

---

# Der Kompass

Veränderung braucht Identität. Und die kommt nicht von allein.

Text: Wolf Lotter

## 1. Was bin ich?

Leser im besten Alter erinnern sich gewiss noch an einen Evergreen der deutschen Fernsehunterhaltung. Er trug den unauffälligen Titel „Was bin ich?“ und wurde von der ARD-Legende Robert Lembke moderiert.

Lembke, Urgestein des öffentlich-rechtlichen Rundfunks, saß bis ins hohe Alter von 75 Jahren mit seiner Rate-Runde zusammen. Deren Aufgabe war es, einen anonymen Gast nach seinem Beruf auszufragen, und zwar, wie sich das mit persönlichen Dingen gehört, so subtil wie möglich. Eine typische Frage lautete beispielsweise: „Sind Sie in einem künstlerischen Beruf tätig?“ Stimmte die Richtung, sagte der Gast trocken Ja, falls nicht, nur knapp Nein. Für jedes Nein bekam der Gast eine Münze in ein Sparschweinchen, das liebevoll „Schweinderl“ genannt wurde. In der Regel kam für damalige Verhältnisse einiges zusammen.

„Was bin ich?“ war eine ebenso erfolgreiche wie überschaubare Sendung. Es gab nie größere Überraschungen, keine nennenswerten Show-Einlagen und auch sonst wenig Tamtam. Und nie glitt die Fragestellung ins Faustische ab: Welchen Charakter und welche Persönlichkeit die Befragten hatten, ob das Typische des Gastes tatsächlich zu fassen war – all das war bei „Was bin ich?“ nicht von Interesse. Schöne Zeiten waren das, geordnete und klare – spätestens beim zehnten Nein ging die Runde zu Ende, und der Gast offenbarte seinen Beruf. Oft aber errieten die „Ratefüchse“ seine Tätigkeit bereits nach ein paar Fragen. Dann applaudierten die Zuschauer im Studio, und niemand stellte sich mehr die Frage, wer da „eigentlich“ auf der Bühne saß.

Der Beruf macht den Menschen. Das ist seine Identität. Stellen wir uns heute, in Zeiten wie

diesen, mal vor, im Fernsehen würde die Frage „Was bin ich?“ neuerlich gestellt. Wahrscheinlich sähen wir einen Menschen, der sich die Frage „Was bin ich?“ ständig selbst stellt, aber keine Antwort darauf geben kann, die halbwegs passt. Münze für Münze verschwände im Schweinchen.

Doch die Sau gibt keine Antwort. Denn in Zeiten der globalen Desorientierung, der ewigen Frage, wohin die Reise geht und mit wem, was morgen passiert oder unterlassen wird, ist wohl eher zu fragen: Wozu ist es nütze, zu wissen, wer und was man ist?

## 2. Multiple Choice

Früher hatten Menschen so etwas wie einen Charakter und gute wie schlechte Eigenschaften. Die Summe dieser typischen Merkmale machte aus einer Person eine Persönlichkeit, unverwechselbar und damit auch für andere einzuordnen – wenn man will, kann man das auch kalkulierbar nennen. Der ganze Zauber einer klaren Identität besteht letztlich darin, dass sie für andere das Leben leichter macht. Wo eine Persönlichkeit ist, ist immer auch ein Mensch mit Kontur am Werk, ein Typ oder, wie der Berliner ganz richtig sagt, eine Marke.

Dies dient der besseren Unterscheidbarkeit. Man weiß, woran man ist – und das spart Geld, Zeit und Nerven. Vor allen Dingen aber vermittelt die klare Identität Sicherheit in dem, was man tut. Ein eingebauter Kompass sorgt dafür, dass die Richtung stimmt.

Doch ein Kompass nützt gar nichts, wenn er nicht richtig justiert oder, wie der Fachbegriff dazu lautet, eingenordet wird. Das Einnorden ist ein Verfahren, bei dem es darum geht, die Nadel des Kompasses auf einen festen Punkt – bei Magnetkompassen vorzugsweise den magnetischen Nordpol – auszurichten. Dieser Kern bestimmt alle anderen Richtungen. Nur wie soll das gehen in Zeiten, in denen es nicht mehr ein Ziel gibt, son-

dern viele Ziele? In denen es, anders als in der Zeit von „Was bin ich?“, eine Vielzahl an Fragen gibt, die jede für sich einer Antwort bedürfen?

Heute gibt es „Wer wird Millionär?“. Bei Robert Lembke war der Weg zur Lösung noch durch klare Ja- und Nein-Antworten markiert. Da es „nur“ darum ging, den Beruf des Kandidaten zu erraten, konnte man durch das Abfragen von Eigenschaften zu einer klaren Antwort kommen. „Wer wird Millionär?“ bedient sich eines anderen Auswahlmodells, dem des Multiple Choice. Mehrere Antworten stehen zur Verfügung. Finde die richtige heraus!

Im Fernsehen und in der Schule, wo Multiple Choice mittlerweile der Standard ist, ist das noch relativ einfach. Denn die richtige Antwort steht, neben anderen, bereits da. Die Antwort findet man nicht mehr heraus, sondern vor – ein entscheidender Unterschied.

Früher war nicht alles besser. Früher hat nur keiner gefragt. In den alten Klassenverhältnissen, die bis weit ins 20. Jahrhundert hinein bestanden, waren die Auswahlmöglichkeiten gering. Allein schon die Geburt bestimmte, wo es im Leben langging. Mit der Konsumgesellschaft, die nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs in der westlichen Welt entstand, stiegen die Möglichkeiten des Ichs dramatisch an. Das Individuum, der Eigentümer der Identität, kann sich aus einer nie zuvor gekannten Fülle an Möglichkeiten und Antworten bedienen.

Vor 30 Jahren eröffnete in Toronto das erste Multiplex-Kino. Die Anlage verfügte über 18 Säle, oder anders gesagt 18 Antworten aus dem Multiple-Choice-Unterhaltungskatalog. Die Angebote des World Wide Web sind eine konsequente Fortentwicklung dieser Idee. Das Versprechen der Technologie ist einfach: Es gibt für jeden eine individuelle Lösung. Jeder kann zeigen, wer er ist.

Wozu das führt? Beispielsweise dazu, dass es im Web heute geschätzte 40 bis 50 Millionen Weblogs gibt, öffentlich einsehbare Tagebücher. ►

Tagebücher waren früher sehr intim. Was drin stand, wollte man eben nicht mit der ganzen Welt teilen. Es war das geheime, verschämte Reich der wahren Identität. In einer Gesellschaft, in der vor allem Konformität und Anpassung zählten, ging das nicht anders. Die wahre Identität war Privatsache. Das Leben war „Unterordnung“.

### 3. Die Pyramide

Identität bedeutet, unterschieden werden zu können. Das ist ihr einziger Zweck. Früher war das Nebensache, weil die meisten ohnehin nicht gefragt wurden, ob sie sich in ihrer Haut wohlfühlen. Der Kern war überschaubar – und allzu oft trostlos, eng und ohne Perspektive. Mit der Auflösung der alten Muster und Ordnungen aber hat sich das radikal geändert, nur: Je mehr man sich die „Was bin ich?“-Frage stellt, desto unschärfer werden die Antworten. Der Futurologe Karl Mannheim hat das bereits vor dem Zweiten Weltkrieg erkannt: „Je stärker die Menschen individualisiert sind, desto schwieriger wird es, eine Identifizierung zu erreichen.“

Ein Zeitgenosse Mannheims, der amerikanische Psychologe Abraham Maslow, hat dem Phänomen der Identitätsvervielfältigung einen Namen gegeben, der bis heute eine entscheidende Rolle spielt: Selbstverwirklichung. Maslows berühmtes wissenschaftliches Modell ist die sogenannte Bedürfnispyramide. Die sieht so aus:

*Selbstverwirklichung*  
*Anerkennung und Wertschätzung*  
*Sozialbedürfnis*  
*Sicherheit*  
*Grund- und Existenzbedürfnisse*

Die Fundamente der Pyramide sind sehr einfach zu verstehen. Wenn es um Grund- und Existenzbedürfnisse geht, dann ist die Identität eines Menschen nichts weiter als eine überschaubare,

wenig komplexe Frage nach dem Überleben. Auf die Frage nach Hunger gibt es nur eine Antwort: Essen. Aber je höher sich die Blöcke der menschlichen Bedürfnispyramide stapeln, desto komplexer wird die Sache, nicht nur, weil das Erreichen der nächsthöheren Etage nur dann funktioniert, wenn die Bedürfnisse darunter vollständig erfüllt sind.

Wer aber nicht mehr täglich ums Überleben kämpfen muss und Zeit hat für die gehobenen Bedürfnisse, steht erst einmal vor einer Menge Fragen. Was etwa erfüllt das Sozialbedürfnis, wie müssen Anerkennung und Wertschätzung definiert sein? Welche Grundlagen braucht das Individuum, um sich selbst zu „verwirklichen“, also das zu tun, was seinem wahren Kern entspricht? Diese Fragen werden nicht erst seit den Verwirrungen der Überfluggesellschaft seit Mitte des 20. Jahrhunderts gestellt.

### 4. Die unteren Etagen

So riss beispielsweise die Industrialisierung zu Beginn des 19. Jahrhunderts die meisten Menschen aus ihrer Ordnung, die gleichsam auch der Rahmen für ihre Identität war. Aus Bauern und Landbewohnern wurden Fabrikarbeiter, der alte Adel musste sich mit dem erfolgreichen kapitalistischen Bürgertum messen lassen. „Entfremdung“ trat ein, nicht nur in dem von Karl Marx und Friedrich Engels eingeführten Sinne. Wenn der alte Kern verloren gegangen war, wo konnte der neue liegen? Die Antwort darauf gilt bis heute: Wenn die alte Ordnung, die zugewiesene Identität verloren geht, wenn also das Individuum die Frage nach dem „Was bin ich?“ nicht mehr klar beantworten kann, dann schlägt die Stunde der Ideologie.

Die Aufgabe von Ideologien ist es, einfache und pauschale Antworten auf persönliche Fragen zu geben. Auf diesem Fundament stehen die im 19. Jahrhundert sich entwickelnden politischen

Parteien. Sie versprechen vor allen Dingen die Organisation der unteren Etagen der Bedürfnispyramide, vom Erdgeschoss bis zum zweiten Stock, also Existenz- und Grundsicherung, Sicherheit und ein „funktionierendes Sozialwesen“, in dem die sozialen Bedürfnisse des Einzelnen – pauschal, aber immerhin – erfüllt werden. Ein Blick auf die politische Sprache zeigt, welche Bedeutung diese „Identitätsstiftung“ bis heute hat. Die Beschwörung von Begriffen wie „Existenzsicherung“, „Sicherheit“ und „Soziales“ in allen Facetten ist, nicht nur in Wahlkampfzeiten, fester Bestandteil der politischen Rhetorik. Spätestens mit dem Erreichen der Etagen „Anerkennung und Wertschätzung“ oder gar „Selbstverwirklichung“ haben pauschale Identitäten, die sich über Ideologien stiften lassen, ihren Nutzen verloren. Wo viele Identitäten diese ihre Grundrechte verlangen, werden die kompakten Orientierungsangebote nutzlos.

Was für Parteien gilt, ist für Unternehmen nicht anders. Lange Zeit bestand die Aufgabe der Wirtschaft fast ausschließlich in der Erfüllung von Grund- und Existenzbedürfnissen. Die Antwort war: Massenproduktion. Zunächst müssen alle mit dem Nötigsten versorgt werden, das treibt die Industriegesellschaft. Standards, Regeln, Konventionen und vor allen Dingen fest berechenbare Bedürfnisse der Abnehmer kennzeichnen diese Form von Ökonomie, die nützlich ist, solange es darum geht, die einfachsten und existenziellsten Bedürfnisse zu befriedigen. Doch je besser Unternehmen diesen Job erledigen, desto schwieriger wird es für sie. Denn mit der Erfüllung der „unteren Ebenen“ verlangen Kunden – und Mitarbeiter – nach mehr, nach dem, was Maslow „Anerkennung und Wertschätzung“ nennt, auf dem auch die letzte Bedürfnisetage der Selbstverwirklichung steht.

Es sind, wohlgemerkt, Bedürfnisse, die da eingefordert werden, kein Schnickschnack, wie das heute immer noch viele glauben.

Der Begriff Selbstverwirklichung spaltete in den sechziger Jahren die Generationen. Wer seine Individualität, seine Identität, seinen Kern ein Leben lang verleugnen musste, erkannte in den Forderungen der Jugendkultur nichts weiter als eine Anmaßung. Was noch erschwerend hinzukommt, ist, dass die höheren Bedürfnisse eben keine einheitliche Struktur haben, kein Ziel, keine pauschale Antwort. Anerkennung und Wertschätzung – und noch viel stärker Selbstverwirklichung – sind sehr persönliche Angelegenheiten. Und mehr noch: Diese oberen Ebenen, die höchsten Stufen der Identität also, sind von den unteren in der Realität nicht zu trennen. Sie hängen nicht einfach in der Luft, sondern bedingen einander.

## 5. Der Zelig-Effekt

Als diese Konflikte offen ausbrachen, Ende der sechziger Jahre, schrieb der amerikanische Futurologe Alvin Toffler sein Buch „Der Zukunftsschock“. Dieses Werk beschäftigt sich mit der Frage, wie es in einer Gesellschaft, in der die basalen Bedürfnisse durch technischen und gesellschaftlichen Fortschritt halbwegs gesichert sind, mit den oberen Stockwerken der Bedürfnispyramide aussieht. Der Mensch in diesem Zeitalter, schreibt Toffler, hat nicht eine Identität, sondern viele. „Aus dem Hippie wird der wendige Geschäftsmann, aus dem Geschäftsmann wird der Freizeit-Fallschirmspringer, und nicht einmal ihm selbst ist klar, in welchen Stufen sich die Übergänge vollzogen haben (...). Wie ein eiskalter Wasserstrahl den Schläfer, so trifft ihn eines Tages die Frage: Was bleibt übrig? Was ist geblieben von seinem ‚Ich‘, seiner Persönlichkeit im Sinne einer kontinuierlichen und dauerhaften inneren Struktur? Für manche lautet die Antwort: sehr wenig. Es wird nicht mehr um das ‚Ich‘ gehen, sondern um eine Reihe von Einzelphänomenen, die man als ‚Fortsetzungs-Ichs‘ ▶

bezeichnen könnte. Zu viele Ichs – das ist das Problem, mit dem wir fertig werden müssen.“

Zu viele Ichs – das ist in der Tat ein Problem, allerdings eines, das sich nicht so einfach lösen lässt. Eine Krise ist beispielsweise für die Vertreter der alten Ideologien äußerst praktisch, weil sie sich so wieder auf die unteren Stockwerke menschlicher Bedürfnisse konzentrieren können. Hier lässt sich hervorragend Kapitalismuskritik mit Gemeinschaftsgefühl mixen, eine neue Sicherheit behaupten und das Zusammengehörigkeitsgefühl betonen. Allerdings ist das Überleben bei der Kundschaft, den Bürgern, nur ein Teil des Problems. Denn längst wollen die Menschen nicht nur sicher und existenziell sorgenfrei leben, sondern auch das tun, was sie wollen, dafür noch geliebt werden und sich vor allem: unterscheiden. Denn die Unterscheidbarkeit ist der Kern der Identität – wie soll man identifiziert werden, wenn man nicht anders ist?

Doch dieses Ziel, Unterscheidbarkeit, kollidiert mit der vorletzten Etage der Pyramide, mit „Anerkennung und Wertschätzung“. Denn die meisten versuchen, sie durch Anpassung zu erreichen.

Der Psychiater und Berater Fritz Simon nennt dieses Phänomen den „Zelig-Effekt“, nach dem Film „Zelig“ des amerikanischen Regisseurs Woody Allen aus dem Jahr 1983, der in den späten zwanziger Jahren spielt. Allens Kunstfigur Zelig erledigt die Suche nach der eigenen Identität mit totalem Opportunismus. Er passt sich jeder Gelegenheit an. In der Gegenwart von Chinesen wird er zum Chinesen, ist ein Rabbiner anwesend, wird Zelig jüdisch-orthodox. Er verspricht Dutzenden Frauen die Ehe, um sie nicht zu enttäuschen, und wird als Heiratsschwindler gesucht. Dann flüchtet der Jude aus New York nach Deutschland, wo er in einer Wochenschau auf der Tribüne eines Parteitags der NSDAP auftaucht. Er tut alles, um Wertschätzung und Anerkennung zu finden – ganz gleich, durch wen und wodurch.

Der Haken dabei ist unübersehbar: Je mehr Anpassung, desto weniger Identität – bis zur Unkenntlichkeit gleicht sich die Persönlichkeit ihrer Umgebung an. All das ist bei Woody Allen überzeichnet, aber wer genau hinsieht, bemerkt, dass die Suche nach einer Identität in der Multiple-Choice-Gesellschaft nicht wirklich anders abläuft.

Die Frage „Was bin ich?“ wird einfach mit „Wie hätten Sie’s denn gern?“ beantwortet. Was früher Unterordnung, Einordnung, falsche Orientierung durch ein enges Korsett war, bewegt sich nun zum anderen Extrem. Das sieht nicht nur ziellos aus, das ist es auch. Die wichtigste Eigenschaft von Identität geht dabei verloren: die Identifizierbarkeit, der Unterschied. Wie soll man wertschätzen, anerkennen, was sich nicht mehr erkennen lässt?

## 6. Fäden oder Fussel

Damit sind wir mittendrin in der Identitätsinflation. Maximale Anpassung an Methoden, Trends, Moden, vermeintliche Bedürfnisse bringt den Kern der Identität, ob Mensch oder Unternehmen, an die Grenzen der Belastbarkeit.

Die unternehmerische Identität ist die Marke. Sie ist wie ihr menschliches Pendant im Idealfall ein Symbol für Berechenbarkeit und Klarheit. Die Kontur ist, was zählt. Jeder kann sich entscheiden: Ist das etwas für mich oder nicht? Je klarer diese Entscheidung getroffen werden kann, desto stärker ist die Marke. Das hat aber mit Geliebtwerden nichts zu tun. Sondern mit Entscheidungen. „Da weiß man, was man hat“, der alte Persil-Slogan steht dafür. Die Marke sollte die mühsame Suche ersparen und das Einnorden des Orientierungskompasses erleichtern.

Doch weil Wirtschaft und Gesellschaft nicht voneinander zu trennen sind, gerieten auch die Unternehmen durch die neue Identitätssuche des Publikums in leichte Orientierungsschwierigkeiten.

Was nützen noch die klaren Botschaften und Ziele alter Marken, wenn das gut gebildete und zahlungskräftige Publikum sich selbstverwirklichen will? Dann müssen doch auch die Produkte mitgehalten, oder etwa nicht?

Spätestens in den sechziger Jahren begann in großen Unternehmen das, was man heute Diversifikation nennt. Zum einen wurden die Produkte immer stärker differenziert und passgenauer gemacht, zum anderen wollte man das Risiko auf möglichst viele Geschäftsfelder verteilen. Im Grunde ist das ein guter und vernünftiger Prozess. Wo die Bedürfnisse kleinteiliger werden, ist es nicht falsch, Produkte und Dienstleistungen möglichst präzise nach den Zielgruppen auszurichten. Doch die meisten Sachen waren einfach langweilige Kopien.

Die Diversifikationswelle führte nicht etwa zu einer Ökonomie der Vielfalt – stattdessen begann die große Zeit des „me too“. Jeder will jetzt alles machen: Waschmittelhersteller produzieren plötzlich auch Parfüms und Deodorants. Mode-Labels versehen Uhren, Stifte und Taschenrechner mit ihrem Markennamen. Wer Tütensuppen herstellen kann, will sich nun auch als Produzent von Obstsaften beweisen. Und was vielleicht mal als Verfeinerung gedacht war, wird zum Überangebot an Altbekanntem.

Fachleute nennen das Markendehnung, und dabei wird im Grunde nach wie vor meist nach alten industriellen Vorstellungen produziert. Dann pappt man noch ein modisches „i“ drauf, das so viel wie „individuell“ bedeuten könnte oder vielleicht sogar „Identität“ und „identifizierbar“, doch mehr als ein bisschen Farbe und viel Werbung steckt selten dahinter. Der Markenkern dehnt sich bis zum Zerreißen. Wofür steht die Marke noch? Keine Identität, nirgends.

„Wir erleben in vielen Branchen und Konzernen heute eine Verwechselbarkeit bis zur Unkenntlichkeit“, sagt der Markenberater Ralf Tometschek von der österreichischen Beratungsgruppe Iden-

titäter. „Nehmen Sie mal Mobilfunk-Dienstleistungen: Die sind, wenn man genau hinschaut, alle gleich – kosten auch ungefähr gleich viel. Nur an der Oberfläche, bei der Werbung, gibt es noch Unterschiede. Der Rest ist glatt gebügelt.“ Das sei „Gift für die Marke und das Unternehmen. Wer auf dem roten Faden seiner Identität herumtrampelt, kriegt am Ende lauter kleine Fusseln.“

Im Bestreben, dem Kunden anzubieten, was er auf den oberen beiden Bedürfnisetasen braucht, werden aus klaren Identitäten leicht ersetzbare Versatzstücke. So fällt es Nachahmern leicht, mit billigeren Kopien die einstigen Originale – auch das ist ein Wort für Identität – zu ersetzen oder in Preiskämpfen auszuhöhlen.

Hinter den kernlosen Produkten stehen Unternehmen, die auch nur noch schwer zu unterscheiden sind. Teuer oder billig sind noch die am ehesten zuzuordnenden Eigenschaften, dieser Prozess, der Discountismus, läuft seit vielen Jahren. Doch Firmen, die alles zu können glauben und jeden als Kunden haben wollen, werden sich immer ähnlicher. Und es ergeht ihnen wie Zelig: Man ist zwar durch maximale Anpassung Everybody's Darling – doch das ist keine sehr gute Voraussetzung dafür, geheiratet zu werden.

Die Konturen werden unermüdlich, hektisch und voller Aktionismus abgetragen. Fast gleicht das, was unter dem Begriff Diversifikation missverstanden wird, dem Krankheitsbild der Dissoziation, das Psychiater gut kennen. Diese Diagnose stellt man Patienten, die über eine gesplante Persönlichkeit verfügen. Solche Leute sind oft hyperaktiv. Und das erinnert nicht ohne Grund an die unermüdliche Betriebsamkeit, mit der Me-too-Produkte von Zelig-Managern verkauft werden. Das geht an die Substanz.

Und in manchen Fällen weit darüber hinaus. In einem »Spiegel«-Interview berichtet der Sohn des im vergangenen Winter aus dem Leben geschiedenen Unternehmers Adolf Merckle, Philipp Daniel Merckle, über seine Wahrnehmungen der ▶

Geschäfte seines Vaters: „Ich habe mich über die Jahre immer öfter gefragt, wem er eigentlich was damit beweisen wollte, dass er immer noch eine Firma übernahm, ohne erkennbares Ziel. Wenn ein Unternehmer und seine Unternehmen ihren Kern aus den Augen verlieren, die Identität, verlieren beide ihren Sinn.“

## 7. Einfache Fragen

Ohne die Worte Sinn und Ziel lässt sich Identität nicht begreifen. Es genügt nicht, einfach nur etwas zu wollen – an diesem Gefühl herrscht in der Multiplex-Welt kein Mangel. Alle wollen alles, bis gar nichts mehr funktioniert. Es geht darum, zu wissen, was man will – diese Übung ist unerlässlich. Zur Freiheit, ein anderes Wort für Selbstverwirklichung, gehört immer, dass man Ja und Nein sagen kann. Oder anders gesagt: dass man Entscheidungen trifft, die zu verstehbaren Zielen führen.

Identität braucht Ziele, erst dann hat die Sache einen Sinn. Der Rest ist Beliebigkeit. Das gilt für Menschen, Unternehmen und Systeme – Größe spielt dabei keine Rolle. Philipp Daniel Merckle hat das im »Spiegel« auf die Frage nach seinem eigenen unternehmerischen Engagement bei kleinen mittelständischen Unternehmen präzise formuliert: „Die Fragen sind dort die gleichen, die ich mir auch in einem Milliardenkonzern wie Ratiopharm gestellt habe: Wie fördere ich die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen? Was ist unser gemeinsamer Anspruch? Nur dann können wir in den kommenden Jahren erfolgreich sein. Wenn alle aus Überzeugung handeln können.“

Oder anders gesagt: wenn alle – oder wenigstens die meisten – wissen, was sie wollen. Auch hier darf und soll man durchaus vergleichen, die großen und die kleinen Strukturen: Woran liegt es, dass so viele Menschen sich mit Politik und Staat nicht identifizieren können? Gegenfrage: Wo

sind die Ziele, der Sinn, die rechtfertigen, dass man sich heute gemeinsam anstrengt, damit es besser wird? Ohne klare Konturen passiert genau das, was besorgte Beobachter seit Jahren konstatieren: eine Ermüdung der Bürger, die letztlich nicht mehr zur Wahl gehen, weil die Ziele der politischen Wettbewerber verwechselbar geworden sind. Bürger sind Kunden – und Kunden geht es mit den Me-too-Produkten genauso wie mit der Politik.

Dieser Effekt zeigt sich auch nach innen. Immer weniger Mitarbeiter, das zeigen Umfragen seit vielen Jahren in zunehmender Deutlichkeit, können sich mit dem, was ihr Unternehmen tut, identifizieren. Der Sinn und das Ziel fehlen. Es wird letztlich egal, ob man für die Firma X oder Y arbeitet. Doch wie soll man Fachkräfte und Experten halten, die sich mit ihrem Unternehmen nur noch in einem identifizieren können, nämlich über das Gehalt? Wo Kernwerte wie Ziel und Sinn verloren gehen, ist der letzte Wert der Preis – auch hier. Wie kann man einen solchen Kompass noch einnorden?

Vielleicht indem man zurückkehrt zu den einfachen Fragen, etwa: „Was tun wir hier eigentlich?“ Diese Frage, erzählt Holger Schmidt, war vor fünf Jahren der erste „Zwirn, den wir versuchen, zu einem roten Faden zu spinnen“. Damals war Schmidt noch externer Berater des Logistikkonzerns TNT, der weltweit mehr als 160 000 Mitarbeiter in 63 Ländern beschäftigt, heute leitet er die TNT-Akademie in Bonn. Das Unternehmen ist einer von vier global tätigen Logistikkonzernen. Aus Sicht des Kunden unterscheiden sich diese Konzerne nur wenig voneinander. Sie befördern Dinge von A nach B, so gut und so schnell wie möglich, zu durchaus vergleichbaren Preisen. Die Mitarbeiter jedes dieser Konzerne könnten also im Grunde genommen auch bei jedem der Konkurrenten anheuern. Ein schwieriges Umfeld für Identität. Genau das richtige also.

## 8. Einnorden

Schmidts Disziplin nennt sich „Internal Branding“, einer jener eingedeutschten Begriffe, die durchaus Sinn ergeben, wenn man erklärt, was dahintersteckt: Die Konturen der Marke sollen nicht nur durch Werbung und Public Relations nach außen hin sichtbar sein, sondern gleichermaßen auch nach innen, bei den Mitarbeitern. Und um das zu schaffen, muss man erst mal klären: „Was machen wir hier eigentlich?“ Diese Frage durchbricht die geschäftige Routine: „Man denkt darüber nach, was man wie und für wen tut. Und mit wem. Man denkt über seine Werte nach“, sagt Schmidt, der gleich, weil die Gefahr groß ist, bei so was missverstanden zu werden, ergänzt: Das sei keine „Sozialromantik“, sondern eine notwendige Festlegung. „Wenn man nicht will, dass Werte im Unternehmen einfach nur hohle Phrasen sind, muss man jedem Einzelnen klarmachen, wozu sie im Alltag, bei der täglichen Arbeit nütze sind. Deshalb fragen wir immer wieder nach: Warum machen wir etwas so und nicht anders? Und wenn wir etwas anders machen wollen, für wen tun wir das – und wie muss sich die Organisation verändern, damit das funktioniert? Und das, was dabei herauskommt, muss dann verlässlich sein. Da darf es kein Hü und kein Hott geben, sondern Klarheit.“

Früher hätte man gesagt: Die Truppe wird eingeschworen. Sie zeigt sich nach außen hin geschlossen. Das hat allerdings nur einen Sinn, wenn das auch intern der Fall ist. Und wenn „eingeschworen“ nicht mit „uniformiert“ verwechselt wird. „Gleichmacherei funktioniert dabei nicht“, sagt Schmidt, „man muss realistisch bleiben: Wir leben nicht mehr in Zeiten einer homogenen Gesellschaft, und wir wollen da auch nicht wieder hin. Aber was wir tun, ist, zu versuchen, Leitplanken zu schaffen, innerhalb derer man sich sicher bewegen kann. Je vielfältiger eine Gesellschaft ist, desto klarer muss die Kontur eines

Unternehmens sein.“ Schmidt verspricht keine Wunder. „Bei solchen Prozessen stellt man auch fest, was nicht geht – und welche Leute nicht zum Selbstverständnis des Unternehmens passen.“ Aber auch das hält er für einen Erfolg, „in Zeiten der zunehmenden Beliebtheit, die man auch Identitätskrise nennen kann, wenn man will“. Schmidt will die Basis schaffen für langfristige Beziehungen, „denn die sind auch die ökonomisch besten – das gilt für die Innen- wie die Außenwelt von Unternehmen gleichermaßen. Und es spricht sich langsam rum.“

Und noch etwas macht die Runde: Die Suche nach den obersten Etagen der Bedürfnispyramide – das „Was bin ich? – ist eben kein „Wünsch dir was“, neben Lembkes Ratespiel eine der populären deutschen Unterhaltungssendungen aus den siebziger Jahren. Der Weg auf die Dachterrasse der Selbstverwirklichung führt über Wertschätzung und Anerkennung. Und das ist kein Programm für Ego manen, die nur ihr eigenes Wohl im Auge haben. Die letzten Treppen vor der schönen Aussicht ganz oben sind beschwerlich – gewiss. Vor allem, weil man sie nicht allein gehen kann. Identität ist Unverwechselbarkeit. Und die zeigt sich erst, wenn andere hingucken. Erst dann hat der Unterschied einen Sinn.

Diese Einsicht versucht auch Fritz Simon zu verbreiten: „Das, was man ist, kann man nicht selbst entscheiden. Man hat es einfach nicht in der Hand. Aber man kann etwas dafür tun, dass anderen klar ist, wer man nicht ist.“ Das schafft Konturen. „Unternehmen und Menschen, die auf der Suche nach neuer Orientierung und einer klaren Identität sind, kann man nur den Rat geben: Hört genau zu, was andere über euch sagen. Wer wissen will, wer er ist, muss die fragen, die mit ihm leben und die ihn beobachten. Die Antwort kommt dann schon.“

So einfach wird ein Identitätskompass also eingenordet. Man richtet ihn einfach mal ein wenig von sich selbst weg. Auf die anderen. ■