

Essay

„Wir“ statt „ich“

Eine hohe Identifikation mit dem eigenen Unternehmen wirkt sich positiv auf das Engagement und die Zufriedenheit aus. Entscheidend sind dabei die jeweiligen Führungskräfte. Doch sie brauchen Zeit, um die eigene Identifikation an die Mitarbeiter weitergeben zu können. Ein Plädoyer für lange Vertragszeiten für Manager.

Von **ROLF VAN DICK**

In seinem Buch „Ehrliche Arbeit“ schrieb Norbert Blüm, der 1949 eine Schlosserlehre bei Opel begann, „...wenn jemand draußen auf Opel und seine Chefs schimpfte, dann schlossen wir die Reihen und verteidigten alles, was mit Opel zu tun hatte. Wir waren Opelianer und wollten dazugehören. Und selbst die, die als alte, aufmüpfige Rädelsführer im ganzen Werkzeugbau bekannt waren, überkam der Stolz, wenn ihnen zu ihrem Arbeitsjubiläum ein Fresskorb geschenkt wurde. Die Urkunde hing fortan im Wohnzimmer und daneben das Bild, auf dem der Chef dem Jubilar die Hand schüttelt“.

Den Grad der Identifikation messen

Besser kann man kaum ausdrücken, was wir Wissenschaftler meinen, wenn wir von der Identifikation des Mitarbeiters mit dem Unternehmen sprechen. Wir messen den Grad der Identifikation in der Regel mit Fragebögen und legen dazu den Mitarbeitern Aussagen vor, wie zum Beispiel:

- Wenn jemand meine Firma kritisiert, empfinde ich das als persönliche Kränkung
- Wenn ich von meinem Unternehmen spreche, rede ich gewöhnlich von „wir“ statt „sie“
- Ich interessiere mich dafür, was andere über meine Firma denken
- Ich betrachte die Erfolge meiner Organisation als persönliche Erfolge
- Wenn jemand mein Unternehmen lobt, empfinde ich das als persönliches Lob
- Wenn meine Organisation in den Medien kritisiert würde, wäre ich beschämt

„Die Identifikationen der Direktoren und Manager wirkten sich indirekt auch auf den Umsatz der Reisebüros aus.“

Genau das, was mit diesen Aussagen gemessen werden soll, drückt Norbert Blüm in der Erinnerung an seine Lehrzeit aus: Man ist stolz, dem Unternehmen anzugehören, verteidigt es nach außen und spricht vom Unternehmen als „wir“ – wir Opelianer eben. Blüm

macht aber auf einen sehr wichtigen Aspekt aufmerksam, nämlich die Führungskräfte, die eine wichtige Rolle bei Entwicklung und Erhalt der Mitarbeiteridentifikation spielen. Unsere Hypothese ist, dass sich die Identifikation der Führungskräfte auf ihre Mitarbeiter überträgt und dass dies positive Auswirkungen auf Zufriedenheit und Leistung der Mitarbeiter hat. Gemeinsam mit meinen Kollegen habe ich in den vergangenen Jahren eine ganze Serie von Studien durchgeführt, um diese Hypothese zu überprüfen.

„Eine transformationale Führungskraft setzt nicht nur Ziele, sondern inspiriert und motiviert die Mitarbeiter.“

In einer ersten Studie mit Giles Hirst, Jan Wieseke und Mike Grojean fingen wir dabei ganz einfach an: Wir befragten sowohl Führungskräfte als auch ihre Mitarbeiter mit Aussagen wie den oben beschriebenen nach ihrer jeweiligen Identifikation. Anschließend setzten wir die Ergebnisse der Führungskräfte mit denen der Mitarbeiter in Beziehung. In den ersten Studien befragten wir zum Beispiel die Schulleiter und Lehrkräfte von 60 verschiedenen Schulen oder die Leiter und Mitarbeiter von 120 Reisebüros. Wir fanden dabei eine Korrelation zwischen den Identifikationen: An Schulen oder in Reisebüros, in denen sich die Chefs stärker identifizierten, waren auch die Mitarbeiter stärker identifiziert und dort, wo die Chefs (und natürlich auch Chefinnen) sich nur wenig mit ihrer Schule oder ihrem Reisebüro identifizierten, waren auch die Mitarbeiter wenig identifiziert. In weiteren Analysen konnten wir dann zeigen, dass die Identifikation der Führungskräfte sich nicht nur auf die Identifikation der Mitarbeiter, sondern auch auf deren Arbeitszufriedenheit und ihre Bereitschaft, sich besonders zu engagieren, auswirkte.

In einer nächsten, größer angelegten Studie gemeinsam mit Jan Wieseke, Mike Ahearne und Son Lam zeigten wir dann, wieder in der Reisebranche, dass die Identifikation sich auch über mehrere Hierarchieebenen hinweg übertragen kann: Eine starke Identifikation der untersuchten 23 Regionaldirektoren übertrug sich zunächst auf die Identifikation der befragten 1.000 Reisebüroleiter und diese wiederum auf die über 3.000 befragten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den jeweiligen Reisebüros. Die Identifikationen der Direktoren und Manager wirkten sich – indirekt über die Mitarbeiteridentifikation – dann auch auf den Umsatz der Reisebüros aus.

deutschen Führungskräften und Mitarbeitern konnten wir außerdem zeigen, dass für die Übertragung die sogenannte transformationale Führung verantwortlich ist. Eine transformationale Führungskraft setzt nicht nur Ziele und kontrolliert und belohnt deren Erreichung, sondern inspiriert und motiviert die Mitarbeiter mit Visionen und sie kümmert sich individuell um die Bedürfnisse und Weiterentwicklung der Mitarbeiter.

Wir konnten nun in den beiden Studien zeigen, dass stärker mit dem Unternehmen identifizierte Führungskräfte von den Mitarbeitern eher als transformationale Führungskräfte wahrgenommen werden. Und dies hat einen positiven Einfluss auf die Mitarbeiteridentifikation und wirkt sich wiederum positiv in Form von stärkerem Engagement (zum Beispiel Kollegen helfen, innovativ sein) aus. Schließlich konnten Nikolai Egold, Sebastian Schuh und ich in einer Studie im Gesundheitsbereich nachweisen, dass sich die Identifikation von Leiterinnen und Leitern therapeutischer Einrichtungen (zum Beispiel Praxen für Physiotherapie) auf ihre Mitarbeiter übertrug und diese wiederum einen positiven Effekt auf die Identifikation der Kunden mit den Einrichtungen hatte.

Nachteil der Studien

Einen Nachteil haben allerdings alle bislang dargestellten Studien: Wenn man Führungskräfte und Mitarbeiter gleichzeitig nach ihrer Identifikation fragt, könnte die Wirkrichtung auch umgekehrt verlaufen und sich in Wirklichkeit die Identifikation der Mitarbeiter auf die Führungskräfte auswirken. Außerdem könnte es sein, dass die beiden Identifikationen direkt gar nichts miteinander zu tun haben, sondern beide gleichzeitig von anderen Faktoren beein-

Anschließend haben Sebastian Schuh, Xin-an Zhang, Matthias Graf, Nikolai Egold, Diwakar Pandey und ich gezeigt, dass der Identitätstransfer auch in einer Stichprobe von chinesischen Managern und ihren Mitarbeitern stattfindet. In dieser und einer weiteren Studie mit

flusst werden und ihr Zusammenhang daher nur ein Scheinzusammenhang ist. In den oben beschriebenen Studien haben wir versucht, solche möglichen Faktoren zu kontrollieren. Bei den Studien mit Lehrkräften haben wir zum Beispiel die Schulart oder die Schulgröße berücksichtigt, bei den Reisebürostudien die Anzahl der Mitarbeiter pro Reisebüro oder die Lage. Aber in Feldstudien kann man natürlich nie alle möglichen Einflüsse kontrollieren oder ausschließen. Deshalb haben wir zwei experimentelle Studien durchgeführt, um die Wirkrichtung von der Führungskraft in Richtung Mitarbeiter unter möglichst kontrollierten Bedingungen zu bestätigen.

Unter kontrollierten Bedingungen

In der ersten Laborstudie luden wir immer zwei Teilnehmer für ein Experiment ein. Bei ihrer Ankunft im Labor trafen sie auf eine angebliche weitere Versuchsperson, die in Wirklichkeit eine von uns eingeweihte Person war. Dann wurde angeblich zufällig ausgelost, wer die Führungsrolle bei den anschließenden Aufgaben hatte – in Wirklichkeit wurden die Lose so verteilt, dass immer unser Eingeweihter die Rolle übernahm. Danach sollte die Gruppe möglichst hohe Türme aus Lego bauen, wobei nur die zwei echten Versuchsteilnehmer bauten und die „Führungskraft“ die Zeit stoppte und Start- und Stopp-Signale geben sollte. In der Bedingung, in der er den hoch identifizierten Gruppenleiter spielte, sagte er zweimal während der Bauphase „Wir schaffen das“ und „Wir sind gut“. In der anderen, der niedrig identifizierten Bedingung sagte er „Ihr schafft das“ und „Ihr seid gut“. Anschließend fragten wir die Teilnehmer nach ihrer Identifikation mit der Gruppe und danach, wie stark identifiziert sie den Gruppenleiter wahrnahmen. Wie erwartet, nahmen die Teilnehmer die Gruppenleiter in der „Wir“-Bedingung als stärker identifiziert wahr, sie identifizierten sich auch selbst in dieser Bedingung mehr und dies hatte ei-

nen positiven Effekt auf die Leistung: Im Durchschnitt wurden in dieser Bedingung knapp fünf Prozent mehr Legosteine verbaut.

In einer zweiten Studie setzten wir ein sogenanntes Szenario ein, das wir berufstätigen Teilnehmern zum Lesen gaben. Darin äußerte sich der Geschäftsführer einer mittelständischen Bäckereikette positiv über die Zukunft des Unternehmens. In der einen, der hoch identifizierten Bedingung wurde er als Urenkel des Gründers beschrieben und er äußerte sich optimistisch aufgrund der „langen Tradition“ und der „engagierten Belegschaft“. In der anderen Bedingung war er ein angestellter Geschäftsführer, der seinen Optimismus aus seiner „eigenen Erfahrung“ und seiner „persönlichen Erfolgsbilanz“ bezog. Jeder Teilnehmer bekam eines der beiden Szenarien zu lesen und sollte anschließend angeben, als wie stark identifiziert er den Geschäftsführer einschätzte und wie sehr sich der Teilnehmer selbst mit dem beschriebenen Unternehmen identifizieren würde. Auch hier bestätigten die Ergebnisse wieder unsere Hypothese, dass der Geschäftsführer, der aus der Eigentümerfamilie kommt und in seiner Botschaft auf das „Wir“ eingeht, als stärker identifiziert wahrgenommen wurde und sich die Teilnehmer auch eher vorstellen können, sich selbst mit dem Unternehmen zu identifizieren als in der anderen Bedingung.

Selbstverständlich kann man die Ergebnisse der beiden Studien nicht auf die Realität in Unternehmen übertragen – aber mit ihnen konnten wir die Ursache-Wirkungs-Richtung – von der Führungskraft auf die Mitarbeiter – unter kontrollierten Bedingungen belegen. Und gemeinsam mit den Feldstudien, die den Zusammenhang zwischen den beiden Identifikationen belegen, können wir Unternehmen raten, gerade die Identifikation der Führungskräfte ernst zu nehmen. Denn diese haben eine doppelte Funktion: Stark identifizierte Führungskräfte sind zufriedener und leistungsfähiger. Und sie haben zusätzlich einen Ansteckungseffekt und helfen, die Identifikation der Mitarbeiter zu stärken.

„Den Aufsichtsräten kann man nur empfehlen, Vorstandsposten häufig mit Eigengewachsen zu besetzen.“

Dazu braucht es allerdings etwas Zeit. Eine Führungskraft, die nur kurz im Unternehmen oder ihrer Führungsrolle ist, wird sich selbst nicht so stark identifizieren und auch die eigene Identifikation nicht so schnell an die Mitarbeiter weitergeben, wie ein langjähriger Chef.

Familienunternehmen machen es vor

In der oben schon beschriebenen Studie mit Wieseke, Ahearne und Lam haben wir uns angesehen ob es eine Rolle spielt, wie lange Führungskraft und Mitarbeiter in dieser Kombination schon zusammenarbeiten. Wie erwartet, war die Identifikationsübertragung dann besonders stark, wenn die Führungskräfte und die Mitarbeiter bereits länger zusammengearbeitet hatten.

Und damit komme ich wieder auf Norbert Blüm und Opel zurück: Zu Blüms Lehrzeit hieß der Vorstandsvorsitzende Edward Zdunek und er hatte dieses Amt 13 Jahre lang inne. Seine unmittelbaren Nachfolger waren immerhin noch für jeweils vier oder fünf Jahre CEOs. Seit 1980 aber hat die Adam Opel AG in Deutschland 14 verschiedene CEOs erlebt – im Durchschnitt beträgt die Verweildauer also nur etwas mehr als zwei Jahre. Die durchschnittliche Amtszeit von Topmanagern in den Vorständen deutscher DAX 30 Unternehmen betrug in 2013 sechs Jahre – dieser Wert ist meiner Meinung nach kleiner als er sein könnte, aber immerhin zeigt sich ein Anstieg: Einige Jahre zuvor waren es im Durchschnitt nur vier Jahre. Studien zeigen außerdem, dass CEOs, die aus den eigenen Reihen stammen, bessere Ergebnisse erzielen. Dies hängt meiner Meinung nach und ableitbar aus unseren Studien unter anderem damit zusammen, dass sie mehr Zeit

Literaturhinweise

- Schuh, S. C., Zhang, X.-A., Egold, N. W., Graf, M. M., Pandey, D., & Van Dick, R. (2012). Leader and follower organizational identification: The mediating role of leader behavior and implications for follower OCB. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85, 421-432.
- Schuh, S. C., Egold, N. W., & Van Dick, R. (2012). Towards understanding the role of organizational identification in service settings: A multilevel, multisource study. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 21, 547-574.
- Van Dick, R., & Schuh, S.C. (2010). My boss' group is my group: Experimental evidence for the leader-follower identity transfer. *Leadership & Organization Development Journal*, 31, 551-563.
- Wieseke, J., Ahearne, M., Lam, S. K., & Van Dick, R. (2009). The role of leaders in internal marketing. *Journal of Marketing*, 73, 123-145.

haben, sich mit „ihrem“ Unternehmen zu identifizieren und dies auch glaubhafter an ihre Mitarbeiter vermitteln. Den Aufsichtsräten kann man daher nur empfehlen, den positiven Trend fortzusetzen und CEOs und andere Vorstandsposten möglichst häufig mit Eigengewachsen zu besetzen und sie möglichst lange im Vorstand zu halten. Familienunternehmen machen es vor: Dort beträgt die Verweildauer von Geschäftsführern im Durchschnitt mehr als acht Jahre.

Selbstverständlich gilt dies auch für alle anderen Hierarchieebenen im Unternehmen: Auch auf den unteren oder mittleren Ebenen muss den Führungskräften die Zeit gegeben werden, um Identifikation aufzubauen und weiterzugeben.



Rolf van Dick

Er ist Professor für Sozialpsychologie und Direktor des Center for Leadership and Behavior in Organizations (CLBO) an der Goethe Universität Frankfurt. Er ist Herausgeber des *Journal of Personnel Psychology* und hat circa 200 Bücher und wissenschaftliche Artikel veröffentlicht. Er war Professor an der Aston Business School und Gastprofessor an Universitäten in den USA, Griechenland und Nepal.