

# Identifikation in Zeiten der Veränderung

In der menschlichen Entwicklung ändert sich immer etwas, individuell und kollektiv. Wir wissen das aus unserem Leben und aus der Geschichte. Wieso betonen wir diesen selbstverständlichen Zustand gerade jetzt so sehr, sprechen nicht bloß von Management, sondern von „*Veränderungsmanagement*“. Offensichtlich hat sich etwas zugespitzt: Es handelt sich nicht mehr um „normale“ Änderungen, übliche Entwicklungen und Fortschritte, es geht um auffällige Vor-Änderungen, die mit den bekannten Managementtechniken schwer mehr bewältigt werden können. Mannigfache Gründe werden dafür angegeben: Der schnelle technologische Wandel, die international sich verschärfende Konkurrenz-Situation, Marktsättigung und Verdrängungswettbewerb, Kundenansprüche und Marktveränderungen, Umweltprobleme und ein sogenannter „Wertewandel“, der vorerst einmal darin besteht, dass die „alten Werte“ nicht mehr tragen, „neue“ aber noch keinen allgemeinen gesellschaftlichen Konsens gefunden haben. Was an all den Diagnosen und Gründen aber deutlich wird, ist die Tatsache, dass eine ganze historische Kulturgestalt, das europäisch entwickelte „Modell Neuzeit“, mit seinem Fortschrittsoptimismus, seiner Hoffnung auf Naturwissenschaft und Technik, seinem Vertrauen auf die Dominanz von Wirtschaft und Politik eben „alt“ zu werden beginnt und eine große Verunsicherung zurücklässt. Diese gesamte Situation schlägt sich auch in unserem Unternehmen nieder und verlangt Bewältigungsformen, die wir erst entwickeln müssen; die Geschichte liefert uns keine Vorbilder. So wird auch immer deutlicher, dass die hierarchisch-zentralistischen Führungsmodelle diese Situation nicht mehr zu steuern imstande sind und immer mehr gegenüber der Komplexität der Entscheidungsmaterien und -aufgaben versagen. Alte „Einheiten“ beginnen auseinander zu fallen.

Menschliches Handeln ist nur dort möglich und aktivierbar, wo ein Rahmen bestimmter „Grund sicherheiten“ gewährleistet ist. Wenn alles ins „Schwimmen“ kommt, man sozusagen an allen Ecken und Enden zugleich anpacken soll, ohne zu wissen, ob dies zum Erfolg führt, kann die damit verbundene Überforderung leicht zu Demotivation, Resignation, Schicksalsergebenheit oder blinden „(Panik)Aktivismus“ führen. Die Ge-

schichte war deshalb immer wieder bemüht, in der Ausbildung von brauchbaren Überlebensmodellen und damit verbundenen Kulturen Fundamente in den „Fluss der Zeit“ zu setzen und diese auf Dauer zu stellen. Es handelte sich um „unumstößliche Wahrheiten“, tabuisierte Normen, Glaubensdogmen, natürliche und göttliche „Rechte“. Inn Moment drohen uns all diese Fundamente ins Wanken zu kommen, und eine „neue Kulturgestalt“ liegt, ständig überrollt von der alten Systemdynamik, noch in weiter Ferne. Wir merken dies in jedem Unternehmen: Was althergebracht und bewährt war, gilt nicht mehr, viele neue Normen und Wahrheiten treten „fast täglich“ auf, um übermorgen schon wieder relativiert zu werden. Wenn man sich irgendwo anhalten will, erfährt man, dass es um den *Prozess* geht, der „Weg das Ziel“ ist und ähnlich ungreifbare Äußerungen. Womit soll man sich da noch identifizieren?

Wir befinden uns in einem fatalen Widerspruch: Um die Probleme, die wir zu bewältigen haben anzugehen und dabei über Motivation und kräftigen Mut zu verfügen, müssten wir uns mit irgendetwas identifizieren können - einem unverwechselbaren Sinn, einem „guten Zweck“ etc. Wenn letztere aber immer mehr drohen abhanden zu kommen, wird unsere Identifikation löchrig und die Reaktion darauf ist, dass jeder nur mehr darauf schaut, „wo er bleibt“. Hinzu kommen steigender Druck und Angst um den Arbeitsplatz. Woher bekommen wir die nach vorwärts sich richtende Hoffnung, die nötige Kraft und die gemeinsame Freude?

Viele wesentliche Kraftquellen „klassischer“ Identitätsbildung beginnen eben zu versiegen. Klassische Identität war meist mit „Einheit“, Einheitlichkeit, einem gemeinsamen kollektiven Willen, eine gemeinsame Werthaltung verbunden. Man identifizierte sich damit, hier zuzugehören. Oder man verscrieb sich einem klaren gemeinsamen Ziel, dessen Sinn außer Streit stand. Schließlich wurde man auch weitgehend vor Aufgaben gestellt, in denen man über kurz oder lang erfolgreich sein konnte: und was Erfolg war, das wusste man.

Identitätsbildungen auf dieser Basis finden nun unter äußerst erschwerten Bedingungen statt: Es gibt kaum mehr klar abgrenzbare Unternehmen-

sidentitäten (einheitliche „Kulturen“), denen man sich fraglos zugehörig fühlt. Im Gegenteil: die alten Identitäten lösen sich auf, selbständige dezentrale Center entwickeln ihr Eigenleben, schließen Verträge mit anderen Unternehmen. Mittels „Lean-Management“, Wertschöpfungsketten und der Neuregelung von Schlüsselprozessen vom Zulieferer bis zum Kunden verlieren Unternehmen immer mehr ihre „Systemgrenzen“, letztlich bleibt nur mehr der Name, das Logo, die alte immer leerer werdende Symbolik. Unübersichtlichkeit, Komplexität, „territoriale Flexibilisierung“, Management als internationales „Nomadentum“ erhöhen Unsicherheit, Bindungs- und „Heimatlosigkeit“. Hierarchische Karrieresicherheit gibt es immer weniger, „Kaminaufstiege sind verpönt“, es werden neue Managementqualifikationen verlangt, Job-Rotation verschafft zwar „Mehrfachzugehörigkeiten“, aber wenig Identifikation. Schließlich findet sich trotz irrationaler Hoffnungen auf den „charismatischen Führer“ oder den „allwissenden Vorstand“ ein galoppierender Autoritätsverlust, der die alte Identifikation über „Vorbilder“ kaum mehr möglich macht. Auch das früher motivierende „Beiprogramm“, Betriebsausflüge, -feste und Jubiläen, große „Reden“ bei Versammlungen finden immer weniger Zuspruch. Und was ist mit dem Produkt? Produkte – das „Werk“, die „Schöpfung“ des Mannes – waren früher entscheidende Sinnträger. Mit ihrem allgemein anerkannten Zweck konnte man sich identifizieren und „stolz“ auf sie sein. Heute sind viele „klassischen“ Produkte in eine „Sinnerosion“ geraten. Es ist nicht gerade motivationsfördernd, ständig an seinem Werk zweifeln zu müssen, noch dazu, wo es „technisch“ immer besser geworden ist.

Zusammenfassend: Die eine grundlegend wichtige Seite für Identifikation (nämlich die Identitätsseite) fällt immer mehr aus. Es gibt kaum mehr stabile Zugehörigkeiten oder Zuordnungsmöglichkeiten: Weder zu einer klaren Unternehmenskultur, zu einer territorial oder sozial klar abgrenzbaren Einheit, noch zu einem „Vorbild“ oder einem eindeutigen Produktsinn. Zusätzlich findet man auch im eigenen Handeln immer weniger zukunftsweisende Sicherheit. Es gibt wenig zeitliche, räumliche und organisatorische Kontinuität, immer wieder ändern sich die Situationen. Die Frage ist also: Wenn diese Seite der Identifikation ausfällt, wir aber Identifikation für Motivation und „Aufbruch“ brauchen, gibt es noch eine andere?

## Die Vernunft sagt es uns schon lange: Konflikte, Krisen, Veränderungen bieten Chancen, sind wichtige Herausforderungen unserer Lernmöglichkeiten.

Die Vernunft sagt es uns schon lange: Konflikte, Krisen, Veränderungen bieten Chancen, sind wichtige Herausforderungen unserer Lernmöglichkeiten; aber die Emotionen wollen da noch nicht so recht mit. Sie hängen an den alten Klarheiten, Ordnungen und Heimaten. Schließlich wurden doch durch sie unbestreitbar Erfolg erzielt; wieso jetzt plötzlich diese Unruhe, diese Nervosität, diese Brüche.

Die Geschichte lehrt eine fatale Tatsache: Erfolge machen lernresistent. Treten Misserfolge, Umweltveränderungen auf, die neue Adaptionen verlangen würden, will man sie zunächst nicht wahrhaben. So ist schon manche Kulturgestalt zugrunde gegangen, weil sie sich nicht lernfähig erwiesen hat. Identifikationsbrüche werden verdrängt, an neuen Identifikationen nicht oder nicht ausreichend gearbeitet. Letzteres geht auch nicht, wenn nicht eines in aller Radikalität stattgefunden hat: Die Akzeptanz der Probleme, die Annahme der Krise. Erst sie macht „frei“.

Daraus folgt die erste Antwort auf unser Thema: Man muss sich mit der Nichtidentität identifizieren, d.h. konkreter zunächst auf alle vordergründigen Zugehörigkeiten, Einheiten, Wahrheiten und Sicherheiten verzichten und sich den Widersprüchen, Konflikten, Krisenphänomenen, generell dem „Nicht-Wissen“ aussetzen und stellen. In Zeiten gewaltiger Veränderungen tut es not, seine Kraft aus diesen und ihren angebotenen Chancen zu holen. In ihnen liegt Herausforderung und Aufbruchsmöglichkeit. Die andere Seite der Identifikation lag und liegt nämlich immer schon hier: Motivation hängt meist auch mit Mangel- und Problembewältigung und einem in Aussicht genommenen Erfolg zusammen. Damit ist aber auch die Richtung gewiesen, die gegangen werden muss, um neue Identifikationen möglich werden zu lassen:

Man muss gemeinsam und offiziell Abschied nehmen, hier schaden auch „Festakte“ nicht, von alten Sicherheiten, Zugehörigkeitsformen und Identifikationsmustern. Hier mag sich herausstellen, nicht alles über Bord geworfen werden muss. Man muss die Probleme und Krisen annehmen und in ihrer Bedeutung für das eigene Unternehmen vorbehaltlos analysieren. Man muss schließlich daraus neue

Ziele folgern und Visionen setzen, zum Zwecke kollektiver Entscheidungen und Energiebündelung.

Wenn man weiß, dass fast alle Sozialgebilde mehrere Phasen der Krisenreaktion durchmachen müssen (Verleugnung, aggressive Reaktionen und Schuldzuweisung, Depression, Resignation und hoffnungslose Selbstenwertung) und erst dann „Trauerarbeit“ und neue Identitätsbildung folgt, wenn man weiter weiß, dass diese Phasen alle gleichzeitig und durchmischt in einem Unternehmen auftreten können, so weiß man auch, wie mühevoll Veränderungsmanagement ist und wie schwer neue Identifikationen zu erreichen sind.

Der Prozess, der hier stattfindet, muss unterstützt, begleitet, ermuntert, reflektiert, ständig überprüft werden. Allerdings muss der Eindruck vorherrschen, dass man die Veränderungen will, dass ein gemeinsamer „guter Wille“ die Vorhaben trägt. Dieser kommt nicht von selbst und kann als „zartes Pflänzchen“ von Resignation und Bedenken, Rückfällen und Verleugnungen leicht wieder zertreten werden. Daher ist es wichtig, ihn ständig am Leben zu erhalten.

Es ist aber zur Kenntnis zu nehmen, dass Identifikationsarbeit zwar gestützt und gefördert, nicht aber delegiert werden kann. Es gehört zum Wesen aller Kultur-, Geschichts- und Systembrüche, dass die bisherigen Norminstanzen, die für Identifikation sozusagen Zuständigen, selbst keine Antworten für die anderen mehr haben, so viel diese auch in sie hineiphantasieren wollen. Alle befinden sich im gleichen Prozess, und Verantwortlichkeit muss ohnehin meist neu „umverteilt“ werden. Die bisherigen Autoritäten dürfen sich aber auch nicht verführen lassen, da Krisen oft auch Regressionen mit sich bringen, in denen nach den neuen Heilsbringern gesucht wird. Es wäre auch falsch, mit altbewährten Beschwörungsformeln zwischen Außenfeindbildung und Gruppenideologien Identifikation herbeimanipulieren zu wollen. Das alles hält nicht. Wir brauchen Nüchternheit und Analyse und dennoch Begeisterung in unseren Handlungen. Das sind wir noch zu wenig gewohnt.



Foto: Ulf Nieddu

Man muss sozusagen wissen, warum man sich mit etwas identifiziert, und der beste Weg dazu ist, selbst etwas beigetragen zu haben. Damit ändert sich der Charakter der Identifikation entscheidend (Konsequenz neuzeitlicher Autonomie und Verbreiterungsnotwendigkeit von Handlungs- und Entscheidungskompetenz bis tief hinunter in der Hierarchie): Früher wurde sie durch Sitte, Gewohnheit, stabile Gruppenzugehörigkeit, außer Streit gestellte (Glaubens)Wahrheiten, Vorbilder,

einfache und lösbare Aufgaben, sowie den fast unbestrittenen Optimismus in einen Geschichtssinn, der durch Fortschritt und Verbesserung der Lebensumstände der Menschen näher konkretisiert werden konnte, hergestellt. Im Moment scheint uns alles in den Händen zu zerrinnen. Es gibt wenig, das uns Identifikationsstütze sein kann; wir können kaum mehr von Gegebenem ausgehen. Der andere Charakter der Identifikation zeigt uns einen notwendigen Perspektivenwechsel: Wir

müssen uns mit Bewegungen, schwankenden Prozessen einer Neubildung von Identifikation identifizieren und vor allem mit unserer individuellen und kollektiven Autonomie, die im Sinne „konsequenter Entscheidungsdelegation“ allorts zu diesen Veränderungs- und Selbstgestaltungsprozessen aufgerufen ist. In ihnen mag man auch neue Zugehörigkeiten finden können, denn diese scheinen allemal für Identifikationen wichtig zu bleiben.