Whetten ihr Konzept der organisationalen Identität und beschreiben als zentrale Merkmale:

Definition 4.1.2: Organisationale Identität II nach Albert/Whetten³⁰

„these features that are somehow seen as the criterion of claimed central character, that distinguish the organisation from others with which is may be compared and that exhibit some degree of sameness or continuity over sometime.“

Zentrale Merkmale dieses Definitionsansatzes sind somit:

²⁹ [AW85, S. 265]

³⁰ [AW04, S. 90]

1. Eigenschaften (*features*),
2. Strukturiertheit der Eigenschaften nach
 - Zentralität (*claimed central character*)
 $a^{\text{org a}} > b^{\text{org a}}$
Merkmal a ist wichtiger als Merkmal b
 - Unterscheidbarkeit (*distinguish from others*)
 $a^{\text{org a}} \neq a^{\text{org b}}$
Merkmal a der Organisation a ist nicht identisch mit Merkmal a der Organisation b
 - Kontinuität (*sameness over time*)
 $a^{\text{org a}} t_1 = a^{\text{org a}} t_2$
Merkmal a zum Zeitpunkt 1 ist identisch zum Zeitpunkt 2

4.2 Organisationale Identität nach Seidl

Seidl³¹ übernimmt das Konzept von organisationaler Identität als Frage-Antwort-Schema und leitet daraus insgesamt drei Identitätstypen ab:

- die von der Organisation für sich in Anspruch genommenen zentralen Eigenschaften (*Substantive Identity*)
„What is the unit of the organisation? And what makes the organisation different from other organisations?“
- die für sich in Anspruch genommene Unterscheidbarkeit von und Spezifität gegenüber anderen vergleichbaren Organisationen (*Reflective Identity*)
„How does the organisation itself perceive its unity and uniqueness?“
- die Dauerhaftigkeit der für sich in Anspruch genommenen Merkmale (*Corporate Identity*).
„How does the organisation present itself as a unified and distinguishable system to its different audiences?“

4.3 Virtuelle Organisation

Für die Unternehmungen in der Privatwirtschaft stellt sich aufgrund der weltweiten Globalisierung folgende Herausforderung: Nur diejenige Organisation wird den Markt beherrschen, die zeitlich begrenzte Kooperations- oder Leistungsverbünde eingeht, die in den schnelllebigen Märkten ebenso schnell entstehen, wie sie auch wieder zerfallen können, ohne dass für einen einzelnen Wertschöpfungsprozess langfristige Investitionen getätigt werden müssen. Diese Organisationen sind nicht mehr materielle Einheiten, sondern virtuelle Einheiten. Sie bilden gegenüber dem Kunden eine Organisationskooperation, die ihm den Eindruck vermittelt, die Leistung aus einer Hand, das heißt von *einer Organisation*, zu beziehen.

„Ziele der virtuellen Organisation sind die Überwindung räumlicher und zeitlicher Begrenzungen sowie des Widerspruchs von Zentralisierung und Dezentralisierung und damit die Erschließung der Vorteile verteilten Operierens, dezentral verteilten Wissens und lokaler Präsenz“.

Im Bereich der öffentlichen Verwaltung der Bundesrepublik Deutschland gibt es ebenfalls virtuelle Organisationen in Form von virtuellen Verwaltungsbetrieben. In

³¹ Seios, S. 67 ff.

Anlehnung an Fischer kann ein virtueller Verwaltungsbetrieb wie folgt beschrieben werden:

Definition 4.3.1: Virtueller Verwaltungsbetrieb

„ist eine Kooperationsform rechtlich unabhängiger Verwaltungsbetriebe, die eine Leistung auf der Basis eines gemeinsamen Geschäftsverständnisses erbringen. Die kooperierenden Einheiten beteiligen sich an der Zusammenarbeit vorrangig mit ihren Kernkompetenzen und wirken bei der Leistungserstellung gegenüber Dritten wie ein Verwaltungsbetrieb. Dabei wird auf die Institutionalisierung zentraler Managementfunktionen zur Gestaltung, Lenkung und Entwicklung des virtuellen Verwaltungsbetriebes durch die Nutzung geeigneter Informations- und Kommunikationstechnologien weitgehend verzichtet.“

Als Merkmale sind identifiziert:

1. Konstituierende Charakteristika
 - einheitliches Auftreten gegenüber dem Kunden
 - Gesamtoptimierung der ganzen Wertschöpfungskette
2. fehlende physikalische Attribute
 - kein gemeinsames juristisches Dach
 - keine gemeinsame Verwaltung/Zentrale
3. spezielle Zusatzspezifikationen
 - ausgereifte Informationstechnologie
 - absolutes gegenseitiges Vertrauen
 - Vorhandensein von individuellen Kernkompetenzen
 - keine Konkurrenzsituation
4. Nutzeneffekte
 - Flexibilität und Anpassungsfähigkeit
 - Nutzung eines gemeinsamen Synergiepotentials

4.4 Organisationale Identifikation

Begriff

Ein weiteres Forschungsinteresse besteht hinsichtlich der Frage, inwieweit sich Organisationsmitglieder an eine Organisation gebunden fühlen. Diesen Tatbestand bezeichnet man in diesem Kontext als *Organisationale Identifikation*.

Definition 4.4.1: Identifikation

bezeichnet die ganzheitliche Bindung an die Organisation.

Organisationale Identifikation bedeutet, dass die Mitarbeitenden

- wissen, dass sie Mitglieder einer bestimmten Organisation sind

ORGANISATIONALE IDENTITÄT

- mit diesem Wissen auch Gefühle verbinden (z.B. Stolz oder Freude)
- sich entsprechend verhalten (z.B. die Organisation nach Außen verteidigen)

Ziele

Organisationale Identifikation kann auf unterschiedliche Ziele begründet sein:

- Beruf
- Organisation
- Arbeitsgruppe
- Personen
- Kontexte, in denen eher die persönliche Identität im Vordergrund steht
- Kontexte, in denen eher die soziale Identität im Vordergrund steht

Dimensionen

Man unterscheidet:

- Kognitive Dimension:
die Wahrnehmung und Feststellung einer Person, dass sie Mitglied einer bestimmten Organisation ist (Selbstkategorisierung); ist abhängig vom sozialen Kontext (z.B. wenn die Organisation mit einer anderen verglichen wird)
- Evaluative Dimension:
hierbei wird bewertet, welche Attribute der Gruppe von außen zugeschrieben werden
- Affektive Dimension:
beinhaltet die gefühlsmäßige Bewertung der Gruppenmitgliedschaft
- Konative Dimension:
beschreibt, wie sehr man sich auch im Verhalten für die Werte und Ziele der Gruppe einsetzt

Wichtigkeit für die Organisation

Für eine Organisation ist es aus unterschiedlichen Gründen interessant und nutzbringend, die Organisationale Identifikation ihrer Mitarbeitenden zu fördern und sich über folgendes bewusst zu sein:

- Fluktuationsprävention
Jede Organisation (schlank, global und virtuell) ist auf einen Stamm von Mitarbeitenden angewiesen, die schlechthin die Organisation »sind«; das Risiko, dass »unabkömmliche« Mitarbeitende die Organisation verlassen ist zu verringern.
- Effizienzsteigerung
Commitment, Extra-Rollen-Verhalten und gute Aufgabenerfüllung wird durch Förderung der Identifikation mit der Organisation auch bei befristet Beschäftigten und extern Beauftragten (freie Mitarbeitende) gesteigert.
- Return of Investment
Investitionen in die Rekrutierung und Personalentwicklung sind für eine Organisation nur dann »nutzbringend«, wenn man einmal gewonnene Mitarbeitende möglichst lange halten kann.

- **Korruptionsprävention**
Bei flacheren Hierarchien, sind Mitarbeitende stärker selbst für ihr Handeln verantwortlich; diejenigen mit starker Identifikation zu ihrer Organisation, werden diese Freiräume weniger zugunsten persönlicher Interessen ausnutzen.
- **Zielerreichungsansatz³²**
Die meisten Menschen suchen in ihrer Arbeit einen Sinn. Wenn sie ihren Beruf in einer Organisation ausüben, dann wollen sie wissen, wofür diese Organisation da ist, welchen Zweck sie erfüllt und welche Ziele damit verbunden sind. Identifikation muss als ein natürliches Phänomen begriffen werden; bei einer Vernachlässigung besteht das Risiko der Umorientierung auf andere Ziele, die nicht zum Zielsystem der Organisation gehören (*Neuorientierung*).

³² Eine Organisation kann dann als effizient bezeichnet werden, wenn es ihr gelingt, die gesetzten Ziele möglichst gut zu erreichen. Der Grad der Zielerreichung ist ein plausibler Maßstab, um die Effizienz einer Organisation zu bewerten. Bewertet Unternehmen vorwiegend anhand ihres Outputs (z.B. Umsatz), aber auch Inputs (Kosten). Probleme: wohldefiniertes Zielsystem ist notwendig, Ziele können sich ändern, Interessen anderer Personen können ins Zielsystem der Organisation einfließen

Von der organisationalen Identität zu unterscheiden ist Commitment bzw. Organisationsbindung, womit beschrieben wird, inwieweit sich Menschen ihrer Organisation zugehörig und verbunden fühlen.

Commitment heißt wörtlich übersetzt „Bindung“ und steht dafür, dass Menschen Verhaltensweisen beibehalten respektive wiederholen und auf andere Optionen verzichten.³³

Definition 5.0.1: Organisationales Commitment

kann als psychologischer Zustand eines Individuums, das es an seine Organisation bindet, oder als psychologisches Band zwischen Mitarbeitenden und Unternehmen verstanden werden.³⁴

Das Organisationale Commitment kann aufgefasst werden als Bindung bzw. psychologischer Vertrag zwischen einem Individuum und einer Organisation.

5.1 Psychologischer Vertrag

Mit dem Konzept des psychologischen Arbeitsvertrages (*psychological contract*) werden alle gegenseitigen Erwartungen und Ansprüche beider Seiten - aufgrund der wahrgenommenen Informationen während des Personalauswahlprozesses - für die Zeit der Beschäftigung *geregelt*. Bei diesem Konzept handelt es sich um mehr oder weniger implizite Erwartungen und Angebote, die über den juristischen Arbeitsvertrag bzw. die Einstellung in ein öffentlich-rechtliches Dienst- und Treueverhältnis hinausgehen. Diese basieren beispielsweise auf mündlichen Absprachen, Ankündigungen, ungeschriebenen wechselseitigen Erwartungen hinsichtlich Leistungsbereitschaft und Karrierechancen, die sich in der Geschichte einer Organisation mehr oder weniger naturwüchsig herausgebildet haben.

„Allgemein dienen Verträge dazu, für beide Vertragspartner Verlässlichkeit bezüglich bestimmter gegenseitiger Leistungen herzustellen und Unsicherheiten zu

³³ [Mos96, S. 160]

³⁴ Individuum: [MA91], Unternehmen: [MPS82], [Mos96]

reduzieren.“³⁵ Die Tragfähigkeit psychologischer Verträge hängt weitgehend davon ab, inwieweit die gegenseitigen Angebote und Erwartungen der Parteien miteinander übereinstimmen. Die Veränderung, auch im öffentlichen Sektor, stellt die Angebote und Erwartungen, wie sie unter den Bedingungen von traditionellen psychologischen Arbeitsverträgen insbesondere bei hochqualifizierten, zum Teil aber auch bei qualifizierten Mitarbeitenden generiert wurden, zunehmend in Frage (s. Abbildung 5.1)

Somit kann davon ausgegangen werden, dass sich mit der Veränderung interner Arbeitsmarktstrukturen auch eine Umdeutung der Beziehung zwischen den Parteien (Arbeitnehmer und Arbeitgeber/Dienstherr) vollzieht, wobei das Prinzip der dauerhaften und langfristigen Bindung nur eingeschränkt gilt.³⁶

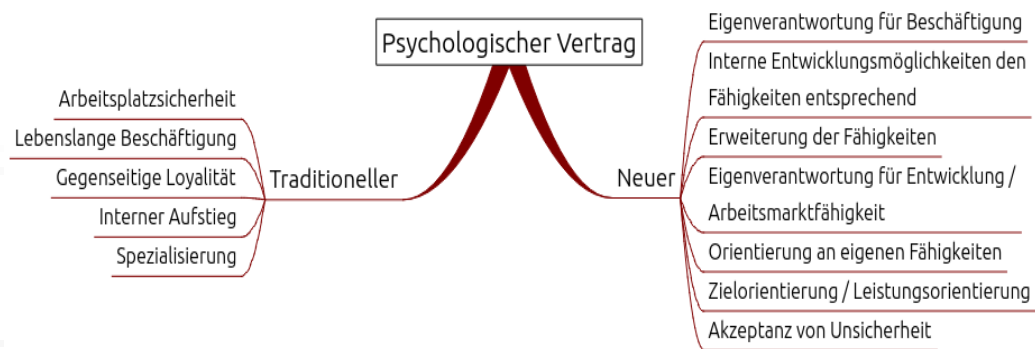


Abbildung 5.1: Traditioneller versus neuer psychologischer Vertrag³⁷

Grote beschreibt folgende Merkmale psychologischer Verträge:³⁸

- sie ergänzen und überlagern formale, juristische Arbeitsverträge,
- sie formulieren wechselseitige, nicht notwendigerweise übereinstimmende Erwartungen zwischen Arbeitnehmenden und -gebern,
- sie können sich auf mündliche Vereinbarungen beziehen und/oder aus dem Verhalten der Vertragspartner und anderer Organisationsmitglieder abgeleitet werden.

Meine These 5.1.1

Je übereinstimmender und je expliziter die Vereinbarungen desto tragfähiger der psychologische Vertrag

5.2 Dreidimensionales Commitment-Konzept nach Meyer/Allen

Meyer und Allen führen die psychologische Bindung einer Person an ein Bezugsobjekt (hier: Organisation) auf die drei grundsätzlichen Dimensionen affektives (AC), fortsetzungsbezogenes (continuance; CC) und normatives Commitment (NC)

³⁵ [GR03, S. 6]

³⁶ weiterführend siehe [GR01]

³⁷ Quelle: in Anlehnung an [GR00, S. 8]

³⁸ [Gro06, S. 14]

zurück. In diesem Konzept werden sowohl strukturelle als auch psychologische Bindungsarten unter ein Konstrukt zusammengefasst.

Affektives organisationales Commitment

AOC wird definiert als

Definition 5.2.1: Affektives organisationales Commitment

relative Stärke der Identifikation mit und des Involvements³⁹ in eine(r) Organisation.

Aspekte des AOC sind:

- ein starker Glaube an und eine Akzeptanz von Zielen und Werten der Organisation
- die Bereitschaft, sich für die Organisation einzusetzen und
- ein starkes Bedürfnis, die Mitgliedschaft in der Organisation aufrecht zu erhalten.

⇒ Wollen

Kalkuliertes Organisationales Commitment

Hier wird das Commitment als Folge von konsistentem Verhalten und der damit verbundenen Kosten betrachtet, die für das Individuum entstünden, wenn es die Organisation verlasse. Das Individuum »wettet« darauf, dass sich die getätigten Investitionen in die Organisation positiv auswirken.

In diesem Sinne fühlen Individuen sich zu einer Organisation verbunden, weil Investitionen, die mit dem bisherigen Verhalten einhergegangen sind, verloren gehen, wenn Alternativen wahrgenommen werden.

⇒ Müssen

Normatives Organisationales Commitment

Die NOC beschreibt den Umfang in dem sich eine Person der Organisation gegenüber loyal und „opferbereit“ sowie zurückhaltend mit Kritik verhält. Dieses moralische Commitment ist als Ausdruck eines positiven Gefühls angesichts von Schwierigkeiten, Widrigkeiten oder zu erbringenden Opfern am besten wohl mit „Loyalität“ zu kennzeichnen.

⇒ Sollen

Die Dimensionen des Organisationalen Commitments sind zusammengefasst dargestellt in Abbildung 5.2.

³⁹ auch Ich-Beteiligung genannt, bezeichnet dabei das innere Engagement einer Person gegenüber Sachverhalten oder Objekte

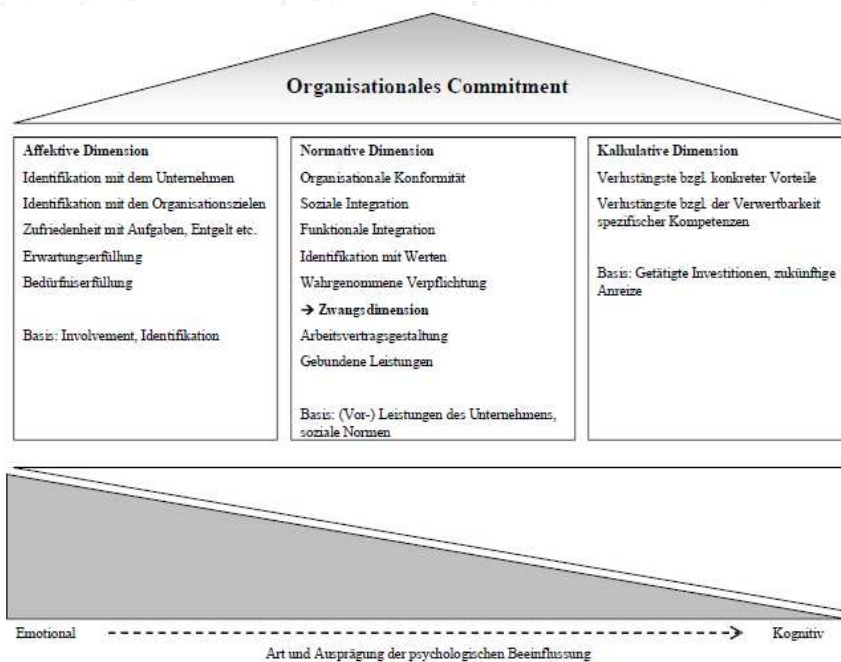


Abbildung 5.2: Dimensionen des Organisationalen Commitments (Quelle: [Wun07, S. 13])

5.3 Literaturhinweise

Die (forschungsrelevante) Unterscheidung zwischen

- Organisationale Identität
- Organisationale Identifikation
- Organisationales Commitment

ist für die praktische (Verwaltungs-)Tätigkeit nicht auf den ersten Blick relevant, weil in erheblichem Umfang Überschneidungen der Thematik in den jeweiligen Bereichen vorkommen und dadurch eine praxisbezogene Auswertung erheblich erschwert wird. Dennoch sind die in den Forschungsgebieten gewonnenen wissenschaftlichen Erkenntnisse hilfreich für das Verstehen von individuellem Verhalten innerhalb von Gruppen und zwischen Gruppen.

Zu dieser Problematik und zur ausführlicheren Darstellung unterschiedlicher Theorieansätze siehe deshalb weiterführend folgende Quellen:

- Stefan A. Böhm. „Organisationale Identifikation im Unternehmenskontext – Treiber, Wirkungen und Ansatzpunkte für das Management“. Diss. St. Gallen: Universität St. Gallen, 2007. URL: <https://www.e-helvetica.nb.admin.ch/api/download/urn%3Anbn%3Ach%3Aabel-129887%3Adis3418.pdf/dis3418.pdf>, besucht am 09.09.2023⁴⁰
- Marianne Rumpf Schreiber. „Identifikation und Vertrauen in Organisationen: Eine empirische Untersuchung in der Bankenbranche“. Diss. Freiburg/Schweiz:

⁴⁰ zugleich: Böhm, Stefan: Organisationale Identifikation als Voraussetzung für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung: Eine wissenschaftliche Analyse mit Ansatzpunkten für das Management, Verlag Gabler, Edition Wissenschaft, Wiesbaden: 2008, ISBN: 978-3-8349-0840-7

Universität Freiburg, 2006. URL: <https://folia.unifr.ch/documents/300089/files/RupfSchreiberM.pdf?download>, besucht am 09.09.2023

- Maya Nadine Wunder. „Analyse des Handlungsbedarfs und Entwicklung einer betrieblichen Gestaltungsempfehlung für ein Retention Management am Beispiel der Novartis Pharma GmbH“. Diplomarbeit. Lörrach: Berufsakademie Lörrach, 2007. URL: <http://www.loerrach.de/ceasy/modules/core/resources/main.php?id=1446>, besucht am 09.09.2023⁴¹

⁴¹ Retention ist die Bindung der Mitarbeitenden an die Organisation (Personalerhaltung). Bei der Mitarbeitendenbindung (Commitment) geht es darum, eine Umgebung zu schaffen, die die Leistung und Loyalität und damit die Identifikation des Mitarbeitenden mit der Organisation fördert. Das Retention Management bezeichnet dabei die Gestaltung von verschiedenen positiven Anreizen, um qualifizierte Mitarbeitende zu gewinnen und zu halten.

Welche Identität und wenn, ja wie viel davon? So kann jede Person, natürliche wie juristische, die Thematik hinterfragen. Ganz so leicht wie die Fragen vermeintlich vorgeben, sind die Antworten dann doch wieder nicht.

Unsere Identitäten ändern sich. Das Stichwort heißt *Flexibilität*. Nichts unterliegt einer zeitlich unbefristeten Kontinuität. Der Wandel und der Wechsel sind sozusagen Paradigmen eines neuen Verhältnisses: Neuer Psychologischer Vertrag.

Diese hier vorgenommenen Beschreibungen sind - Stand: 2009 - heute im Wesentlichen so gültig. Nichts ist zurück zu nehmen, weil es vielleicht überholt wäre.

Will man die heutige Zeit ein wenig besser verstehen, so sollte man sich die Kernaussagen erneut verdeutlichen. Denn eines ist klar: die Profis in der Management-Beratung kennen diese Thesen und richten die Menschenführung dahin gehend aus.

Für den Einzelnen sollte es daher auch als Prophylaxe betrachtet werden, sich mit dem Thema - insbesondere mit dem Gruppenverhalten - zu beschäftigen.

- [AWo4] Stuart Albert und David A. Whetten. „Organizational Identity“. In: *Organizational Identity: A Reader*. Hrsg. von Mary Jo Hatch und Majken Schultz. New York, NY: Oxford University Press, 2004, S. 89–118.
- [AW85] Stuart Albert und David A. Whetten. „Organizational Identity“. In: *Research in organizational behavior*. Hrsg. von L. L. Cummings, B. M. Staw und Anonymous. Bd. 7. Greenwich, CT: JAI Press, 1985, S. 263–295.
- [Böh07] Stefan A. Böhm. „Organisationale Identifikation im Unternehmenskontext – Treiber, Wirkungen und Ansatzpunkte für das Management“. Diss. St. Gallen: Universität St. Gallen, 2007. URL: <https://www.e-helvetica.nb.admin.ch/api/download/urn%3Anbn%3Ach%3Aabel-129887%3Adis3418.pdf/dis3418.pdf>, besucht am 09.09.2023.
- [Döro0] Nicola Döring. „Identität + Internet = Virtuelle Identität?“ In: *forum medienethik* 2 (2000). Online-Quelle im Internet, S. 65–75. URL: https://www.researchgate.net/publication/301162322_Identity_Internet_Virtual_Identity/link/600951f892851c13fe26d190/download, besucht am 10.09.2023.
- [Dud06] Dudenredaktion. *DUDEN - Das Fremdwörterbuch*. 9. Aufl. Bd. 5. Mannheim: Dudenverlag, 2006.
- [Eri65] Erik H. Erikson (Homburger). *Kindheit und Gesellschaft*. Stuttgart: Klett, 1965.
- [Gof75] Erving Goffman. *Stigma - Über Techniken der Bewältigung beschädigter Identität*. Frankfurt/Main: Suhrkamp Taschenbuch Verlag, 1975.
- [GRoo] Gudela Grote und Sabine Raeder. „Flexibilisierung von Arbeitsverhältnissen und psychologischer Kontrakt - Neue Formen persönlicher Identität und betrieblicher Identifikation“. In: ETH e-collection eth:24961. Zürich, Dez. 2000. URL: <http://e-collection.ethbib.ethz.ch/view/eth:24961>, besucht am 10.09.2023.

LITERATURVERZEICHNIS

- [GR01] Gudela Grote und Sabine Raeder. „Flexibilität ersetzt Kontinuität“. In: *Arbeit* 10.3 (2001), S. 352–364. URL: https://www.researchgate.net/publication/305190802_Flexibilitat_ersetzt_Kontinuitat, besucht am 10.09.2023.
- [GR03] Gudela Grote und Sabine Raeder. „Berufliche Identität in Wechselwirkung mit den Anforderungen von Arbeitsflexibilisierung und kontinuierliche Bildung“. In: ETH e-collection eth:26751. Zürich, Sep. 2003. URL: <http://e-collection.ethbib.ethz.ch/view/eth:26751>, besucht am 10.09.2023.
- [GR04] Gudela Grote und Sabine Raeder. *Berufliche Identität unter den Bedingungen zunehmender Arbeitsflexibilisierung*. Hrsg. von NFB 43 und SKBF. Bern, Aarau: Schweizerischer Nationalfonds, 2004. ISBN: 3-908117-82-8. URL: http://www.snf.ch/SiteCollectionDocuments/nfp/nfp43_grote_synthesis14.pdf, besucht am 10.09.2023.
- [Groo6] Gudela Grote. *Gestaltung von Arbeitssystemen: Bewältigung von Unsicherheit*. Hrsg. von ETH Zürich. PDF. VL HRM IV: Job analysis and design SS 2006. 2006. URL: ftp://www.uzh.ch/hrm/03_studiumalt/hauptstudium/veranstaltungen/hrm_4/VLHRM06-Teil2.pdf, besucht am 10.09.2023.
- [Hei82] Gottfried Heinelt. *Einführung in die Psychologie des Jugendalters: ein Grundkurs mit vielen Beispielen für die Praxis*. Herderbücherei ; 9092 Pädagogik. Freiburg i. Breisgau: Herder, 1982.
- [Kra82] Lothar Krappmann. *Soziologische Dimensionen der Identität: strukturelle Bedingungen für die Teilnahme an Interaktionsprozessen*. 6. Aufl. Zugl.: Berlin (West), Freie Univ., Diss., 1969. Stuttgart: Klett-Cotta, 1982.
- [MA91] John P. Meyer und Natalie J. Allen. „A three-component conceptualization of organizational commitment“. In: *Human resource management review* 1 (1991), S. 61–89. ISSN: 1053-4822.
- [Mos96] Klaus Moser. *Commitment in Organisationen*. Bern: Huber, 1996.
- [MPS82] Richard T. Mowday, Lyman W. Porter und Richard M. Steers. *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press, 1982.
- [Mül93] Werner Müller. *Theorie der sozialen Identität*. Studienarbeit. München: GRIN, 1993.
- [OM95] Rolf Oerter und Leo Montada. *Entwicklungspsychologie: ein Lehrbuch*. 3. Aufl. Weinheim: Psychologie Verlags Union, 1995.
- [Rad09] Tatjana Radschenko. „Bedeutung endogener und gesellschaftlicher Faktoren für die Identität eingebürgerter Migranten“. Diplomarbeit. Köln: Universität Köln, Juli 2009.
- [Rae04] Sabine Raeder. „Flexible Identitäten in flexibilisierten Arbeitsverhältnissen“. In: *punktum* 2 (Juni 2004), S. 10–11. ISSN: 1662-1778.
- [Rup06] Marianne Rupf Schreiber. „Identifikation und Vertrauen in Organisationen: Eine empirische Untersuchung in der Bankenbranche“. Diss. Freiburg/Schweiz: Universität Freiburg, 2006. URL: <https://folia.unifr.ch/documents/300089/files/RupfSchreiberM.pdf?download>, besucht am 09.09.2023.

- [Seio5] David Seidl. *Organisational Identity and Self-Transformation: An Autopoietic Perspective*. Aldershot, UK: Ashgate Publishing, 2005.
- [Taj82a] Henry Tajfel. *Gruppenkonflikt und Vorurteil : Entstehung und Funktion sozialer Stereotypen*. 1. Aufl. Bern [u.a.]: Huber, 1982.
- [Taj82b] Henry Tajfel. *Social identity and intergroup relations*. Hrsg. von Henry Tajfel. 1. Aufl. European Studies in Psychology - Nr. 7. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1982.
- [Wun07] Maya Nadine Wunder. „Analyse des Handlungsbedarfs und Entwicklung einer betrieblichen Gestaltungsempfehlung für ein Retention Management am Beispiel der Novartis Pharma GmbH“. Diplomarbeit. Lörrach: Berufsakademie Lörrach, 2007. URL: <http://www.loerrach.de/ceasy/modules/core/resources/main.php?id=1446>, besucht am 09.09.2023.
- [Zico5] Andreas Zick. „Die Konflikttheorie der Theorie sozialer Identität“. In: *Sozialwissenschaftliche Konflikttheorien : eine Einführung*. Hrsg. von Thorsten Bornacker. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2005, S. 409–426.
- [Zuro7] Wioleta Zurawska. „Religiosität und Identität: Eine vergleichende Analyse bei Jugendlichen und deren Eltern in Polen und Deutschland“. Diss. Köln: Universität Köln, Mai 2007. URL: <https://kups.ub.uni-koeln.de/2597/>, besucht am 10.09.2023.

B

- Begriffsbestimmung** 3
 - Pädagogisch 4
 - Soziologisch 4
 - Tiefenpsychologisch 4
- Bindung** 15
 - organisationale 15

C

- Chancen** 1
- Commitment**
 - dreidimensionales 20
 - organisationales 19

I

- Identität** 1, 3
 - Arten 4
 - digitale 1
 - ego 10
 - menschliche 5
 - organisationale 13
 - persönliche 10
 - soziale 9

virtuelle 12

- Intelligenz**
 - künstliche 1

O

- Organisation** 13
 - Verwaltungsbetrieb 15
 - virtuelle 14

R

- Risiken** 1
 - Transformation 1

T

- Thesen**
 - Flexibilität 12
 - Selbsterkundung 12
 - Selbstmaskierung 12

V

- Vertrag**
 - psychologischer 19

Unsere Identitäten ändern sich. Das Stichwort heißt Flexibilität. Nichts unterliegt einer zeitlich unbefristeten Kontinuität. Der Wandel ist sozusagen das Paradigma eines neuen Verhältnisses: Neuer Psychologischer Vertrag.

Will man die heutige Zeit ein wenig besser verstehen, so sollte man sich die Kernaussagen erneut verdeutlichen. Denn eines ist klar: die Profis in der Management-Beratung kennen diese Thesen und richten die Menschenführung dahin gehend aus.

'Identität heute'

Our identities are changing. The key word is flexibility. Nothing is subject to an indefinite continuity. Change is, so to speak, the paradigm of a new relationship: New Psychological Contract.

If one wants to understand today's world a little better, one should again clarify the core statements. For one thing is clear: the professionals in management consultancy know these theses and and align their human resource management accordingly.



Wolfgang K. Kirk • <https://wolfgangkirk.de>

Cover by Malaysian L^AT_EX User Group •
<http://latex-my.blogspot.com/>