

Produktivität = Identität + Employability

Vorgeplante Karrierewege schaffen ebenso wenig Employability wie High-Potential- oder Incentive-Programme. Wir können Menschen nicht Eigenverantwortung verordnen, sie aber dazu anleiten. Der vorliegende Artikel zeigt Lösungsvorschläge für unerwartete Produktivitätssprünge.



Identität anstatt kollektive Identifikation: Aus Eigenverantwortung wird Employability und Produktivität.

hören». Erfüllen Karrieren diesen Tatbestand? Auf den ersten Blick, ja. Karrieren grenzen Menschen aus, aber ebenso ein – je nachdem, welche Perspektive man einnimmt. Karrieren sind Ausdruck der geltenden Werteordnung eines Systems, einer Unternehmung. In einem hierarchischen Unternehmen ist die Karriere nach oben erfolgsversprechend; wer das nicht mitmacht, hat verloren. In partizipativen Organisationsformen wird der klassische Karrierist hingegen anecken: Dort gelten andere Wertvorstellungen. Karrieren kristallisieren also bestehende Wertemuster in Unternehmen, sie sind für die eigenständige Identitätsbildung von Menschen nicht förderlich.

Aus etymologischer Sicht stammt das Wort «Karriere» aus dem Lateinischen «*carriera*» und bedeutet «Karrenweg». Es bezeichnete ursprünglich die grossen Verkehrsachsen, die das Römische Reich durchzogen, Spuren auf einem vordefinierten und vielbegangenen Weg, der zu einem Ziel führte. Individuelle Abstecher auf einer «Karriere» kosten Zeit und führen ins Abseits. Identität wird auf einer klassischen «Karriere» nicht belohnt.

Warum ein Individuum keine Karriere machen sollte

Die Identität umfasst sämtliche Merkmale, anhand derer sich ein Individuum von anderen unterscheiden lässt. Identität basiert sowohl auf Unterscheidung als auch auf Integration.

Wir unterscheiden uns in unserem Denken und Tun, aber auch durch Position,

(vermeintliche) Verantwortung, Rolle oder Aufgabe von anderen Menschen in Unternehmen. Wir brauchen diese Abgrenzung, diese Anerkennung der eigenen Person als positive Verstärkung der eigenen Denkens- und Handlungsweisen, als relativierende Orientierungsgrösse für unser Tun. Für unsere Identität aber auch Integration wichtig: Wir wollen uns zugehörig fühlen, Teil eines Ganzen sein. Identität schützt, indem ich in einer Gruppe aufgehen kann, die mein Tun gleich deutet wie ich und wo ich mich wohl fühle. Identität bietet Sicherheit für die vielen Unwägbarkeiten des Lebens. Auch Arbeit bildet Identität. Verschiedene Studien belegen, dass sich arbeitslose Menschen ihrer Identität beraubt fühlen, weil sie nicht mehr Teil der Erwerbsgesellschaft sind. Wir entwickeln unsere Identität im Spannungsfeld von «abgrenzen» und «dazuge-

Die Mär von der Identifikation

Versuchen wir es mit einem anderen Ansatz: der Identifikation. Identifikation schafft eindeutige Identifizierung. Man gehört einer Gruppe an, die gemeinsame Ziele erreichen soll. Viele Firmen investieren Unsummen, um aus ihren Mitarbeitenden gute Teams zu machen, sie auf eine kollektive Vision einzuschwören, auf das, was gut ist oder eben schlecht. Meist ist Letzteres die Konkurrenz, die Welt «draussen», gegen die es sich zu wehren gilt. Identifikation grenzt ab und integriert gleichermassen. Sie hat aber einen Haken: Identifikation ist undurchlässig. Sie führt leicht zu Marktabkoppelung. Firmenpleiten wie bei Enron, Swissair oder Exzesse wie bei Goldman Sachs beruhen auf einer

scharfen Abgrenzung von Innen- und Außenwelt und können nur dann entstehen, wenn niemand mehr für das eigene Tun Rechenschaft ablegen muss, wenn man sich hinter einer diffusen Gruppenidentifikation verstecken kann. Anders bei der Identität: Sie ist durchlässig. Identität entsteht durch das Vorhandensein einer wirklichen Handlungsalternative: Wenn ich anders sein darf, ohne ausgeschlossen zu werden, dann bin ich es auch. Menschen, die Identität bilden dürfen, erhalten eine andere Sicht auf die Dinge. Sie wissen, dass ihre persönliche Stärke aus der Stärke der anderen resultiert. Sie können sich abgrenzen gegenüber dem, was sie nicht können, und fokussieren innerhalb dieses selbst abgesteckten Terrains auf das Wesentliche, um noch stärker zu werden. Mit der Zeit verliert die Grenze so ihre urchtümliche Schutzfunktion, der Wall der Abschottung wird durchlässig.

Identität führt zu Employability

Leider sind die wenigsten unternehmerischen Karrierewege so gebaut, dass sie Identitäten durchlässiger gestalten, sondern Energie in Bahnen lenken, wo zwar Identifikation erwartet, Identität jedoch verdrängt wird. Dass sich ein Umdenken lohnt, verdeutlicht folgendes Beispiel: Vor einigen Jahren machte man im Böblinger Leiterplattenwerk von Hewlett Packard ein Experiment, über das erstaunlich wenig publiziert wurde. Man entthob alle Vorgesetzten ihrer Personalverantwortung,

gab ihnen Spezialaufgaben und bat die etwa 400 Mitarbeiter des Werkes, sich in jeglicher Weise selbst zu organisieren. Einzige Vorgabe: Die Ausschussquote durfte nicht steigen und die Produktivität nicht sinken. Was machten die Mitarbeiter? Sie etablierten sofort neue Führungskräfte, die nun aber von ihnen gewählt wurden. Das Ergebnis? Die Produktivität – bei gleichbleibender Mitarbeiterzahl – stieg im ersten Jahr um 18 Prozent, im zweiten Jahr um knapp 30 Prozent. Das Beispiel ist in vielerlei Hinsicht bemerkenswert: Die Chefs selbst waren bereit, das Experiment mitzutragen, ohne zu wissen, was mit ihnen selbst geschehen würde. Mitarbeitende wählten ihre Chefs aus und nicht umgekehrt, wobei sich nicht alle vormaligen Vorgesetzten in Führungspositionen wiederfanden. Es gab keinerlei vorgeschriebene Budgets für die beiden Jahre, sondern nur selbst beeinflussbare Rahmenbedingungen. Und plötzlich begannen sich die Menschen selbst zu organisieren und die Eigenverantwortung für ihre Arbeit zu ergreifen. Sie haben ihre eigene Employability entwickelt.

Wir tun zu viel

Wir müssen umdenken. Wir tun zu viel. Es geht nicht darum, High-Potentials-Programme zu entwickeln, Mitarbeitende mit wohlwollenden Karriereplänen zu ködern oder viel Geld und Energie zu investieren, um ausgeklügelte Incentive-Programme zu erarbeiten. All diese Initiativen entmündi-

gen die Mitarbeitenden. Sie schaffen zwar kollektive Identifikation, aber keine Identität. Wir müssen lernen, zu entlernen und mutig Initiativen über Bord zu werfen, die keine Eigenverantwortung bei den Mitarbeitenden schaffen. Die folgenden Fragen sind zielführend:

- Woran liegt es, dass es sich in unserem Unternehmen Mitarbeitende leisten können, keine Verantwortung zu übernehmen?
- Was müssen wir nicht mehr tun, damit wir selbst weniger Verantwortung übernehmen?

Wenn wir lernen, mit den Wahrnehmungen, Haltungen, Handlungen von Individuen im Team, in der Gruppe besser umzugehen, dann schaffen wir Unternehmertum im Unternehmen, dann wird aus Identität Employability mit ungeahnten Produktivitätssprüngen.

MICHAEL KRES

Dr. oec. HSG. Executive Leadership Coach
AOEC. Vorstandsmitglied der Schweizerischen Gesellschaft für Arbeitsmarktkompetenz. Autor verschiedener Bücher und Berichte, u. a. zum Thema «Employability».



Tel. 044 360 20 90
michael.kres
@promovetm.com
www.promovetm.com

Die IBZ-Schulen bilden Sie weiter.



www.ibz.ch

IBZ Schulen für Technik Informatik Wirtschaft
Telefon 062 836 95 00, E-Mail ibz@ibz.ch

**NDS «Betriebswirtschaftslehre für Führungskräfte»
eidg. anerkanntes Diplom HF-NDS**

Sie haben eine technische Ausbildung, besetzen eine Führungsposition und möchten Ihre Managementkompetenz ausbauen? Die IBZ Schulen verleihen Ihrer Karriere den nötigen Schub!

- 3 Semester, freitags und samstags (2x/Monat)
- Kursorte: Aarau, Bern und Zug

Infoabende: siehe www.ibz.ch
Beratungsgespräche jederzeit möglich!



ISO 9001 • eduQua