

# Der „Feind“ in den eigenen Reihen: Disidentifikation mit der Organisation

Wenn Mitarbeitende mit Ihrer Organisation disidentifiziert sind, ist das mehr als Gleichgültigkeit: sie setzen sie sich gegen die Interessen der Organisation ein. Dies kann verheerende Folgen für die Organisation haben. Doch Disidentifikation ist vermeidbar und veränderbar.

## Die Beziehung zur Organisation ist entscheidend

Stellen Sie sich vor, sie stellen auf einer Feier jemandem die typische Frage, was er „so macht“. Nach längerem Zögern gibt er zu, für eine bestimmte Organisation zu arbeiten. „Aber ich bin gar nicht so wie ein typischer Mitarbeiter!“ ergänzt er sofort und beginnt, die schlechten Seiten der Organisation zu schildern. Dieses Szenario ist für Organisationen natürlich keine schöne Vorstellung. Organisationen wünschen sich Mitarbeitende, die sich auch privat als Mitglied der Organisation sehen, sich gerne als Mitarbeiter/in zu erkennen geben und sich für die Interessen der Organisation einsetzen. Mit anderen Worten: Sie wünschen sich *identifizierte* Mitarbeitende. Mitarbeitende, die nicht mit der Organisation identifiziert sind, können gegenüber dem Arbeitgeber gleichgültig, also nicht-identifiziert sein. Im schlimmsten Fall kann aber auch eine Disidentifikation mit der Organisation entstehen.

## Disidentifikation schadet der Organisation

Disidentifizierte Mitarbeitende haben ein negatives Bild von der Organisation und bewerten diese schlecht. Sie haben das Gefühl, sie seien das genaue Gegenteil der typischen Mitarbeiter. Entsprechend leiden Disidentifizierte emotional unter ihrer Zugehörigkeit zur Organisation: Sie haben jedes Mal, wenn sie bei der Arbeit sind oder anderen Mitarbeitenden begegnen ein schlechtes Gefühl. Sie überlegen konstant, die Organisation zu verlassen. Anders als bei der inneren Kündigung, bei der nur noch „Dienst nach Vorschrift“ gemacht wird, schaden disidentifizierte Mitarbeitende darüber hinaus auch aktiv der Organisation, manchmal ohne es zu merken. So können sie gegenüber Außenstehenden negativ über den Arbeitgeber sprechen, die Interessen der Organisation behindern oder sich sogar gegen die Organisation einsetzen. Disidentifizierten Mitarbeitenden geht es also nicht nur schlechter und sie liefern schlechtere Arbeit ab als identifizierte Mitarbeitende, sondern boykottieren indirekt deren Erfolge.

Eine solch fatale Beziehung zur eigenen Organisation entsteht natürlich nicht ohne Grund, sondern ist zu großen Teilen dem Klima innerhalb der Organisation, der Stellung der Organisation in der Gesellschaft oder einer fehlenden Passung zwischen Organisation und Mitarbeitenden geschuldet. Organisationen haben also einen großen Anteil an der Entstehung von Disidentifikation - und können sich entsprechend dafür einsetzen, dass sich ihre Mitarbeitenden nicht disidentifizieren.

## Disidentifikation vermeiden

Die Forschung hat gezeigt, dass verschiedene Aspekte die Disidentifikation fördern. Risikofaktoren sind zum Einen *Zurückweisung* innerhalb der Organisation und eine fehlende *Anerkennung* des eigenen Engagements. Wenn eine Organisation einen schlechten *Ruf* hat oder man als Mitarbeitende/r unter *Vorurteilen* zu leiden hat, entsteht ebenfalls leicht eine Disidentifikation. Dieser Effekt ist besonders schlimm, wenn die Mitarbeitenden als *einheitlich*, v.a. einheitlich negativ wahrgenommen werden. Desweiteren disidentifizieren sich Mitarbeitende dann, wenn sie das Gefühl haben, das Verhalten der Organisation *widerspricht* den eigenen Werten.

Dahingegen wirkt es schützend, wenn Mitarbeitende aus großer innerer *Motivation* in der Organisation arbeiten. Diesen fällt der Umgang mit Widrigkeiten leichter und sie sind weniger anfällig für eine Disidentifikation.

Führungskräfte, die eine Disidentifikation bei ihren Mitarbeitenden vermeiden oder vermindern wollen, können somit an den vier Punkten (siehe Kasten) ansetzen:

### Disidentifikation verhindern und verringern

1. *Anerkennung*: Erkennen Sie das Engagement von Mitarbeitenden an durch wertschätzendes und konstruktives Feedback an.
2. *Überzeugung*: Überzeugen Sie Mitarbeitende von den Werten der Organisation.
3. *Personalauswahl*: Achten Sie darauf, dass Mitarbeitende die Werte der Organisation teilen und sprechen Sie kritische Themen an. Wenn z.B. eine Firma in Rüstung investiert, sollte sie dies beim Bewerbungsgespräch anzusprechen. Achten Sie außerdem insbesondere auf die innere Motivation der Bewerber und entscheiden Sie sich für Mitarbeitende, die Lust darauf haben, in Ihrer Organisation zu arbeiten.
4. *Außendarstellung*: Optimieren Sie die Darstellung der Organisation. Wenn sich negative Schlagzeilen nicht vermeiden lassen, decken Sie Verantwortlichkeiten auf und vermitteln Sie nach außen, dass nicht alle Mitarbeitenden beteiligt sind und nicht gleichermaßen negativ zu sehen sind.

Elsbach, K. D., & Bhattacharya, C. B. (2001). Defining who you are by what you're not: Organizational disidentification and the National Rifle Association. *Organizational Science*, 12, 393-413.



### Dr. Christina Matschke

Schreibt auf [wissensdialoge.de](http://www.wissensdialoge.de) zu den Themen Neulinge, Identitätsmanagement und Motivation zum Wissensaustausch.