



Lexikon der verhaltenswissenschaftlichen Betriebswirtschaftslehre

Identität

1. Begriff	1
2. Beispiele.....	3
3. Eine ausgewählte Studie	4
4. Zusammenhänge.....	5
5. Erklärungsansätze.....	7
6. Praktische Folgerungen	8
7. Würdigung.....	9
8. Literatur	9
9. Autorin.....	10

1. Begriff

Die gängigen Definitionen von Identität, z.B. laut Lexikon, lauten: „völlige Übereinstimmung einer Person oder Sache mit dem, was sie ist oder als was sie bezeichnet wird“ und „die als „Selbst“ erlebte innere Einheit der Person“ (Brockhaus, 1998).

In der Literatur tauchen immer wieder bestimmte Unterteilungen von Identität auf. Die Identität einer Person ist, wie sie sich selbst sieht. Dabei hat sie viele verschiedene Identitäten.

Menschen nutzen ihre Mitgliedschaft in Organisationen häufig, um ihr soziales Selbst und damit ihr Selbst-Konzept zu konstruieren. Zur Bestimmung des Selbst-Konzeptes werden Informationen benötigt, die aus der Erlebsumwelt stammen. Man spricht von Außenorientierung, wenn das Individuum stark auf soziales Feedback angewiesen ist, um sein Selbst-Konzept definieren zu können und von Innenorientierung, wenn sich das Individuum primär nach aufgabenbezogenem Feedback richtet. Je eindeutiger die aufgenommenen Informationen ausfallen, desto eher kristallisiert sich eine deutliche, klare Selbstwahrnehmung heraus (Martin 2003).

Das Selbst-Konzept steht praktisch als Dach über den unterschiedlichen Identitäten, die ein Mensch entwickelt. Zum einen gibt es die „Situative Identität“, die immer dann ins Spiel kommt, wenn sich das Geben bzw. Verhalten der Person mit den Zuordnungen und Einschätzungen durch andere deckt. Situative Identitäten bestimmen das Verhalten in bestimmten Zeiträumen und kreieren ein Gefühl von Stabilität und Sicherheit. Sind Situative Identitäten erst einmal entwickelt, geben sie den Handlungsrahmen vor, in dem



Menschen agieren und helfen ihnen, einen Integrations- und Kontinuitätssinn zu entwickeln. Damit steuern sie zur Identifikation und Differenzierung bei.

Eine weitere Identität unter dem Dach des Selbst-Konzeptes ist die „Soziale Identität“. Sie kann entweder entstehen, wenn das Individuum sich selbst sozialen Kategorien, z.B. einer Religion, zuordnet oder, wenn sie ihm durch die Gesellschaft zugeschrieben wird. Die Soziale Identität wird geprägt über die Mitgliedschaft des Individuums in bestimmten sozialen Gruppen. Sie ist eng mit der Übernahme einer bestimmten Rolle innerhalb einer (sozialen) Gruppe verbunden (eine Rolle kann z.B. die berufliche Tätigkeit sein). Die Soziale Identität beinhaltet drei identifizierbare Eigenschaften. Erstens lokalisiert es die Person in einer sozialen Umgebung, die länger anhaltend ist als irgendeine bestimmte Situation. Zweitens liegt im Kern von Sozialer Identität die Identifikation mit sozialen Kategorien. Bei sozialen Kategorien handelt es sich immer um Gruppen in der Gesellschaft, die mehrere Mitglieder haben und die die gleichen Gefühle, Werte oder den gleichen Glauben mit der Person teilen. Die Soziale Identität beschreibt somit das Gefühl der Zugehörigkeit zu sozialen Gruppen, das für das Individuum ebenfalls identitätsstiftend wirkt. Jedes Individuum besitzt dementsprechend mehrere Identitäten (sogenannte Rollenspezifische Identitäten), die aus der Zugehörigkeit zu verschiedenen Gruppen auf unterschiedlicher Mikro- (z.B. Familie, Freundeskreis, Beruf, Wohnort, Sportverein) und Makroebene (z.B. Nation) resultieren und sich unter dem Begriff der Sozialen Identität zusammenfassen lassen. Und drittens verwandelt Identifikation soziale Kategorien in funktionale Gemeinschaften. Soziale Identitäten sind vollendet und perfekt, wenn die Art, wie eine Person sich gibt damit übereinstimmt, wie andere diese Person einschätzen und in der Gesellschaft einordnen.

Je mehr sich Individuen mit einer sozialen Identität identifizieren, desto stärker festigt sich ihr Selbst-Konzept in Bezug auf diese Identität.

	Situated	Social	Personal
What is the basis of the identity?	A role is required (e.g. student, priest, friend, professor, etc.).	Membership in a community is needed (e.g. fellow students, a neighbourhood, etc.).	A life project or life story is required (e.g., becoming famous, being a nonconformist, being oneself, etc.).
How long does the identity last?	The identity lasts for the duration of the situation in which the role is located (e.g. as long as one is in class interacting with a friend).	The identity lasts during the span of membership in or community (e.g., as long as one lives in or identifies with the neighbourhood).	The identity lasts until the narrative of the life story changes (e.g., as long as one is doing things designed to achieve fame or establish differences from others).
What kinds of announcements are made?	Announcements are expressive and instrumental actions that show identification with the role and/or perform activities of the role (e.g., taking notes, wearing a priest's garb, etc.).	Announcements are especially made on narrative occasions of importance of family or	Announcements are about plans, projects, and individuality, especially announcements made on narrative occasions (e.g. wearing distinctive clothing, piercing bodily



	friends)	parts, etc.).
What kinds of placements are made?	Placements are expressive and instrumental actions by others that confirm the acceptance of the individual's appropriation of role and his or her identification and willingness to interact in terms of the role (e.g., answering a student's questions, confessing to a priest, etc.).	Placements are expressive actions by community members and/or outsiders that confirm legitimacy and desirability of the life story (e.g., expressing agreement or willingness to accept claims of admiration). (e.g., treating a claimant as a friend or family member).

Tab.: Identitäten (Hewitt, John P. 2002, S. 108)

Der dritte Unterpunkt vom Selbst-Konzept schließlich ist die „Personale Identität“. Diese lokalisiert die Person wiederum in einem sozialen Raum, der von Dauer und Stabilität geprägt ist. Bei Personaler Identität spricht man von dem Phänomen, dass man sich selbst trotz sich ändernder Lebensbedingungen über die Zeit und in verschiedenen Zusammenhängen und Situationen als der- bzw. dieselbe wahrnimmt. Man betont damit die Einzigartigkeit und die Unterschiedlichkeit der Individuen. Die Personale Identität wird als Eigentum einer Person angesehen. Sie basiert einerseits auf der Art eines Menschen und der Stabilität seiner Lebensumstände und andererseits auf der Teilnahme des Individuums am kulturellen Leben mit anderen, da Personale Identität Bestätigung aus dem sozialen Umfeld benötigt. Personale Identität stellt somit Selbstdefinition über persönliche Eigenschaften dar. Dabei ist die Personale Identität noch weiter unterteilbar in „Ideales Selbst“ und „Wahrgenommenes Selbst“. Das Ideale Selbst beschreibt die Ausstattung an Charakterzügen, Kompetenzen und Werten, die das Individuum gerne besitzen würde bzw. glaubt, dass es sie hat bzw. möchte, dass andere glauben, dass es sie habe. Das Wahrgenommene Selbst hingegen beschreibt die Ausstattung an Charakterzügen, Kompetenzen und Werten, die das Individuum tatsächlich besitzt.

Die Basis für das Wahrgenommene Selbst, das Ideale Selbst und die Sozialen Identitäten (Leonard 1999) bilden drei Merkmalsklassen: Persönlichkeitsmerkmale (z.B. Intelligenz), Fähigkeiten (z.B. Fremdsprachen) und Werte (z.B. Ehrlichkeit). Situative Identitäten, Personale und Soziale Identitäten sind immer eng miteinander verbunden. Sie können einander unterstützen, aber auch in Widerspruch zueinander stehen bzw. miteinander konkurrieren (vgl. Hewitt 2002 / Flynn 2003).

2. Beispiele

Wenn Leute zusammenkommen, um in einer Situation zu interagieren, entwickeln sie normalerweise ohne große Schwierigkeiten und ohne großartig drüber nachzudenken Situative Identitäten.

Geht man beispielsweise in die Bekleidungsabteilung eines Kaufhauses, so kann man einen Verkäufer schnell auch als Verkäufer identifizieren. Zum einen durch Namensschilder, zum anderen vielleicht durch entsprechende Kleidung oder durch das Verrichten von verkäufertypischen Arbeiten. Außerdem agieren sie in der Regel, wie Verkäufer agieren sollten, z.B. mit der Frage, ob sie der gegenüberstehenden Person helfen könnten. Damit ist gleichzeitig der Kunde durch seine Erscheinung und sein Auftreten als Käufer erkannt. Das Verhalten beider bestimmt (auch gegenseitig) die jeweilige Situative Identität. Beide bestätigen durch



ihr Verhalten zueinander ihre vom anderen zugeschriebene Platzierung. Damit sind Situative Identitäten gegeben. Situative Identitäten können überall in sozialen Situationen auftreten, z.B. in der Arztpraxis, in der Post, im Klassenzimmer, bei Familientreffen, in Restaurants, auf Angelausflügen usw.

Wenn das Individuum seine Soziale Identität nach außen preisgibt und sich ihrer entsprechend verhält, existiert diese erst dann, wenn die Erwartungen der anderen sich mit dem Verhalten decken und das Individuum von ihnen entsprechend eingeordnet wird.

Beispielhaft kann man hier erfolgreiche Sportler aufführen, die von ihren Leistungen erzählen und deren Fotos sich auf Cornflakes-Packungen wieder finden. Durch dieses öffentliche Auftreten wird von den Sportlern der Anspruch erhoben, etwas Besonderes darzustellen und dementsprechend behandelt werden zu müssen (z.B. als Idole für Sportschüler oder Amateursportler). Wird ein solcher Athlet z.B. in eine Talkshow eingeladen, in welcher der Moderator eben dies an dem Sportler rühmt und dessen Erfolge als herausragend anerkennt und hervorhebt, so wird dem Athleten gemäß den Erwartungen und Einschätzungen von anderen (Moderator, Zuschauer, etc.) eben diese Soziale Identität verliehen. Da Verhalten und Erwartungen einander entsprechen, ist die Soziale Identität damit perfekt (Hewitt 2002).

Auch Personale Identität ist abhängig von der Übereinstimmung von Verhalten und Erwartung. Um in der sozialen Umwelt lokalisiert werden zu können, muss das Individuum seine Lokalisierung bekannt geben und dann von anderen auch dort platziert werden. Eine Personale Identität entsteht immer aus einem Lebensprojekt bzw. einer Lebensgeschichte. Um bei dem Beispiel des erfolgreichen Athleten zu bleiben, so hat dieser solange die Soziale Identität als bewundernswertes Sportidol inne, wie er sich dementsprechend verhält, von anderen als solches empfunden wird und solange er aktiver Sportler ist und entsprechende Erfolge vorweisen kann. Es wird beispielhaft angenommen, dass dieser erfolgreiche Athlet ursprünglich aus einem Armutsviertel kommt, dem er aufgrund seiner Leistungen entrinnen konnte. Wenn dieser Sportler seinen Ruhm und seine Erfolge nutzt, um andere zu motivieren Armut zu bekämpfen und auch selbst hierbei aktiv hilft, unabhängig davon, ob die Medien darüber berichten oder nicht, ob er noch mitten in seiner Karriere steckt oder diese bereits hinter sich gelassen hat und damit seine Herkunft nicht verleugnet und vergisst, so hat dieser Sportler eine stark ausgeprägte Personale Identität. Eine Identität, die länger anhält, als seine sportliche Karriere.

3. Eine ausgewählte Studie

Die folgende Studie wurde von Tom Tyler (vgl. Tyler 1999) in Chicago durchgeführt mit dem Ziel, herauszufinden, welche Auswirkungen die von Verlusten und Gewinnen der Mitgliedschaft in einer Organisation ausgelösten Empfindungen auf diese Mitgliedschaft haben und welche Rolle identitätsrelevantes Feedback bei der Förderung und Stärkung des kooperativen Verhaltens in Unternehmen spielt. Hierzu hat Tyler in Interviews 409 Erwerbstätige über ihr Verhältnis zu dem Unternehmen, in dem sie angestellt waren, befragt. Die Studie wurde in zwei Teile gesplittet. Im ersten Teil wurden 303 Erwerbstätige in Telefoninterviews befragt. Alle 303 Befragten erfüllten folgende Kriterien: 1. sie arbeiteten mindestens 20 Stunden pro Woche; 2. sie hatten einen Vorgesetzten; 3. sie alle hatten vor kurzem ein persönliches berufliches Erlebnis mit diesem Vorgesetzten.

Der Vorgesetzte ist laut Tyler ein wichtiges Medium für das Erhalten von statusrelevanten Informationen, da er sowohl die Normen und Werte der Organisation kommuniziert als auch die Sicht der Organisation über den individuellen Mitarbeiter ausdrückt. Zu Beginn jedes Interviews wurden die Befragten aufgefordert ein Ereignis wiederzugeben, bei dem sie ihren Vorgesetzten zu Rate gezogen hatten. Dabei konnte es sich darum handeln eine bestimmte Entscheidung zu treffen, Hilfe bei der Lösung eines Problems zu erhalten, das



während der Arbeit entstanden war oder um Bezahlung, Beförderung, Arbeitszeit und ähnliche Themen zu diskutieren. 75 Prozent der Befragten wurden erfolgreich interviewt.

Im zweiten Teil der Studie wurden 106 Erwerbstätige auf fast die gleiche Art befragt, aber mit dem Unterschied, dass sie über ein Ereignis berichten sollten, bei dem sie sich am Ende traurig, sauer oder unverstanden fühlten. 73 Prozent der Befragten dieses Teils wurden erfolgreich interviewt.

Für diese Studie wurden Regressionsgleichungen benutzt, die zwei Aspekte beinhalteten:

1. Die Beurteilung von allgemeinen Vorzügen durch Ressourcen, erhalten durch die Organisation und 2. Die Beurteilungen der Vorzüge der Sozialen Identität eines jeden Beschäftigten.

Die Ressourcen-Vorzüge wurden gemessen durch Befragen der Erwerbstätigen, wie hoch sie den Nutzen einschätzten und außerdem durch direktes Messen und Vergleichen ihres Einkommens mit ihrer Position im Unternehmen. Für die Analyse des Einflusses der identitätsrelevanten Empfindungen auf das Verhalten der Erwerbstätigen gegenüber ihren Organisationen dienten Stolz und Respekt als Maßstäbe.

Der Einfluss von Stolz und Respekt sowie von Ressourcenversprechungen wurde insbesondere an drei Aspekten des Verhaltens der Befragten gegenüber der Organisation festgemacht: 1. Ob sie sich an Regeln hielten und sich den Entscheidungen, die von den unternehmerischen Autoritäten gefällt wurden, unterordneten; 2. Ob sie sich so verhielten, wie es ihrer Organisation von Nutzen war; 3. Ob sie bereit waren, in der Organisation zu verbleiben, auch wenn es attraktive Alternativen gäbe.

Resultat dieser Studie war, dass Identitätsempfindungen über den Organisationsstatus (Stolz) und den Status innerhalb von Organisationen (Respekt) den dominantesten Einfluss auf alle drei genannten Verhaltensweisen hatten. Während durchschnittlich die Status-Empfindungen (Stolz und Respekt) 19 Prozent des kooperativen Verhaltens erklären, trifft dies bei den Ressourcen auf weniger als ein Prozent zu.

Die Studie zeigt, dass Handlungen, die der Unterstützung der Organisation dienen sollen, sich normalerweise aus den Einschätzungen und Empfindungen der Erwerbstätigen über ihren Status heraus entwickeln. Und zwar mehr als aus der Qualität der Ressourcen, die die Arbeitnehmer durch ihre Organisation angeboten bekommen bzw. erhalten.

Diejenigen, die ihren Status im Unternehmen als zufrieden stellend betrachten, sind stärker bereit zu kooperieren. Die auf Ressourcen basierenden Einflüsse sind relativ klein in ihrem Ausmaß verglichen mit statusbasierenden Einflüssen wie Stolz und Respekt.

4. Zusammenhänge

Kooperatives Verhalten ist laut Tyler verknüpft mit der Rolle, die Unternehmen bei der Bildung und Aufrechterhaltung von Identitäten spielen. Personen definieren sich selbst und bewerten ihren Selbst-Wert, zumindest zu Teilen, über den Status der Organisation, zu der sie gehören. Wenn Individuen vorteilhafte, identitätsrelevante Informationen aus ihrer Mitgliedschaft in einer Organisation erhalten, reagieren sie durch Kooperation mit der Organisation, wie z.B. durch Befolgung der Unternehmensregeln, durch unternehmens-unterstützendes Verhalten oder durch Loyalität gegenüber der Organisation. Des Weiteren reagieren Individuen auf vorteilhafte identitätsrelevante Informationen durch die Entwicklung von inneren Werten, die sie zu freiwilligem Engagement im Unternehmen animieren. Zwei dieser identitätsrelevanten Informationen sind Stolz und Respekt. Stolz reflektiert die Bewertung des Status der Organisation, während Respekt die Bewertung widerspiegelt, die einem durch andere in der Organisation zukommt. Beide



identitätsrelevanten Merkmale beeinflussen das Ausmaß, in dem Personen im Unternehmen kooperatives Verhalten an den Tag legen. Die Mitgliedschaft in einem Unternehmen mit hohem Status (Stolz) führt zu hoher Kooperation der Individuen, da sie in einer solchen Organisation verstärkt identitätsrelevante Informationen (Stolz) erhalten, damit Einfluss auf die soziale Identität ausgeht und dies wiederum zu einem höheren Selbstwertgefühl führt. Außerdem sind Personen auch von ihrem eigenen Status innerhalb der Organisation beeinflusst. Dadurch erfahren sie nämlich Respekt (und somit auch soziale Reputation), der ihnen durch andere entgegengebracht wird (Tyler 1999).

Stolz und Respekt bedingen einander in der Regel. Individuen, die aus irgendeinem Grund Stolz sind in einer Organisation zu arbeiten, behandeln ihre Mitarbeiter mit Respekt, während andersrum Individuen, die von Mitarbeitern mit Respekt behandelt werden, Stolz empfinden, weil sie Mitglied in dieser Organisation sind. Des Weiteren sind sowohl Stolz als auch Respekt neben identitätsrelevanten Informationen auch soziale Emotionen, die die Beziehungen unterschiedlicher Leute zu derselben sozialen Gruppe reflektieren.

Stolz und Respekt reflektieren zwei Aspekte des sozialen Selbst. Stolz drückt das kategorische soziale Selbst aus, Respekt das reputierliche soziale Selbst. Das kategorische Selbst reflektiert den Fokus eines Mitgliedes auf die Eigenschaften der sozialen Gruppe bzw. Kategorie der es angehört (z.B. der Organisation). Um Stolz empfinden zu können, orientieren sich Personen an den Werten und Normen, die ihre eigene Orientierung charakterisieren. Den Schwerpunkt setzen Individuen dabei in den Dingen bzw. in den Bereichen, die die Gruppenmitglieder gemeinsam haben, z.B. miteinander geteilte Werte und Ziele. Dieser Fokus und damit die Gemeinsamkeiten motivieren das Individuum der Organisation gegenüber loyal zu sein, die Werte der Gruppe auf sich zu beziehen und sich in seinem Verhalten den Organisationsregeln anzupassen.

Das reputierliche soziale Selbst fokussiert das Individuum als Mitglied einer Gruppe. Gruppenmitglieder werden beeinflusst von ihren eigenen herausragenden Fähigkeiten. Diese verschaffen ihnen Respekt durch andere Gruppenmitglieder und damit Aufnahme des Individuums in der Gruppe als vollwertiges Mitglied. Damit ist das Individuum motiviert, die eigenen, einzigartigen Fähigkeiten im Sinne der Gruppe bzw. der Organisationen zu nutzen.

Tyler hat in der vorgelegten Studie bewiesen, dass sowohl Respekt als auch Stolz (und damit identitätsrelevante Beurteilungen) größeren Einfluss auf kooperatives Verhalten in Unternehmen haben als die einem Mitarbeiter vom Unternehmen angebotenen, der Belohnung guter Arbeit dienenden Ressourcen. Damit stützt Tyler Shamirs These, dass kooperatives und menschliches Verhalten in Unternehmen nicht immer nutzenmaximierend sein muss, sondern auch aus anderen Gründen, wie Moral und Aufrechterhaltung bzw. Stabilisierung der eigenen Identität, vorliegen kann. Der Mensch hat nämlich ein fundamentales Bedürfnis sein Selbst-Konzept, das als Dach über den drei Identitätstypen Situative, Soziale und Personale Identität steht, aufrechtzuerhalten und zu festigen.

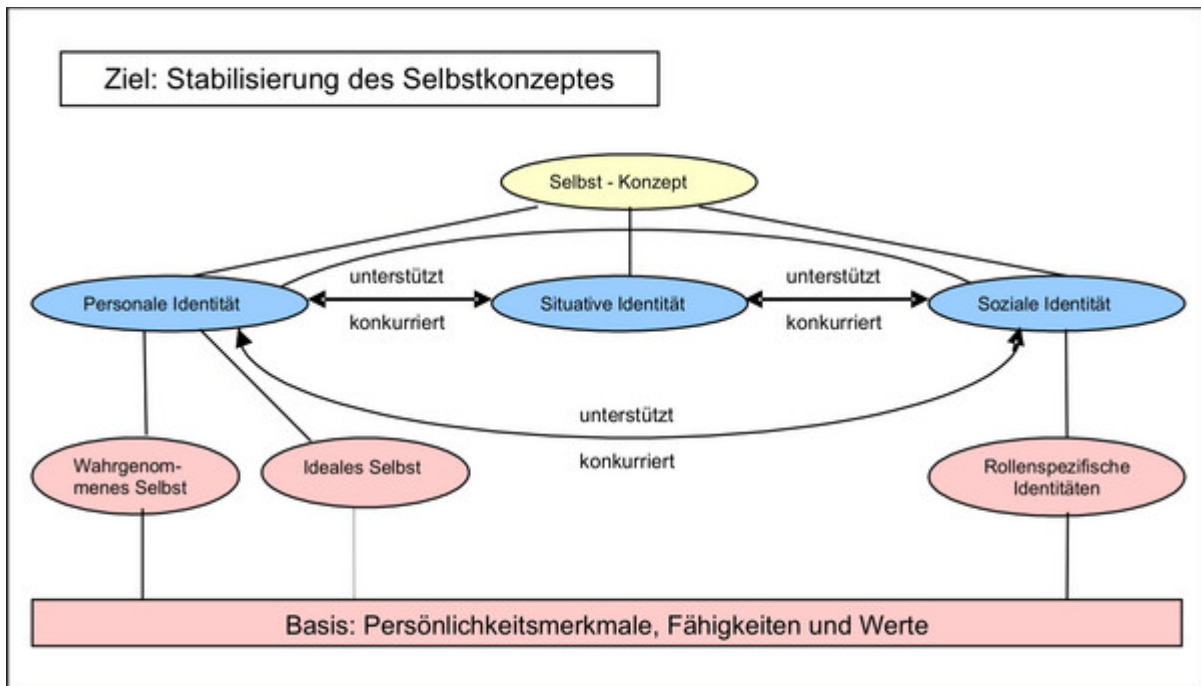


Abb.: Das Selbstkonzept (eigene Darstellung)

Dabei kann es bei der Entwicklung einer Sozialen Identität durchaus unterstützende Wirkungen haben, wenn das Individuum eine stabile Personale Identität hat.

Das damit gegebene solide Selbstbild ermöglicht dem Individuum durch Selbstvertrauen und Selbstsicherheit auch das Etablieren einer dauerhaften Sozialen Identität und führt damit zu einem gefestigten Selbst-Konzept.

5. Erklärungsansätze

Ist die Differenz zwischen dem Idealen Selbst und dem Wahrgenommenem Selbst, also der Unterschied zwischen Wunsch und Realität, sehr groß, führt dies zu geringer Selbst-Wertschätzung und damit zu einer instabilen Personalen Identität. Das wiederum hat gefährdende Wirkungen auf die Stabilität des Selbst-Konzeptes. Fällt die Differenz gering aus, ist das Selbstwertgefühl entsprechend groß. Individuen, die über ein gefestigtes Selbstbild verfügen, können Misserfolge besser und kritischer verarbeiten als Individuen mit unsicherer Selbsteinschätzung und damit instabiler Identität.

Die aus der Mitgliedschaft in verschiedenen sozialen Gruppen resultierenden einzelnen rollenspezifischen Identitäten sind hierarchisch angeordnet. Die Position einer Identität in der Identitätshierarchie ergibt sich aus ihrer relativen Bedeutung im Vergleich zu den anderen Identitäten (z.B. die Identität „Lebenspartner“ vor der Identität „Arbeitnehmer“). Dabei stehen wichtige Identitäten weiter oben, unwichtigere nehmen entsprechend untere Positionen ein. Die relative Wichtigkeit einer Identität ergibt sich aus den sozialen Beziehungen, die über die entsprechende Rollenzugehörigkeit möglich werden. Ein Unternehmensmitarbeiter entwickelt eine soziale Identität „Organisationsmitglied“. In dieser sind Persönlichkeitsmerkmale, Fähigkeiten und Werte verankert, die mit dem Organisationskontext vermittelt werden. Die organisationale Identität stellt jedoch nur eine von vielen Identitäten dar und muss nicht zwangsläufig als wichtig wahrgenommen werden. Vielmehr muss sie mit den anderen Identitäten in der Identitätshierarchie um ihre Stellung konkurrieren. Je bedeutsamer die organisationale Identität, desto eher werden Individuen versuchen



Persönlichkeitsmerkmale, Fähigkeiten und Werte zu demonstrieren, die von der Organisation verlangt werden (Martin 2003)

Eine in der Literatur häufig vertretene These, warum Identität als wichtiger Einflussfaktor auf Motivation und freiwilliges Engagement gilt, ist, dass Individuen mit einer stabilen Identität stärker mit sich und ihrer Umwelt im Reinen sind. Menschen, die in sich selbst gefestigt sind, können besser mit schwierigen Situationen und Problemen umgehen, da sie Selbstbewusstsein und Sicherheit im Umgang mit sich selbst und auch mit anderen an den Tag legen. Würde ein Individuum in einer Organisation arbeiten, in dem es kein positives und identitätsrelevantes Feedback bekäme und in dem Meinungen und Werte vertreten werden, die sich nicht mit der Identität des Individuums decken, so wird es sich in diesem Umfeld unwohl fühlen. Dieses Gefühl, das durch die in der Organisation vorherrschenden Widersprüche zur eigenen Identität hervorgerufen wird, führt dazu, dass sich das Individuum nicht mit seinem Unternehmen identifizieren kann. Ein verunsichertes Individuum, das sich mit seiner Arbeit und den im Unternehmen vorherrschenden Regeln nicht identifizieren kann, wird auch nicht in der Lage sein im Sinne des Unternehmens gute Arbeit zu leisten.

Im schlimmsten Fall kann es bei der Person zu Zweifeln an der eigenen Identität (da andersartig unter vielen gleichartigen) bzw. sogar zu Identitätsverlusten kommen. Ein Identitätsverlust bedeutet für ein Individuum eine tiefe, psychische Krise, in der das gesamte Selbst-Konzept eines Menschen ins Wanken gerät (Bosetzky 2002). Das Individuum findet in dem Fall keinen Anschluss mehr an soziale Gruppen und wird damit physisch und auch psychisch isoliert. Aus dem Grund versucht insbesondere der erwachsene Mensch seine Lebensbedingungen in Freizeit und Beruf aktiv so zu gestalten, dass sie mit seiner Persönlichkeit und insbesondere seiner Identität verträglich sind.

Der Mensch gewinnt Identität in der Auseinandersetzung mit der Umwelt, durch Interaktion mit den Mitmenschen und in der Bewältigung der ihm gestellten Aufgaben. Identifizieren kann er sich mit seinem Tätigkeitsfeld, mit der Organisation, die sein Engagement fordert, insbesondere dann, wenn er glaubt, dass dort Ziele angestrebt werden, die er auch für erstrebenswert hält.

Das stabile, gefestigte Selbst existiert aber nicht von Geburt an, sondern entwickelt sich durch soziale Prozesse (z.B. durch den Umgang mit anderen).

6. Praktische Folgerungen

Identität entsteht also auch durch Interaktion mit anderen. Identitäten sind sozial bedeutsame Kategorien, in die Personen sich selbst einordnen und sich mit ihnen definieren. Nach diesem Denkmodell sind Identitäten im Selbst-Konzept organisiert nach ihrer Stabilität und Festigkeit. Je stärker die Identität im Selbst-Konzept des Individuums verankert und dementsprechend stabil ist, desto größer ist die Motivationskraft dieser Identität. Je höher also eine Identität in der Stabilitätshierarchie verankert ist, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass ein Individuum in einer sozialen Situation nach einer Möglichkeit strebt im Sinne dieser Identität zu handeln.

Identität gilt somit neben z.B. Werten und Berechnung (Kalkulation) als eine Quelle, die zur individuellen Motivation beiträgt. Eine Person ist also motiviert an kollektiver Arbeit teilzunehmen, weil sie durch einen solchen Beitrag (und damit durch Feedback, das aus Interaktion mit Anderen resultiert) eine Identität bekräftigen und ausdrücken kann. Damit ist auch die Motivation von Erwerbstätigen in Unternehmen nicht nur an Nutzenmaximierung, sondern auch an die Informationsversorgung des Individuums über seinen sozialen Status durch die Organisation gekoppelt. Individuen folgen also entsprechend den Organisationsregeln und bleiben ihrem Unternehmen gegenüber loyal, wenn sie glauben, dass ihre



Organisation einen hohen Status hat und die Organisation sie im Gegenzug wertschätzt und ihre Arbeit anerkennt. Hieraus entsteht freiwilliges Engagement. Das Individuum wird insbesondere durch diese zwei ausgeprägten und durchaus zusammenhängenden Statusbeurteilungen beeinflusst. Stolz, also die Abschätzung des Status der Organisation durch das Individuum, bestärkt regelbefolgendes Verhalten im Unternehmen. Respekt – und damit die Einschätzung des eigenen Status im Unternehmen durch das Individuum – fördert hingegen hilfsbereites Verhalten der Arbeitnehmer. Stolz und Respekt haben Einfluss auf den Menschen, dem man sich nicht entziehen kann. Sie ermöglichen ihnen, Identitäten aufzubauen und zu stabilisieren. Z. B. die Behandlung von Erwerbstätigen durch Unternehmensautoritäten definiert nicht ausschließlich ihr Verständnis von Fairness, sondern formt auch die Selbstachtung des Individuums und hat dadurch wiederum Einfluss auf die Identität und des Weiteren auf die Arbeitsmotivation.

7. Würdigung

Linda Martin Alcoff (2000) schreibt: „on the one hand, the theoretical relevance of identities has become visible, while on the other, many theorists are troubled by the implications of the claim that identity makes a difference”.

Das Thema Identität und die Rolle, die Identität für Motivation und Arbeitsleistung spielt, sind bei weitem noch nicht ausreichend erforscht. Darauf wird auch in der Literatur immer wieder hingewiesen. Es ist sicherlich nicht von der Hand zu weisen, dass ein in sich gefestigtes und damit selbstsicheres Individuum Vorteile hat und mehr erreicht als eine verunsicherte, selbstkritische Person. Das erhöht auch den Motivationsfaktor und entspricht damit den Aussagen von Tyler und Shamir. Es wird nachdrücklich erklärt, was bei negativem Feedback passiert bzw. beim Verlust einer Identität, allerdings wird nicht erwähnt, wie man solche Geschehnisse verhindern kann. Auch muss negatives Feedback eine sonst sehr selbstsichere Person, die bereits eine stabile Identität aufgebaut hat, nicht unbedingt so sehr in ihren Grundfesten erschüttern, dass es zu einem Abrutschen der Identität in der Identitätshierarchie kommt bzw. zu einem Verlust der Identität führen muss. Es ist durchaus möglich, dass eine Identität auch bei Kritik nicht an Bedeutung verliert und trotzdem ihre Position beibehalten kann. Man sieht also, dass die Überlegungen in diesem Bereich noch nicht ausreichend weit führen. Zudem werden bei Tyler ausschließlich die identitätsrelevanten Informationen Stolz und Respekt behandelt. Andere Einflüsse, die auf Individuen (auch in Organisationen) wirken könnten (z.B. aus der näheren Erlebsumwelt), werden dabei völlig außer Acht gelassen.

Trotz alledem kann man die Bedeutung von Identität im Motivationsprozess nicht abstreiten. Shamir und insbesondere Tyler haben empirisch nachgewiesen, dass gerade nichtmaterielle Faktoren und damit ein gefestigtes Selbst-Konzept zu verstärkter Arbeitsleistung führen. Dass Identität also eine wichtige Rolle für das Individuum spielt, ist unbestreitbar, allerdings ist dabei noch nicht klar in welchem Ausmaß Identitäten ein Individuum beeinflussen können.

8. Literatur

Alcoff, Linda Martin 2000: Who's afraid of identity politics? In P. Moya und M. Hames-Garcia, Reclaiming Identity Berkeley: Univ. of California Press

Ashforth, Blake E./Mael, Fred 1989: Social Identity Theorie and the Organization. Academy of Management Review, Vol. 14, No. 1, 20-39



Bosetzky, Horst 2002: Mensch und Organisation: Aspekte bürokratischer Sozialisation; eine praxisorientierte Einführung in die Soziologie und Sozialpsychologie der Verwaltung, 6. Auflage, Schriftenreihe Verwaltung in Praxis und Wissenschaft, Band 15

Flynn, Francis J. 2003: Social Exchange and Identity Orientation in Organizations, Academy of Management, Columbia Business School, Best Conference Paper, OB: B1

Greif, Sigfried 1983: Konzepte der Organisationspsychologie: eine Einführung in grundlegende theoretische Ansätze. Schriften zur Arbeitspsychologie, Nr. 38, Stuttgart

Hewitt, John P. 2002: Self and society: a symbolic interactionist social psychology, 9. Auflage

Leonard, Nancy H./Beauvais, Laura L./Scholl,

Richard W. 1999: Work Motivation: The Incorporation of Self-Concept-Based-Motivation. Human Relations, Vol. 52, No. 8, 969-998

Martin, Albert 2003: Organizational Behaviour – Verhalten in Organisationen, Stuttgart

Sen, Amartya Kumar 1985: Goals, Commitment and Identity. Journal of Law, Economics and Organization, Vol. 1, No. 2, 341-355

Shamir, Boas 1990: Calculations, Values, Identities. Human Relations, Vol. 43, No. 4, 313-332

Shamir, Boas 1991: Meaning, Self and Motivation in Organizations. Organization Studies, 12/3, 405-424

Stryker, Sheldon/Serpe, Richard T. 1982: Commitment, Identity Salience, and Role Behavior: Theory and Research Example. Personality, Roles and Social Behavior, 199-218

Tyler, Tom R. 1999: Why People Cooperate with Organizations: An Identity-Based Perspective. Research in Organizational Behaviour, Vol. 21, 201-246

Weinheim: 1995: Schriftenreihe: Arbeits- und Organisationspsychologie in Forschung und Praxis. Beltz, Psychologie Verlags Union

9. Autorin

Meike Hencke