



Lexikon der verhaltenswissenschaftlichen Betriebswirtschaftslehre

Identifikation

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

1. Begriff

Der Begriff Identifikation ist dem Lateinischen entlehnt und setzt sich aus den Wörtern *idem* (derselbe) und *facere* (machen) zusammen. Im allgemeinen Sprachgebrauch umschreibt er den Vorgang, „...sich in einen anderen Menschen einzufühlen, dabei werden Teile des Gefühlslebens des anderen als eigene erkannt, und man empfindet mit dem anderen.“ (Wikipedia: Identifikation). Geprägt wurde der Begriff ursprünglich in der Psychoanalyse. Hier beschreibt er einen der Abwehrmechanismen des „Ich“, also die Aufwertung des Selbstwertgefühls durch Identifikation mit einer Person oder Institution von hohem Rang, um Konflikte zwischen dem „Es“, den primären Trieben, und dem „Über-Ich“, der Summe übernommener Werte und moralischer Regeln und Normen der Gesellschaft, zu verdrängen (Zimbardo & Gerrig 1999, 533f.).

Im organisationalen Kontext hat Identifikation eine andere Konnotation. Sie beschreibt das Phänomen einer besonderen ganzheitlichen Bindung zwischen einer Organisation und Ihren Mitgliedern. Man identifiziert sich in diesem Sinne, indem man sich zugehörig fühlt und man Erfolge, Misserfolge und Ziele der Organisation übernimmt. Neben diesem Wissen werden auch Gefühle (z.B. Trauer, Stolz oder Freude) mit der Organisation verbunden. Diese Einstellungen und Emotionen haben wiederum Auswirkungen auf das Verhalten der Akteure (z.B. Verteidigung der Organisation nach außen) (vgl. van Dick 2004, 2f.). Der Begriff Organisation beschränkt sich in diesem Zusammenhang jedoch nicht nur auf die Gesamtorganisation, wie z.B. einer Firma oder eines Vereins, vielmehr identifiziert man sich auf verschiedenen Ebenen auch z.B. mit einer Arbeits- oder Projektgruppe, mit einem Vorgesetzten oder einer besonderen Bezugsperson (vgl. Martin 2003, 84f.). Insofern ist es wichtig die Identifikation von Mitarbeitern innerhalb der Organisation und mit der Gesamtorganisation differenziert zu betrachten, da Ziele und Werte der Gesamtorganisation nicht mit



den Zielen und Werten einer bestimmten Arbeitsgruppe oder Projektgruppe übereinstimmen müssen und - daraus resultierend - die Identifikation zu den verschiedenen Bindungsobjekten sich unter Umständen negativ beeinflussen. Dutton, Dukerich und Harquail (1994, 239ff.) argumentieren in ihrer Arbeit, dass mit zunehmender Identifikation zur Gesamtorganisation das Denken und Handeln eines Akteurs im Sinne der organisationalen Ziele und Werte stärker bestimmt werden und er somit eher zum Vorteil der Organisation agiert.

2. Beispiele

Die Identifikation mit Organisationen oder Gruppen begleitet uns unser gesamtes Leben. Im frühen Kindesalter identifizieren wir uns mit unseren Eltern, später mit Schulen, Vereinen oder anderen Gruppen, an denen wir teilhaben.

Beispiel 1:

Ein Polizist, der nach einem anstrengenden Tag auf dem Heimweg ist und zufällig aus dem Auto beobachtet, wie sich eine Person vorsichtig einem geparkten Auto nähert und sich dann mit der Fahrertür beschäftigt. Der Polizist, der nun als Privatmann unterwegs ist, muss eine Entscheidung treffen, wie er mit dieser Situation umgeht. Bei einem hohen Grad von organisationaler Identifikation zur Polizei und Ihren Werten (Durchsetzen von Recht und Ordnung, Straftaten vereiteln, etc.) wird er nicht tatenlos bei dem potenziellen Einbruchversuch zusehen. Er würde eingreifen und überprüfen, ob es sich tatsächlich um ein Verbrechen handelt. Bei einer weniger stark ausgeprägten Identifikation würde der Polizist abwägen zwischen seiner formalen Pflicht einzugreifen und dem Wunsch, nach einem anstrengenden Arbeitstag, in Ruhe den Feierabend zu verbringen. Es ist anzunehmen, dass er im Nachhinein kein schlechtes Gewissen haben wird, da er das Erlebte relativiert, indem er sich einredet, dass es sich sicherlich nicht um einen Einbruch gehandelt habe. Dies passiert unterbewusst und wird in der Psychologie Rationalisierung genannt (Zimbardo/Gerrig 1999, 533f.). Soziologisch argumentiert, wird das Erlebte umgedeutet, um nicht in einen Konflikt mit der sozialen Identität als Polizist und ihren Anforderungen zu geraten.

Beispiel 2:

Ein Mitarbeiter einer mittelständischen Unternehmung mit 3.000 Angestellten ist bereits seit 20 Jahren für diese tätig. Er empfindet großen Stolz, für die Firma zu arbeiten. Vor zwei Jahren wurde er in den Betriebsrat gewählt und in dieser Funktion vor kurzem darüber informiert, dass die Firma demnächst von einem Wettbewerber übernommen werden soll, um einer drohenden Zahlungsunfähigkeit vorzukommen. Damit es nicht zu einer Übernahme kommt, müsste die Firma einige Hundert Mitarbeiter entlassen und rigorose Einsparungen vornehmen, um die Lebensfähigkeit sicherzustellen. Der Betriebsrat muss sich nun auf eine Strategie festlegen, wie mit der Situation zu verfahren ist. Der Mitarbeiter ist unschlüssig, wie er weiter vorgehen soll. Er hat bisher nichts Gutes von dem Wettbewerber gehört und fürchtet, dass die Übernahme nicht nur drastische Folgen für die gute Unternehmenskultur haben wird, sondern, dass der neue Besitzer auch Stellen abbauen würde. Auf der anderen Seite fällt es dem Mitarbeiter schwer, für die Unabhängigkeit der Firma zu stimmen, da dies definitiv Entlassungen in größerem Rahmen zur Folge hätte. Der Mitarbeiter muss nun abwägen, welche Position er ergreift. Befürwortet er die Übernahme durch den Wettbewerber, um möglichst viele Arbeitsplätze und den Fortbestand des Unternehmens zu sichern, geht er das Risiko ein, sein Identifikationsobjekt zu verlieren, die Unternehmenskultur, der er sich zugehörig fühlt, mit der er sich identifiziert. Entscheidet er sich für die Umstrukturierung des Unternehmens, wendet er sich gegen einen Großteil seiner Kollegen, die daraufhin ihre Arbeit verlieren würden, was auch den Zielen des Betriebsrats widersprechen würde. Es entsteht ein Konflikt zwischen unterschiedlichen Identifikationszielen. Beide Entscheidungen haben Veränderungen im Umfeld des Mitarbeiters (Organisationsstruktur,



Teamzusammensetzung, etc.) zu Folge, was dazu führen wird, dass er sich in der neuen Situation wieder orientieren und ggf. erneut identifizieren muss.

3. Eine ausgewählte Studie

Ale Smidts, Cees B.M. van Riel und Ad Th. H. Pruyn vom Erasmus Research Institute of Management der Universität Rotterdam untersuchten in einer empirischen Studie die Auswirkungen von interner Kommunikation und externer Wahrnehmung - dem wahrgenommenen Ansehen der Organisation von außen - auf die organisationale Identifikation.

Die Wissenschaftler entwickelten vier Hypothesen, die über eine Befragung mit einem Fragebogen überprüft werden sollten. Die erste Hypothese bezog sich auf das wahrgenommene äußere Ansehen der Organisation (Perceived External Prestige). Es wurde unterstellt, dass mit steigendem wahrgenommenen Ansehen der Organisation auch die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrer Organisation steigt (H1). Die weiteren Annahmen befassten sich mit der Kommunikation im Unternehmen als weiteren wesentlichen Aspekt mit Auswirkungen auf die Identifikation. Die zweite Hypothese befasste sich mit den Inhalten von Kommunikation zwischen Mitarbeitern. In ihr wurde ein Zusammenhang unterstellt zwischen den Informationen, die Mitarbeiter über ihre Organisation erhalten und der Stärke ihrer Identifikation mit der Organisation (H2). Die dritte These stellt eine Verknüpfung zwischen den Informationen, die ein Mitarbeiter über seine persönliche Rolle in der Organisation erhält und der Identifikation mit der Organisation. Je klarer dem Mitarbeiter die eigene Rolle im Unternehmen vermittelt wird, desto größer wird die Identifikation mit der Organisation (H3). In der vierten Hypothese befassen sich die Wissenschaftler mit dem Kommunikationsklima. Diese Hypothese hat insofern eine besondere Bedeutung, da das wahrgenommene Kommunikationsklima auch beeinflusst wird durch die Kommunikation über die Organisation (H2) und die Kommunikation, die der Mitarbeiter über seine persönliche Rolle in der Organisation erhält (H3). Daneben beinhaltet sie außerdem weitere Komponenten wie Offenheit und Transparenz im Kommunikationsprozess. Je positiver das Kommunikationsklima durch den Mitarbeiter bewertet wird, desto stärker ist die Identifikation mit der Organisation (H4). Für die Erhebung der Daten wurden sechs Abteilungen im Hauptsitz der Firma, acht Regionalbüros, sowie eine Abteilung, die sich speziell mit Auslandsanfragen beschäftigt, ausgewählt und dann 775 Personen aus diesen Bereichen per Los zur Teilnahme eingeladen. Die Rücklaufquote des Fragebogens betrug 52% (402 Teilnehmer). Im Vergleich zum Organisationsdurchschnitt war das Teilnehmerfeld vergleichsweise homogen aufgebaut. 48% der Teilnehmer waren zum Zeitpunkt der Erhebung bereits mehr als 10 Jahre, 24% zwischen 5 und 10 Jahren und 28% weniger als 5 Jahre für die Organisation tätig. 66% Prozent der Fragebögen wurden von Sachbearbeitern und 34% von Managern eingesendet.

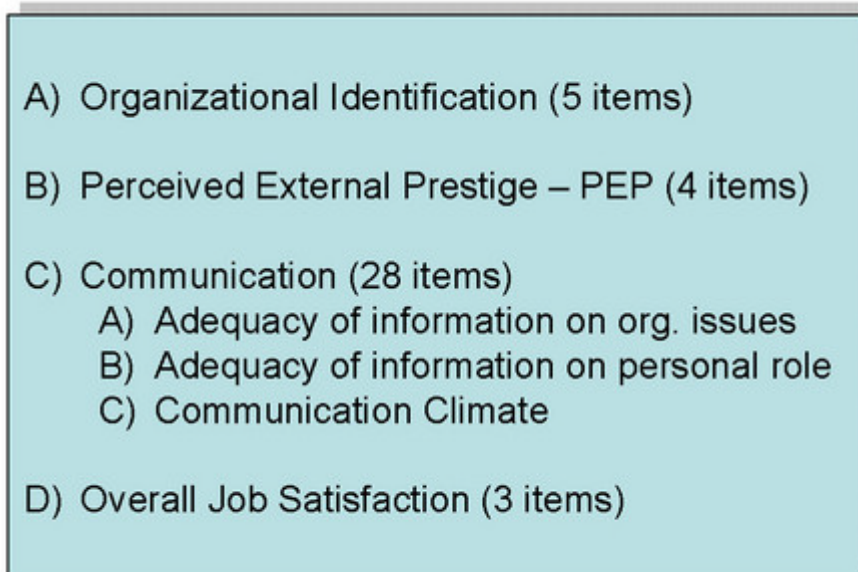


Abb. 1

Die Teilnehmer der Studie wurden zu vier Themenkomplexen befragt (Abb. 1). Im ersten Komplex wurde die Einstellung zur organisationalen Identifikation mit kognitiven und affektiven Elementen abgefragt (je 5-teilige Skala Zustimmung/keine Zustimmung):

- a) I feel strong ties with ...
- b) I experience a strong sense of belonging to ...
- c) I feel proud to work for ...
- d) I am sufficiently acknowledged in ...
- e) I am glad to be a member of ...

Der zweite Teil zielte auf die Feststellung der PEP, dem wahrgenommenen Ansehen der Organisation von außen. Im dritten Teil wurde die Einstellung zur Kommunikation in der Unternehmung abgefragt. Dieser Komplex wurde wiederum in drei Bereiche unterteilt. Zur „Kommunikation über Erfolge und Ziele der Firma“ wurde die Vollständigkeit und Nützlichkeit der Informationen abgefragt. Außerdem wurde nach der „Kommunikation über die persönliche Rolle in der Organisation“ gefragt. Von Interesse war hier, ob die Teilnehmer ausreichende und nützliche Informationen zu den spezifischen Anforderungen der Arbeit und der Güte ihrer Arbeit erhalten. Ein großer Teil des Fragebogens befasste sich mit dem Unterbereich „Kommunikationsklima“. Hier wurden Informationen zu „Vertrauen und Offenheit“, „Partizipation im Entscheidungsfindungsprozess“ und „Unterstützung durch Kollegen“ abgefragt. Der letzte Bereich befasste sich mit Fragen zur Jobzufriedenheit. Dieser Bereich sollte sicherstellen, dass die erhobenen Daten zur organisationalen Identifikation valide sind.

Die Auswertung der Fragebögen ergab für die einzelnen Bereiche ein konsistentes Bild. Die organisationale Identifikation lag im Durchschnitt leicht über dem Mittelwert der gewählten Skala, wobei es eine relativ breite Streuung bei den Antworten gab. Wie von Smidts et al antizipiert, korrelierte der Grad der



Identifikation weitgehend mit der Position des Teilnehmers. Manager bewerteten ihre organisationale Identifikation signifikant höher als die Teilnehmer aus den unteren Hierarchieebenen. Hingegen sinkt der Grad der Identifikation mit der Entfernung von der Zentrale des Unternehmens.

Bezug nehmend auf die eingangs erwähnten Hypothesen der Wissenschaftler konnten folgende Ergebnisse in der Studie ermittelt werden. Die Hypothese H1 konnte bestätigt werden. Das wahrgenommene externe Ansehen korreliert positiv mit der organisationalen Identifikation. Steigt das wahrgenommene externe Ansehen, steigt auch die organisationale Identifikation der Mitarbeiter. Ähnlich verhält es sich auch mit der Hypothese H4, dem Zusammenhang zwischen dem Kommunikationsklima und organisationaler Identifikation, wenn auch der Zusammenhang nicht so stark ausgeprägt ist, wie bei H1. Die Hypothesen H2 und H3 bedingen positiv organisationale Identifikation, jedoch lassen sich bestimmte Effekte nicht direkt erklären. Unter Zuhilfenahme des Kommunikationsklimas lässt sich ein klarer Zusammenhang zwischen den Informationen, die Mitarbeiter über ihre Organisation erhalten, sowie Informationen über die persönliche Rolle in der Organisation und organisationaler Identifikation herstellen. Werden Mitarbeiter stetig und umfassend mit Informationen über das Unternehmen und über ihre persönliche Rolle im Unternehmen informiert, erhöht dies - über Transparenz, offene und vertrauensvolle Kommunikation und Einbindung in die Entscheidungsprozesse - das Kommunikationsklima und wirkt darüber auf die organisationale Identifikation. (Vgl. Smidts et al 2000, 17).

Wenn die Haupteffekte miteinander verglichen werden, also die Wirkung von wahrgenommenen externen Ansehen (PEP) und Kommunikationsklima (KK) auf die organisationale Identifikation, ergibt sich ein signifikant höherer Effekt von KK auf die organisationale Identifikation als von PEP. Eine positive Wahrnehmung durch Externe erfüllt den Mitarbeiter mit Stolz und steigert sein Selbstwertgefühl als Mitglied des Unternehmens. Die Wahrnehmung von externem Ansehen ist sehr subjektiv. Sie ist zum Beispiel abhängig von der Stellung des Externen. Das Kommunikationsklima begleitet einen Mitarbeiter Tag für Tag, die Auswirkungen sind direkt fassbar und haben einen größeren Effekt (Vorgesetzter nimmt Untergebenen nicht ernst). Informationen über die persönliche Rolle in der Organisation haben einen wesentlich größeren Effekt auf die organisationale Identifikation, als die Informationen über die Organisation. Die Informationen über die Organisation sind wichtig für den Mitarbeiter um die eigene Organisation von anderen zu differenzieren und unterstützen die Selbstkategorisierung. Auch die transparente Darstellung der persönlichen Rolle im Unternehmen dient der Selbstkategorisierung, aber auch der Darstellung von bestimmten Rollen und Normen der Gruppe.

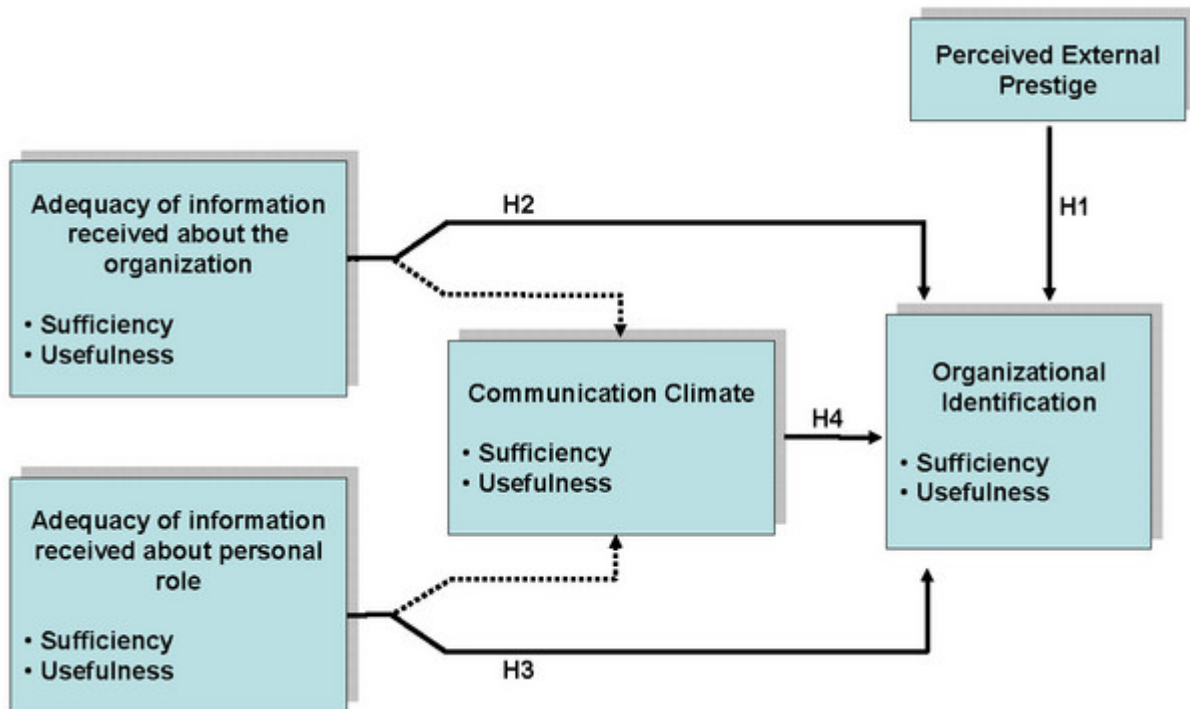


Abb. 2

In der Abbildung 2 sind die verschiedenen Auswirkungen der einzelnen Faktoren auf die organisationale Identifikation schematisch dargestellt.

4. Zusammenhänge

Ausgehend von der Theorie der sozialen Identität, die von Tajfel (1979) entwickelt wurde, lassen sich drei Hauptmotive für das Identifikationsbestreben ableiten. Zum einen handelt es sich dabei um den Drang sich gegenüber anderen zu differenzieren, bzw. den Wunsch nach Selbstkategorisierung. Des Weiteren strebt der Mensch nach Minimierung von Unsicherheit. Die Gruppenzugehörigkeit reduziert Unsicherheit durch Bereitstellung einer Umwelt, mit bestimmten Verhaltensweisen und Erwartungen, die es dem Akteur ermöglichen, die Komplexität des alltäglichen Lebens zu reduzieren. Menschen trachten außerdem nach Zugehörigkeit, um die Gefahr der Isolation zu minimieren. (Vgl. Martin 2003, 202f. und van Dick 2004)

Smidts et al greifen diese Hauptmotive in Ihrer Studie auf, in dem sie Kommunikation als wichtiges Merkmal der Ausdifferenzierung von Identifikation im organisationalen Kontext herausgreifen und aus der Organisationsperspektive untersuchen. Kommunikation als Mittel für die Identifikationssteigerung ist in diesem Zusammenhang auch interessant, weil sie zumindest teilweise von der Organisation, bzw. vom Management gesteuert werden kann und sich damit die Identifikation zwischen Mitarbeitern und Organisation auch beeinflussen lässt.

5. Erklärungsansätze

Wie bereits in der Begriffserklärung erläutert, bezieht sich organisationale Identifikation nicht nur auf die Gesamtorganisation, sondern betrifft z.B. auch alle Akteure, mit denen man sich innerhalb der Organisation identifiziert. Diese Identifikationsobjekte, auch Foci genannt, enthalten auch den ausgeübten Beruf, die Karriere, Arbeits- oder Projektgruppen oder den Vorgesetzten.



Im Schema Komponenten der Identifikation (Abb. 3) stellt van Dick dar, wie sich Identifikation entwickelt. Der Prozess der Identifikation ist grundsätzlich nicht an zeitliche oder räumliche Grenzen gebunden. Man kann ein Buch über Ritter lesen und sich mit bestimmten Aspekten dieser ausgestorbenen Zunft identifizieren (heroisches Handeln, Fairness, etc.). Im Sport gibt es viele Beispiele dafür, sich mit Mannschaften oder Sportlern zu identifizieren, auch wenn man formell nicht Teil einer bestimmten Gruppe ist. Als Fan kann man sich als Teil der Fangemeinde betrachten, aber man kann sich auch als Teil des Teams sehen. (Forgas 1999, 189f.)

Der Identifikationsprozess nach van Dick (2004) und Tajfel (1979) ist in vier Komponenten aufgeteilt. Die Kognitive Dimension ist die Grundlage für jeden Identifikationsprozess. Ein Akteur muss hierbei erkennen, dass er ein Mitglied einer sozialen Kategorie ist. Diese Differenzierung bzw. Selbstkategorisierung erfolgt in der Regel durch den Vergleich zwischen der eigenen Kategorie und einer relevanten Referenz- bzw. Vergleichsgruppe (Outgroup) und den damit zu Tage tretenden Unterschieden Diese beinhalten. Auf die kognitive Dimension folgt eine evaluative Dimension, in der die Attribute der Gruppe überprüft und bewertet werden. Die Evaluation beinhaltet sowohl die Attribute, die man selbst in der Gruppe erkennt, als auch die Attribute, die der Gruppe von außen zugeschrieben werden und enthält auch die affektive Bewertung dieser Attribute. Damit entsteht für den Akteur eine Sicht auf die Gruppe, die die relevanten Informationen zur Gruppe enthält. Ein Beispiel hierfür wäre die Zuschreibung einer bestimmten Eigenschaft einer Arbeitsgruppe in einer Organisation. Die Gruppe wird als besonders erfolgreich angesehen, weil diese innovative Produkte entwickelt. Der Akteur könnte sich auf Grund der Zuschreibung von Erfolg zur Gruppe hingezogen fühlen, bewertet aber das Attribut Innovativ mit einem hektischen Alltag und hohem Engagement.

Letztlich muss er abwägen, welche Attribute für ihn eine höhere Relevanz haben als andere und diese bewerten. Die affektive Dimension beschreibt die gefühlsmäßige Bewertung der Bindung zur Gruppe. Sie findet parallel zur evaluativen Dimension statt. Aspekte, die für den Akteur bei der affektiven Bewertung relevant sein können sind z.B. Zufriedenheit, Motivation, Produktivität, etc. Die affektive Bewertung erfolgt unterbewusst.

Der Identifikationsprozess führt in der Regel auch zu Verhaltensänderungen (konative Aspekte). Es handelt sich dabei um die Auswirkungen der Identifikation mit der Gruppe und Übernahme ihrer Ziele und Werte, die sich im Verhalten widerspiegeln, die Übereinstimmung zwischen dem Verhalten des Akteurs und den Werten und Zielen eines Identifikationsobjekts. Die Reihenfolge der Dimensionen ist nicht beliebig. Grundlage für den Identifikationsprozess ist die kognitive Dimension. Die evaluative und die affektive Dimension können parallel verlaufen oder nacheinander stattfinden. Konative Aspekte folgen in der Regel aus dem Identifikationsprozess, das Ausbleiben von Verhaltensänderungen ist kein Grund, nicht von einem Identifikationsprozess zu sprechen (vgl. van Dick 2004, 15ff.).

Komponenten der Identifikation

Kognitive Dimension

Die kognitive Dimension ist zunächst die Wahrnehmung und Feststellung der Person, dass Sie Mitglied einer sozialen Kategorie ist. Diese kognitive Einschätzung ist abhängig vom sozialen Kontext: In einer Situation, in der die Gruppenmitgliedschaft betont wird, z.B. durch Vergleich mit einer relevanten zweiten Gruppe (Outgroup), ist die Wahrscheinlichkeit für eine Zuordnung als Gruppenmitglied erhöht.



| Evaluative Dimension |
|---|
| Sobald man sich als Gruppenmitglied erkennt, beginnt die Bewertung, welche Attribute der Gruppe von außen zugeschrieben werden (evaluative Komponente bestehend aus einer kognitiven Einschätzung und einer affektiven Bewertung der Attribute) |
| Affektive Dimension |
| Nach der Selbstkategorisierung und parallel zur Evaluation der Gruppenattribute kommt es zu der Identifikation mit der Gruppe, die die gefühlsmäßige Bewertung der Gruppenmitgliedschaft bezeichnet. |
| Konative Aspekte |
| Konative Aspekte beschreiben, wie sehr man sich auch im Verhalten für die Werte und Ziele der Gruppe einsetzt. |

Abb. 3 (vgl. van Dick 2004)

Im organisationalen Kontext identifizieren wir uns häufig mit verschiedenen Gruppen, die unseren Alltag bestimmen. Eine völlige Isolation ist kaum denkbar, da der Mensch, wie in Teil 4 aufgezeigt, nach Identifikation und Zugehörigkeit strebt. Langfristiges Ausbleiben von Identifikation würde sicherlich eine extrem starke Identifikation zu einer externen Gruppe erfordern, als Ausgleich zur täglichen Isolation in der Organisation (vgl. van Dick 2004, 58f.).

Wie lässt sich nun die Identifikation mit der Gesamtorganisation und den anderen Identifikationszielen innerhalb der Organisation auf eine Basis bringen? Organisationale Identifikation zur Gesamtorganisation setzt natürlich voraus, dass die Gesamtorganisation eine gewisse Identifikationsfläche (Identifikationsobjekte - differenzierbare Werte und Ziele) bietet. Im organisationalen Kontext identifizieren sich Akteure mit verschiedenen Identifikationszielen (Arbeitsgruppen, Sportgruppe, Projektteam, Abteilung, etc.) innerhalb der Organisation. Organisationen entwickeln sich aber auch ständig weiter oder werden verändert. Dies kann z.B. durch eine Restrukturierungsmaßnahme ausgelöst werden. Die Veränderung kann dazu führen, dass Identifikationsobjekte verloren gehen. Innerhalb einer neuen Struktur kann es zu einer erneuten Identifikation kommen, dies passiert aber nicht zwangsläufig.

6. Praktische Folgerungen

Welche Auswirkungen haben die Ergebnisse von Smidts et al auf Organisationen, die die Identifikation ihrer Mitarbeiter mit der Gesamtorganisation steigern wollen? Welche Möglichkeiten bieten sich dem Management, organisationale Identifikation unternehmensweit zu fördern? Im Zentrum der organisationalen Identifikation sehen Smidts et al die interne und externe Kommunikation, die weitgehend Identifikation zwischen den Akteuren und dem Unternehmen beeinflussen.

Direkte Einflussmöglichkeiten hat das Top Management nur auf die interne Kommunikation der Unternehmensziele und bei der Verbesserung des wahrgenommenen externen Ansehens. Werbung für Produkte und Dienstleistung sowie redaktionelle Artikel über das Unternehmen werden fortwährend



publiziert und lanciert, um bestehende Kunden an das Unternehmen zu binden und neue Kunden zu gewinnen bzw. das Prestige des Unternehmens nach außen hin zu verbessern. (Smidts et al 2000, 19 f.). Die organisationale Identifikation der Mitarbeiter über das wahrgenommene externe Ansehen ist in diesem Sinne ein Nebeneffekt der bestehenden Marketing und Public Relations Maßnahmen. Das Management sollte darauf hinarbeiten, die werblichen und redaktionellen Inhalte zeitnah auch intern abrufbar zu machen. Somit könnten sich Mitarbeiter bei Bedarf einen Überblick über die externe Kommunikation verschaffen.

Die interne Kommunikation über Ziele und Werte des Unternehmens ist ein weiterer Aspekt bei der Stärkung der organisationalen Identifikation. Die Unternehmensführung sollte die Mitarbeiter nicht mit als unwichtig empfundenen Unternehmensnachrichten überfluten, wohl aber gezielt und konsistent über die Ziele und Erfolge der Organisation informieren. Die Kommunikation der Werte des Unternehmens ist eine anspruchsvolle Aufgabe, da diese erst langfristig greift. Es gibt einen großen Unterschied zwischen einer Organisation, die in einer Pressemeldung über Ihr Engagement beim Umweltschutz und der Ressourcenschonung schreibt, um positive Artikel zu generieren und einer anderen Firmen, die über Jahre hinweg dieses Ziel bzw. diesen Wert im organisationalen Alltag mit Leben füllt. Mitarbeiter würden den Unterschied schnell bemerken und zukünftig diese Art von Kommunikation kritisch prüfen.

Die Kommunikation über die persönliche Rolle eines Mitarbeiters spielt sich hauptsächlich zwischen dem Mitarbeiter und seinem Vorgesetzten ab. Hier hat das Management nur begrenzten bzw. indirekten Einfluss. Es kann allgemeine Standards (Jahresgespräch, Feedbackgespräche, etc.) definieren und in die Führungsqualitäten seiner Mitarbeiter mit Personalverantwortung investieren (Seminare zur Personalführung, interne Weiterbildungsmaßnahmen, etc.).

Die Beeinflussung des Kommunikationsklimas ist wesentlich schwieriger. Ein gutes Kommunikationsklima lässt sich nicht diktieren. Das Management kann lediglich mit gutem Beispiel vorangehen und Offenheit, Vertrauen, Unterstützung und Einbindung von Mitarbeitern unterer Hierarchieebenen im Alltag beweisen. Des Weiteren können Fortbildungsmaßnahmen angeboten werden, die gezielt auf die Verbesserung des Kommunikationsklimas ausgerichtet sind. Das Kommunikationsklima ist ein Faktor, der nur langfristig verbessert werden kann und gleichzeitig abhängig von jedem einzelnen Mitarbeiter ist (vgl. Smidts et al 2000). Bei der Messung von organisationaler Identifikation muss insbesondere darauf geachtet werden, inwieweit Ziele und Werte der einzelnen Gruppen innerhalb der Organisation, mit denen der Gesamtorganisation übereinstimmen.

7. Würdigung

Organisationale Identifikation fördert den Zusammenhalt der Organisation und Ihr Erscheinungsbild nach außen. Wenn sich Mitarbeiter mit ihrer Firma identifizieren, ist die Wahrscheinlichkeit größer, dass ihre Einstellung und Verhalten mit den Zielen der Organisation übereinstimmt. Smidts et al konzentrierten sich auf die Analyse von Kommunikation und ihre Auswirkung auf die Identifikation mit einer Organisation.

Die Organisation, die in der Studie betrachtet wurde, ist hauptsächlich in einer Branche aktiv. Organisationale Identifikation in multinationalen Unternehmen mit einem heterogenen Dienstleistungs- und Produktportfolio wirft für die Mitarbeiter unter Umständen neue Probleme auf, da es kein organisationsweites Identifikationsobjekt gibt. Die großen Autokonzerne sind z.B. in vielen Bereichen aktiv. Neben den klassischen Bereichen Produktion und Vertrieb bieten die Konzerne auch Finanzdienstleistungen und Dienste in anderen Bereichen an. Die Gemeinsamkeiten zwischen unterschiedlichen Unternehmensbereichen, mit denen man sich identifizieren könnte, sind schwerer für die Mitarbeiter zu lokalisieren und auch für die Gesamtorganisation schwerer vermittelbar.



8. Literatur

Van Dick, R. 2004: Commitment und Identifikation mit Organisationen, Göttingen: Hogrefe

Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. 1994. Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*

Forgas, J. P. 1999: Soziale Interaktion und Kommunikation, Weinheim: Psychologie Verlags Union

Martin, A. 2003: Organizational Behaviour – Verhalten in Organisationen, Stuttgart: Kohlhammer Druckerei

Smidts, A., van Riel, C.B.M et al. 2000: The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification, Erasmus Universität, Rotterdam

Tajfel, H. & Turner, J.C. 1979: An integrative theory of intergroup conflict. In W.G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations*, Brooks/Cole. Monterey Kanada

Wikipedia, URL:<http://de.wikipedia.org/wiki/Hauptseite>. Stand: 4. Januar 2005

Zimbardo, P. G./Gerrig, J. G. 1999: Psychologie, Berlin: Springer-Verlag

9. Autor

Lars Burk