Bedeutsame Quellen des Selbst. Über Identitätsbezüge in der Arbeitswelt.

von Peter Frenzel

Kommst du vom Vorgesetzten, überprüfe deine Identität.
(Wieslaw Brudzinski)

„Was bin ich?“ – so lautete die mit Robert Lembke in 337 Folgen ausgestrahlte Quizsendung im deutschen Fernsehen (1955 bis 1989). Dabei war einem Panel von vier Personen die Aufgabe gegeben mittels Fragen, die nur mit Ja oder Nein zu beantworten waren, herauszufinden, welchen Beruf eine eingeladene Person ausübte. Wer die Person war, wurde also mit dem Beruf gleichgesetzt. *„Ich bin Kaufmann“*, *„Ich bin Psychologin“*, *„Ich war bis vor kurzem Abteilungsleiter in einem Industriebetrieb“* und so weiter, derartige Selbstbeschreibungen finden sich oft in Situationen, in denen sich Menschen miteinander bekannt machen. Schon in dieser Beobachtung schimmert ein Spezifikum gegenwärtiger Kultur durch: **Unsere berufliche Tätigkeit geht mitten durch unsere bio-psycho-soziale Identität.** Im Erwachsenenalter wird die eigene Lebensführung besonders stark durch die jeweilige Integration in spezifische Arbeitsverhältnisse bestimmt. Zumindest in unserer Außendarstellung sind wir weitreichend arbeitsweltlich verfasst.

Was versteht man unter „Identität“?

Charakteristisch für unser subjektives Ich-Bewusstsein quer durch unsere persönliche Geschichte ist das Erleben einer ununterbrochenen Kontinuität. Jede

Person weiß sich selbst als diejenige, die sie gestern und seit Anbeginn des bewussten Lebens war. Trotz aller Veränderungen, die man im Laufe der Entwicklung durchlebt, bleibt dennoch das subjektive Bewusstsein einer einheitlichen, im Rahmen der eigenen Biografie kontinuierlichen Identität bestehen.

Dabei ist das, was im Zeitenlauf "identisch" bleibt, beim Menschen, anders als in der unbelebten Welt der Gegenstände, nicht etwa eine Kontinuität physikalischer Gegebenheiten, sondern ein Geflecht aus verschränkten Erinnerungen, situativen Momenten und dem Gemisch aus Selbst- und Fremderwartungen, das sich schließlich als in sich schlüssiger Bewusstseinsstrom im Format einer Erzählung ausdrückt.

Selbigkeit und Selbstheit

Die dabei als dauerhaft erlebten Aspekte, wie spezifische Merkmale, charakteristische Eigenschaften, typische Gewohnheiten und Haltungen, werden von Paul Ricœur (1988, S. 148) als **"Selbigkeit"** begrifflich fassbar. Dieser Begriff, der sich vielleicht auch als ein Synonym für „Charakter“ verstehen ließe, wird dabei definiert als "die Gesamtheit der Unterscheidungsmerkmale, die es ermöglichen, ein menschliches Individuum als dasselbe zu reidentifizieren.“ Dieser Aspekt ist also quasi die von „Außen“, von den Anderen her wahrgenommene Kontinuität.

Ricœur adressiert dann, wie viele andere Autor*innen auch, einen weiteren Typ von Identität. Er nennt diesen zweiten Aspekt sinngemäß **„Selbstheit“** und verweist damit auf das Verhältnis, das wir Menschen zu uns selbst entwickeln. „In diesem reflexiven Verhältnis zu sich selbst erkennt sich der Mensch als Urheber seiner konkreten Lebensvollzüge, seiner Handlungen, seines Sprechens, seiner Ziele und Initiativen in der Welt. Ungeachtet all seiner Veränderungen hat er stets die Verantwortung für sein Tun zu übernehmen und für sie einzustehen.“ (Joisten, 2025, S. 17)

Das „Selbst“ als Subjekt und Objekt zugleich

In diesem zweiseitigen Verhältnis schimmert eine in diesem Zusammenhang bedeutsame Differenzierung durch, die sich ergibt, wenn man unser bewusstes „Ich“ zu fassen versucht. William James, ein für die Selbstkonzeptforschung wichtiger Autor, entwickelte dafür zwei unverzichtbare Grundbegriffe, die er als das **„Ich an**

sich“ (engl.: *„the self as the knower“*) und das „Mich“ (engl.: *“the self as the known“*) bezeichnete. Unser Selbst ist also als eine Zweiheit von Subjekt und Objekt zu erfahren. Während der erste Aspekt das unmittelbare und (noch) unreflektierte Empfinden des Menschen mit den dazu gehörenden Bedarfen, Gestimmtheiten und Affekten repräsentiert, und zwar mitsamt dem Denken im Sinne eines sich vollziehenden Prozesses, in dem das Selbsterleben implizit bleibt, adressiert der zweite Aspekt den objekthaften Anteil. Damit wird der „Gegenstand“ der Selbstwahrnehmung bzw. die kognitiven Symbolisierungen und also die Ebene des Vergegenwärtigten bezeichnet.

Selbstkonzept

In diesen Aspekt fällt das sog. „Selbstkonzept“, indem die eigene Person zur Vorstellung mit figuralen Eigenschaften und damit zum Träger einer zeitüberdauernden Identität wird.[1] Das „Ich“ wird demzufolge zum Medium, in dem sich das „Selbst“ als Objekt der Selbstwahrnehmung äußert. Deutlich wird das beispielsweise im Satz: „*Ich* nehme *mich* jetzt wahr als…“. Es bezieht sich ein Etwas (das *„Ich“* als Subjekt) auf Etwas (das *„Mich“* als betrachtete Entität). Das „Ich“ ist dabei selbstverständlich keine dinghafte Entität, nichts Gegenständliches, sondern vielmehr als ein Prozess zu denken.

Schon Johann Gottlieb Fichte bemerkte 1794[2] in diesem Zusammenhang, dass das *„Ich denke“* keineswegs eine *„Tatsache“* wäre, sondern vielmehr eine *„Tathandlung“.* Das „Ich“ ist, indem es seinem Wesen nach eine Tätigkeit, eine fortlaufende Produktivität ist, als solche nicht für das „Ich“ selbst erkennbar, erst durch die nötige Distanz zu diesem „Ich als Prozess“, lässt sich ein „Etwas“ bewusst erfassen („*Ich* bemerke *mich selbst.“*). Auch das „Selbst“, als das Objekt der Wahrnehmungen des „Ich“, ist dabei nicht etwas Dinghaftes; es lässt sich vielmehr als ein impulshafter Prozess verstehen, der in Richtung Kohärenz abzielt. Wir wollen uns gemäß unseren Selbstbeschreibungen verhalten und erleben, seien sie „objektiv“, das heißt von außen durch andere betrachtet, zutreffend oder nicht.

Die Vorstellung also, dass es eine Kernidentität gäbe, die sich – von wem auch

[1] James, W. (1983 [orig. 1890])
[2] Fichte, J.G. (1965 [orig. 1794])

immer – als ein Maßstab verwenden ließe, um festzustellen, ob gegenwärtige, vergangene oder zukünftige Abweichungen als solche nun als tatsächlich „identisch“ zu bewerten sind, ist unhaltbar. **Wir sind permanent in unserer je eigenen Lebensgeschichte verstrickt, die wir zwar mit einer scheinbaren Weisheit des Rückblicks verstehen können und solcherart eine kohärente Erzählung als Selbstbeschreibung und -erklärung verfassen, aber –** nach einem berühmten Diktum von Sören Kierkegaard – nach vorwärts leben müssen.[3]

„Es genügt nicht [...], dass ich vis-à-vis meiner Vergangenheit einfach *feststelle,* dass mir gewisse Dinge zugestoßen sind. Als Person soll ich versuchen, sie *in Besitz* zu nehmen und als *Teile von mir* aufzufassen. [...] In dem Maße, in dem es mir gelingt, meine Vergangenheit zu verstehen, bringe ich Einheit in sie, und diese Einheit will ich *hermeneutische Einheit* nennen. [...] **Es ist wichtig zu sehen, dass die Folge von wechselnden Aneignungsgeschichten das Einzige ist, was wir als Antwort auf die Frage ‚Wer bin ich?‘ haben. Es gibt keinen stabilen Kern der Person, keinen Standpunkt außerhalb dieser Geschichten, von dem aus ich fragen könnte: ‚Und wer bin ich denn nun wirklich – unabhängig von diesen Geschichten?‘“** (Bieri, 1986, S. 273;).

Diese „Geschichten“ als Selbsterzählungen, die sich in Summe als ein „Selbstkonzept“ darstellen, sind – und dieser Hinweis ist von zentraler Bedeutung – stets im Sinne des schon erwähnten Kohärenzprojekts in für alle(!) verständlicher Form zu schreiben (um von allen Beteiligten „gelesen“ werden zu können). Die jeweiligen Reaktionen unserer Mitmenschen, basierend auf deren hermeneutischer Interpretation unseres Auftretens, wirken immer auf das jeweils sich ergebende eigene Selbstverständnis zurück.

Identität als Kompositionskunst

Ergibt sich eine zu krasse Diskrepanz zwischen Selbst- und Fremdbild, geht das Identitätsgefühl - damit also die erlebte innere Einheit - verloren.

[3] Kierkegaard, S. (1923, S. 203): "Es ist ganz wahr, was die Philosophie sagt, daß das Leben rückwärts verstanden werden muß. Aber darüber vergißt man den andern Satz, daß vorwärts gelebt werden muß."

Identität ist damit ein fortwährender Balanceakt und eher eine Konfliktarena als ein vermeintlich sicherer Ort. Gegebenenfalls bestehende Widersprüchlichkeiten gilt es als eine erkennbar konsistente Gestalt zusammenzufügen – Identität lässt sich so als eine Art „Kompositionskunst“ verstehen, die versucht etwas eigentlich Uneinheitliches in eine zusammenhängend-einheitliche Geschichte zu entwickeln.

Es geht also nicht darum etwas zu "entdecken", sondern durch die Betrachtung der eigenen Handlungen sich beständig für sich selbst und andere zu "erfinden" und zu stabilisieren[4], und zwar durch und trotz der Übernahme von immer wieder wechselnden Rollen – insbesondere im Kontext der Arbeitswelt, die sich durchgängig im Rahmen (mehr oder weniger klar) definierter Funktionen mit all den damit verbundenen Zu- und Vorschreibungen konstituiert.
Wir identifizieren uns mit Vorstellungen von uns und werden von anderen damit identifiziert. **"Im Rahmen einer Lehre vom Menschen (Anthropologie) lässt sich Identität insofern nicht als eine vorauszusetzende Gegebenheit, sondern als das Ergebnis von reflexiven und sozialen Identifizierungspraktiken verstehen."** (Zirfas, 2025, S. 10).

Indem wir Menschen, als im Vergleich mit anderen Säugetieren als zu früh Geborene in die Welt treten, können wir ohne nichtgenetische Weitergabe von menschlicher Kultur nicht überleben, – wir sind eben unentrinnbar existenziell angewiesen auf eine positive Anerkennung unseres Daseins in der menschlichen Mitwelt. So finden

[4] Siehe dazu z.B. Frenzel (1991)

wir von Anbeginn unseres Leben eine biologisch gegebene Kulturbedürftigkeit als ein phylogenetisches Erbe vor, die wir durch eine ebenfalls gegebene biologische Kulturfähigkeit zumeist auch bewältigen.[5]

Zu den Konstitutionsbedingungen unserer Selbsterzählungen, die erst die Bedingung der Möglichkeit von Identität ergeben, gehört wesentlich die Art und Weise, wie unsere jeweilige soziale Umgebung die spezifische „Narration" interpretiert, wobei sich die „Erzählung" nicht nur im Sprechen manifestiert, sondern auch im alltäglichen Verhalten. Die Lesart, die Deutungen und die daraus sich ergebenden Fremdbeschreibungen, sind zugleich als Erwartungen und damit nicht nur als Be-schreibungen, sondern auch als Vor-schreibungen zu verstehen.

Bedenken wir diese Mitautorenschaft unserer relevanten sozialen Mitwelt an der Gestaltung unserer Selbsterzählung, dann relativiert sich unser Ausmaß an Selbstbestimmung. Unsere Identität, verstanden als ein sich ständig entwickelndes „Set" an eigenen Überzeugungen und Selbsterzählungen, um inmitten des Wechsels der eigenen Entwicklung und trotz Veränderung der Umwelt dieselbe Person zu bleiben, ist damit dann als der permanente Versuch zu konzipieren, ein lebbares Gleichgewicht zwischen individuellen Bedürfnissen und den antizipierten Erwartungen von Gesellschaft und individuell als bedeutsam erlebten Gruppen herzustellen.

Identität als Selbst- und Fremddefinition

„Identität" ist somit eine durch verschiedene Kategorien (wie bspw. „Sozialarbeiterin", „Österreicher", „Muslima", „Polizeibeamter", „Ehefrau", „Vorgesetzter", „Sozialhilfeempfänger*in", „Akademiker", „Afroamerikaner*in", ...) ständig neu erschaffene Selbst- und Fremddefinition, die als eine gemeinsame Erzählung einen Entwurf auf eine Zukunft hin bedeutet. In Hinsicht auf unsere Identität sind wir Produkt und Produzent*in von Selbstdefinitionen, die uns als einmalig und unverwechselbar erkennbar werden lassen und zwar durch uns selbst und durch unsere soziale Umgebung.

Je besser dabei unser „*privates* Selbst" und unser „*soziales* Selbst" als ausreichend

[5] Siehe dazu Antweiler (2025), S. 63

übereinstimmend erlebt werden kann, umso besser ist die tägliche Identitätsarbeit auch gelungen. Wir sind für uns selbst und andere eben mehr oder weniger erfolgreiche (Mit-)Autor*innen, Regisseur*innen und Darsteller*innen eines „Selbst".

Identität als Selbst- und Fremdeinredung

Wählt man einen bio-psycho-sozialen Ansatz, dann wird „Identität" damit als eine auf die Zukunft gerichtete Selbst- und Fremdeinredung verstanden. Dieser Kommunikationsprozess organisiert die Verhältnisse zwischen „gelebtem" (Biologie), „erlebtem" (Psychologie) und „erzähltem Leben" (Soziologie) günstig („viabel", „kongruent") oder ungünstig („inkongruent"). Es scheint mittlerweile ein wissenschaftlicher Common Sense zu sein, dass unser Selbst „ein neuronales, psychisches, soziales und erzählerisches Konstrukt ist (und keine Seelensubstanz)." (Vaas, 2002, S. 18)

Das „Selbst", das sich nach Sören Kierkegaard (damit übereinstimmend) als „ein Verhältnis, das sich zu sich selbst verhält" verstehen lässt, entwickelt sich als eine Art Ensemble gesammelter Beziehungserfahrungen, Bezogenheiten und Betrachtungen durch andere und uns selbst im Lebenslauf und wird im situativen Kontext immer wieder neu aktualisiert. Entwicklung (oder vielleicht sogar treffender „Umwicklung") findet immer in sozialen Kontexten statt; dabei selbstverständlich nicht nur in einer letztlich abstrakt bleibenden Gesellschaft, sondern in einer mitmenschlichen Gemeinschaft und damit in den konkreten Bezügen unserer je spezifischen Lebenswelt.

Das Selbst wird so zu der im Verhalten erkennbaren, aktuell gültigen Antwortrichtung in Hinsicht auf die identitätsbestimmenden Fragen:

- *Wie möchte ich sein und werden, und wie glaube ich zu sein und zu werden?*
- *Wie möchten andere mich haben, und welches Verhalten erwarten sie in einer gegebenen Situation und welches Entwicklungsergebnis in Hinsicht auf meine Zukunft?*
- *Wie möchte und kann ich auf diese Selbst- und Fremderwartungen reagieren? Und:*
- *Wie kann ich diese Erwartungen selbst mitbestimmen?*

Identität als Schnittpunkt

Die wohl knappste und die bisher dargestellten Überlegungen resümierende Antwort findet sich beim Pionier psychologischer Identitätsforschung und damit bei Erik H. Erikson, der „Identität" als den Schnittpunkt verstanden hat, der sich zwischen dem ergibt, was – oder besser wer – eine Person sein will und wer sie zu sein glaubt, und dem, was die Welt ihr zu sein gestattet bzw. wie sie nach Meinung ihrer Umgebung sein oder werden soll.[6]

Letztlich wird also klar: Wenn wir uns diese so prominente Frage nach dem Wesen der persönlichen Identität stellen, münden unsere Überlegungen in einer dialektisch verfassten Konzeption von Personalisierungsprozessen mit ihren individualistischen (oder substantialistischen) Potenzialen bei gleichzeitig zu berücksichtigenden dialogisch-relationalen Existenzbedingungen und damit in potenziell konflikthaften Verhältnissen. Unser „Selbst" ist eben als eine fortgesetzt prozessierende Dynamik zwischen der Möglichkeit autonomer Selbstbestimmung und der unhintergehbaren Angewiesenheit auf die jeweilige soziale Umgebung zu verstehen.

Exkurs zu entwicklungspsychologischen Ansätzen von „Identität"

Eine detailreiche Darstellung der für Psychologie und Psychotherapie so zentralen Frage, wie sich nach und nach vom Zeitpunkt der Geburt bis hin zum Erwachsenenleben und schließlich bis zum hohen Alter die eigene Identität entwickelt, muss hier schon aus Platzgründen entfallen. Ausgehend von in erster Linie psychoanalytisch orientierten und neurobiologischen Befunden ergibt sich zusammenfassend als Bild hinsichtlich der Entstehung und Entwicklung von Selbst- und Identitätsempfindungen:

„Im Gegensatz zu früheren Auffassungen über eine weitgehende Passivität eines Säuglings im Status des (angeblich) primären Narzissmus sind die psycho-analytischen Entwicklungspsychologen heute mehrheitlich von der bereits bei der Geburt vorhandenen sozialen und emotionalen Kompetenz des Neugeborenen

[6] siehe z.B. Erikson (1973 [orig. 1950])

überzeugt.

Aufgrund angeborener Interaktionsmuster entsteht zwischen dem Säugling und seiner Umwelt [...] ein intensives reziprokes Beziehungsgeflecht (*„matching“* genannt), das von Anfang an ein präverbales und präreflexives Selbstempfinden des Säuglings induziert. Dieses frühe, noch undifferenzierte primäre Identitätsempfinden speist sich aus drei Quellen:

- dem Erleben des eigenen Organismus (**Selbst**),
- der **Anderen** (mütterliche respektive elterliche Bezugspersonen) sowie
- der **Interaktion** zwischen dem Säugling und seiner Umwelt.

Alle drei Quellen basieren u. a. auf der Aktivität der sogenannten Spiegelneurone.“ (Danzer, 2017, S. 101)

Auch Hannah Arendt notierte, dass wir Menschen schon mit unserer Geburt in ein **"Bezugsgewebe menschlicher Angelegenheiten"** hineinverwiesen sind. Ein komplexes Geflecht an "zahlreichen Handlungs- und Sprachfäden, Mustern und Vorzeichnungen [...] findet jeder einzelne 'Neuankömmling' mit seiner Geburt bereits vor“ – und dieses Geflecht geht dabei, so Arendt, „allem einzelnen Handeln und Sprechen voraus.“ (Arendt, 1981, S. 174)

In weitreichender Übereinstimmung mit diesen Befunden und Beobachtungen, geht auch ein humanistisch orientiertes Entwicklungsmodell davon aus, dass schon ein Säugling sein Verhalten bedürfnisorientiert danach ausrichtet all seine innewohnenden Möglichkeiten und Potenziale, in der von ihm wahrgenommenen Realität zu entwickeln.

Charlotte Bühler, eine prominente Vertreterin der Humanistischen Psychologie, formulierte zu diesen Tendenzen und Bestrebungen, die sich schon im Kleinkindalter erkennen lassen: „Mit einem fundamentalen Glauben bewegt sich dieses Kind in die Welt und zeigt schon ein paar Tage nach der Geburt deutliche Zeichen der Orientierung in Richtung Bedürfnisbefriedigung hin, auf schöpferische Expansion und die Tendenzen, die innere Ordnung aufrechtzuerhalten.“ (Bühler, 1975, S. 78)

Das schließlich immer stärker werdende Bestreben sich der eigenen Erfahrung und sich selbst als erfahrende Person bewusst zu sein, kann als Ursprungsquelle für die Entwicklung eines Selbstbildes und damit in weiterer Folge für die eigene Identität verstanden werden. Ohne vorerst noch bewusst reflektieren zu können, beginnt schon ein Baby mit allen vorerst noch bescheidenen Mitteln Erfahrungen zu machen,

die zunächst noch völlig unverständliche, komplexe und weitgehend undifferenzierte Welt verfügbar zu machen.[7] Das Selbstbild, das, wie oben schon erwähnt, als ein Verhältnis zu sich selbst zu denken ist, wird dabei durch die Bezugnahmen zwischen dem Kind und seiner ihn betreuenden Personen maßgeblich bestimmt. Essentiell bedeutsam ist dabei die Erfahrung, dass die kindlichen Erfahrungen empathisch begleitet werden.

Nur insofern Gefühle und Wahrnehmungen, Wünsche und Bedürfnisse, Ängste, Befürchtungen sowie Freude und Interesse von den wichtigen Bezugspersonen, biologisch unterstützt durch Spiegelneuronen, empathisch verstanden und ohne Bedingungen als solche wertgeschätzt und also nicht nur *erkannt* sondern auch *an-erkannt* werden, gelingt eine Integration dieser Erfahrungen in das eigene Selbstkonzept.[8]

Ohne diesen dynamischen Prozess hier näher ausführen zu können, entwickelt sich also nach und nach eine Identität als Selbstbildnis oder besser als eine Selbsterzählung, die – und dieser entwicklungspsychologische Befund ist im hier gegeben Zusammenhang von zentraler Bedeutung – maßgeblich durch die Bezugnahmen durch andere sich im Laufe der Zeit konfiguriert.

Unser Selbstentwurf ist demnach als ein Antwortmuster auf vielfältige Herausforderungen zu verstehen, und dieses bildet sich nicht nur und abschließend durch die spezifischen Lebensverhältnisse und -ereignisse aus der Kindheit, im Zusammenwirken von elterlichen und familiären Konstellationen (bspw. Stellung in der Geschwisterreihe), mit Geschlechtszuordnungen oder kulturelle und sozioökonomische Bedingungen sowie durch – nicht zu vergessen – biologisch determinierende Faktoren (wie z.B. organische Beschränkungen), sondern auch durch die Sekundärsozialisation im Rahmen von Lehre und Ausbildung. Ein enormer Einfluss ergibt sich schließlich dann auch durch den arbeitsweltlichen Kontext. Bei der hier gewählten Themenstellung ist besonders diese Tertiärsozialisierung von Interesse, die nach Eintritt in das Erwerbsleben im besonderen Maße die Aufrechterhaltung und Weiterentwicklung unserer bio-psycho-sozialen Identität als eine alltäglich zu lösende Aufgabe erkennen lässt.

[7] Siehe dazu z.B. Stern (1992)
[8] Siehe dazu z.b. Rogers (1973; 1989); Biermann-Ratjen (1996) oder Reisel (2001)

Einige Aspekte zur historischen Entwicklung von „Identität“

Bevor daraus ableitbare Prinzipien für eine identitätssichernde Gestaltung der aktuellen Arbeitswelt in Organisationen exemplarisch skizziert werden, sollen hier noch einige wenige Hinweise aufzeigen, dass unsere aktuelle historische Situation in besonderen Maße Identitätsfragen prekär werden lässt.

In vormodernen Zeiten waren diese Fragen, darüber sind sich Historiker*innen einig, kein nennenswertes Thema. Die ortsfeste Gebundenheit ergab keine Notwendigkeit Identität vorzuzeigen oder durch selbstbezogene Bestrebungen selbsttätig zu entwickeln. Hineingeboren in eine feste gesellschaftliche Verortung war die Zugehörigkeit vorbestimmt und damit auch die damit verbundenen Erwartungen klar und so gut wie unveränderlich.

Die „Identität“ war als Begriff gar nicht vorhanden, das Individuum wurde – insbesondere in den „unteren“ Ständen – schlicht durch die Summe seiner Taten, die sich in einem engen, vorgegebenen Rahmen zu bewegen hatten, definiert und daran bemessen.

In unserer aktuellen historisch-kulturellen Lebenswelt (spätmoderner Kapitalismus westlicher Prägung), die sich in dieser spezifischen Weltgegend etabliert hat, wurde Identität hingegen zunehmend fragwürdig. Die Funktion der notwendig gewordenen Identitätsarbeit wurde, ausgehend von historischen Vergleichen, schon einmal als eine Art „gesuchter Fluchtweg aus fundamentalen Verunsicherungen“ (Keupp, 2010) verstanden.

Identität wird eben insbesondere immer dann wichtig, wenn sie in Frage gestellt wird.

Wenn Traditionen brüchig werden und kulturell vermittelte Kohärenzmodelle an Bedeutung verlieren, wird zunehmend unklar, wohin man zugehörig ist. Ja mehr noch, – wenn eine einzige, klare Identität als Konzept zu verabschieden ist, weil ständig und zunehmend beschleunigt wechselnde Schlüsselfelder wie Erwerbsarbeit, soziale (auch medial vermittelte) Netzwerke, Freundschafts- und Intimitäts–verhältnisse sowie verschiedene organisationale Zugehörigkeiten mitsamt ihren jeweiligen, ständig zu differenzierenden Anforderungen und Erwartungen in Hinsicht auf die sozial benötige Zuverlässigkeit und Berechenbarkeit der eigenen Person für sich und andere zu schaffen ist, dann wird die Behauptung einer durchgängig konstanten Selbstkonzeption ohne situativ angepasste Variationen zum Problem und nicht zur Lösung.

Identität als Prozess

Das „Selbst“ kann damit nicht *ein Etwas* sein, das sich über verschiedene Zeiträume und in verschiedenen Situationen (Rollen) hindurch hält. Wie oben schon gezeigt wurde, ist Identität vielmehr als ein Prozess zu konzipieren, der sich in Reaktion auf die Vielzahl von Impulsen, ausgelöst durch ständig wechselnde Kontexte, zu einer tagtäglichen Herausforderung entwickelt hat, sein eigenes Selbst als ein Kohärenzprojekt zu betreiben. Identität im Rahmen zunehmend komplexer, unberechenbarer und instabiler werdender Umstände kann mit essentialistischen Konzepten nicht mehr adäquat erfasst werden. Sehr viel zutreffender sind Metaphern, die unser Selbst als eine Art Knotenpunkt in ständig wechselnden Beziehungsnetzen verstehen.

Das „relationale Selbst“ (Gergen 1996) – so die Überlegungen des „sozialen Konstruktionismus“ – entsteht in und durch die jeweiligen Bezogenheiten.

Beziehungen werden zum Grundelement der eigenen Person; – eine Beobachtung, die sich mit den Befunden aktueller Entwicklungspsychologie deckt. Die Konsequenzen

einer solchen Schwerpunktverlagerung auf Beziehungen sind bei Anwendung auf relevante Lebensbereiche substanziell. „Die relationale Perspektive entfacht eine starke Wertschätzung unseres Lebens *mit* anderen – statt getrennt von ihnen oder gegen sie. Wir fangen an, uns auf den Prozess koordinierten Handelns zu konzentrieren und auf die fruchtbare Kraft von Beziehungen. Durch Auftritte – sowohl anderen als auch uns selbst gegenüber – kreieren wir unsere rationalen und emotionalen Wirklichkeiten“ – so beschreiben Kenneth und Mary Gergen (2009, S. 48) ihre (wohl etwas zu optimistisch geratene) Diagnose spätmoderner Verhältnisse.

Vor dem Hintergrund der hier nur kurz angedeuteten gesamtgesellschaftlichen Bedingungen wird ein Problem deutlich, das sich schon alleine durch den Begriff „Identität" ergibt: Schwingt hier doch das In-Übereinstimmung-sein, das Identisch-sein mit einem „Etwas“ mit und wird deshalb oft und nach wie vor als eine unveränderliche Festgefügtheit verstanden. (Hettling, 2025; S. 58) Die komplexen Bedeutungsgefüge, die sich durch eigene und fremde, von außen herangetragene Interpretationen ergeben, wechseln allerdings eben ständig und sind mitunter sehr verschieden. Genau deswegen haben der Begriff und die damit verbundenen Überlegungen und Schwierigkeiten in den aktuellen gesellschaftlich-historischen Gegebenheiten unübersehbar Konjunktur.[9]

Fragen wie: *Was kann und soll ich tun, als die Person, die ich jetzt gerade bin? Wie soll man als … leben? Angesichts eines immer breiter werdenden Angebots an potenziell möglichen Lebensentwürfen: Welche Lebensoptionen soll, darf oder muss ich ergreifen?*

Diese und ähnliche Fragen kamen erst dann im breiten Umfang ins Bewusstsein, als die vormoderne ständische Welt sich nach und nach in Auflösung befand. Historisch betrachtet lässt sich also die Aussage bestätigen, dass Identität als solche erst dann Bedeutung erlangt, wenn die gegebenen Umstände keine gesicherten und damit auch einschränkenden sozialen Festlegungen mehr vorgeben. Sind die festgefügten und rigiden Spielräume des in einen bestimmten Stand hineingeborenen Individuums durch zunehmend kapitalistisch verfasste Verhältnisse aus den Fugen geraten, dann ergeben sich herausfordernde Orientierungsprobleme durch eröffnete Freiräume.

[9] Man denke in diesem Zusammenhang nur daran, dass aktuell eine kontroverse Diskussion entlang der sog. „Identitätspolitik“ entstanden ist. [Siehe dazu z.B. Boehm (2022); Mounk (2023)]

In der Begrifflichkeit von Luhmann's allgemeiner Systemtheorie[10] formuliert in diesem Zusammenhang Manfred Hettling (2025, S. 58): "Die Auflösung der ständischen Welt führte zur Ausbildung einzelner Teilsysteme, in und vor allem zwischen denen sich die Einzelnen nun bewegen konnten, ja mussten. [...] Man war – und ist – in der bürgerlichen Gesellschaft gezwungen, je nach Situation mal als Teilnehmer am Rechtssystem, mal am Wirtschaftssystem, am Religionssystem, am Wissenschaftssystem, als Mitglied einer Familie, eines Vereins – und gelegentlich noch als Mensch zu handeln."

Als Folge der Auflösung stratifizierter Ordnungen des Mittelalters findet sich die einzelne Person in einer funktional gegliederten Weltgesellschaft und damit als vielfältig beanspruchter Funktionsträger wieder. Die solcherart problematisch gewordene Aufgabe für sich und seine Umgebung dennoch eine ausreichend kohärente Selbsterzählung zu entwickeln, ergibt sich dabei besonders deutlich im Kontext der zunehmend komplexen Arbeitswelt. Identitätsbildungsprozesse sind mittlerweile als eine permanente Zumutung zu verstehen, die nicht nur Chancen zur selbstbestimmten Lebensführung eröffnen, sondern andauernde Balanceakte zwischen einer eigenen Kuratierung der spezifischen Selbstausstellung und den sozialen Erwartungen in den schnell wechselnden Kontexten verlangen.

Vielfältige Identitätsbezüge in der Arbeitswelt: Chancen und Risiken

Dass die gelingende Mitarbeit von Personen in einer Organisation für die Entwicklung einer persönlichen Identität in vielerlei Hinsicht bedeutsam ist, wurde besonders eindrucksvoll (und historisch bedeutsam) durch eine der berühmtesten Befunde der empirischen Soziologie klar.

Die Studie mit dem Titel „Die Arbeitslosen von Marienthal“ (Jahoda et al., 1975) zeigte die psychosozialen Auswirkungen von Arbeitsverlust auf. Auch wenn diese Untersuchung schon lange zurückliegt (1933), zahlreiche auch aktuelle Studien[11]

[10] Siehe dazu Luhmann (1984)
[11] Siehe dazu z.B.: Kieselbach, T. & Beelmann, G. (2006); Schumak, R. & Schultz, C. (2001).

zeigen, dass andauernde Arbeitslosigkeit nicht nur ökonomische Probleme ergibt, sondern zumeist dazu führt, dass fehlende Zeitstrukturierung, Sinnverluste, soziale Isolationserfahrungen verbunden mit Verlusten von identitätsstabilisierenden Anerkennungsoptionen zu einem Überhandnehmen des Selbstbildes als „Arbeitslose*r“ und damit zu Identitätseinbrüchen und Gesundheitsproblemen führt.

Auch hier gilt also, dass Identitätsfragen dann in den Fokus geraten, wenn die Bedürfnisse nach kohärenter Selbstdarstellung nicht mehr ausreichend Berücksichtigung finden können. Die Mitarbeit in einer Organisation bringt deklarierte und sozial erkennbare Rollenerwartungen mit sich, die das Selbstverständnis und die persönliche Identität beeinflussen. Geht die damit verbundene soziale Verankerung verloren, dann sind basale psychologische Grundbedürfnisse bedroht.

Selbstbestimmung

Die mit beeindruckender Evidenz vorgelegte Selbstbestimmungstheorie (Deci & Ryan, 2008) zeigt auf, dass Autonomie, Kompetenz und soziale Inklusion essenzielle Bedeutung für eine gelingende Lebensgestaltung darstellen. Alle drei psychischen Grundbedürfnisse finden in der Arbeitswelt vielfältige Potenziale für ihre ausreichende Berücksichtigung:

Autonomie – Optionen zur Partizipation an bedeutsamen Aktivitäten zur Erreichung der jeweiligen Organisationsziele lassen Selbstbestimmungsbedürfnisse verwirklichen;

Kompetenz – Erfolgserlebnisse, idealiter auch verbunden mit expliziter Anerkennung durch Andere in Form qualifizierter Feedbacks, sowie offerierten Möglichkeiten zur Weiterbildung lassen eigene Selbstwirksamkeit real erlebbar werden;

Inklusion – das Eingebundensein in soziale Arbeitsverhältnisse befriedigt das so basale Bedürfnis nach Zugehörigkeit.

Schließlich bietet eine anspruchsvoll gestaltete Organisation auch ausreichend Raum für:

Selbstreflexion, etwa darüber, was man schätzt, was man erreichen möchte und wie man sich in der Gemeinschaft sieht. Diese Reflexionsoptionen, bspw. durch Etablierung von Supervision oder Coaching (siehe dazu unten), sind zentral für die Entwicklung einer klaren persönlichen Identität.

Kurz gesagt: Die Mitarbeit in einer Organisation ist ein bedeutender Kontext, in dem Menschen ihre Grundbedürfnisse befriedigen können, ihre Werte und Überzeugungen

sowohl erkunden, weiterentwickeln als auch (sozial) festigen können; all das – und vieles mehr – trägt fraglos maßgeblich zur Entwicklung ihrer persönlichen Identität bei.

Identitätsprobleme

Diese enorme Bedeutung der Arbeitswelt für unser Selbsterleben eröffnet folgelogisch nicht nur Chancen, sondern auch vielfältige Potenziale für Identitätsprobleme.

Ein erster Widerspruch ergibt sich schon alleine durch ein konstitutives Element von Organisationen, das sich als systematische „Entpersonalisierung“ bezeichnen lässt.

Moderne Organisationen als rein zweckorientierte Systeme, weisen als ein zentrales Merkmal die Bemühung auf, keineswegs die komplette Person der Mitarbeitenden zu adressieren, sondern sind in erster Linie lediglich auf einen Teil des potenziellen Leistungsrepertoires fokussiert. Diese Reduktion ergibt sich nicht nur durch die erwähnte Zweckorientierung, sondern ergibt auch den Vorteil, dass sich die im Arbeitskontext unvermeidbaren Konflikte zwischen Organisationsmitgliedern nicht als zutiefst persönliche Streitigkeiten auswirken müssen, indem sich die Beteiligten womöglich in ihrer gesamten Identität in Frage gestellt sehen. Gelingt die Reduktion auf nur wenige Aspekte der Person, dann kann die gewünschte „Sachlichkeit“ bei Konflikten eher gelingen.

Diese nur partielle Fokussierung auf verwertbare Teilkompetenzen der Person unterscheidet moderne Unternehmungen von den **bedeutsamsten vormodernen Organisationen**, wie beispielsweise Klöster oder landwirtschaftliche Betriebe, die den Anspruch hatten als Lebensgemeinschaften eine Totalinklusion ihrer Mitglieder zu realisieren. Der Arbeitsplatz war völlig identisch mit dem Lebensplatz, eine Trennung in Arbeits- und Privatleben war nicht vorgesehen, dementsprechend waren auch sämtliche Rollenanforderungen in diesem Kontext verfasst.

Beruf und Berufung

Unübersehbar lässt sich allerdings in der **aktuellen, spätmodernen Konzeption von Organisationen** erkennen, dass die klassisch-moderne Bemühung eine klare Trennung von Arbeit und Privatleben zu realisieren, zunehmend wieder zurückgenommen wird. Sowohl zeitgenössische Ansätze der Organisations- und Managementlehre, als auch die damit anschlussfähige Beratungszunft propagieren

und fördern aktiv Prozesse, die darauf abzielen **sich als Mitglied der Organisation möglichst weitreichend mit dem eigenen Arbeitssystem und den damit verbundenen Aufgaben zu *„identifizieren“*.** Mitarbeitende sollten idealiter den eigenen Beruf nicht nur als nötige Existenzsicherung, sondern vielmehr als eine Berufung verstehen.

Das mittelalterliche Kloster – so könnte man zugegeben überspitzt formulieren – wird damit (implizit) eigentlich zu einem wiederbelebten heimlichen Ideal der spätmodernen Organisation. Man denke in diesem Zusammenhang an die Konzepte von Google und ähnlichen Unternehmen, deren Versorgungsleistungen für die Mitarbeiter*innen längst nicht mehr nur darin bestehen, einen Arbeitsplatz anzubieten. Auf Basis von damit kompatiblen Studienergebnissen[12], wird darauf gesetzt, dass die gezielte, „ganzheitliche“ Förderung von Wohlbefinden der Mitarbeiter*innen entscheidende Wettbewerbsvorteile erbringt.

Die Initiativen, um diese – im Grunde äußerst triviale – Erkenntnis umzusetzen, reichen von flexiblen Arbeitszeiten, Homeoffice-Angeboten, kostenlosen Sport- und Freizeitangeboten, Yoga- und Meditationskurse, gesunder Verpflegung über Gesundheitsprogramme bis hin zu medizinischer und psychologischer Unterstützung für alle möglichen Lebensprobleme.

Die Schattenseiten dieser "ganzheitlichen Organisationskonzepte" (Slogan: „Der Arbeitsplatz als Lebensplatz") wurde zwar drastifiziert aber nicht gänzlich unrealistisch im Film "The Circle“ (2017)[13] erhellend dargestellt.

Die Beteiligung von psychosozial orientierten Unternehmensberatungsfirmen bei der Entwicklung einer solchen Unternehmensgestaltung ist hier nicht zu unterschätzen. Die im spätmodernen Kapitalismus forcierte Entdeckung und Entfaltung der **Psychologie als Produktivkraft** verfeinerte und perfektionierte nach und nach den Griff der Organisation auf die gesamte Person der Mitglieder.

Der bekannte Grundwiderspruch im klassischen Kapitalismus, dass zwar **Arbeitskräfte gerufen wurden, dann aber Menschen gekommen sind** (frei nach Max Frisch [1967, S. 100]), wird mit tatkräftiger Hilfe von Psychologie und Organisationsberatung möglichst gelindert.

---

[12] Siehe dazu z.B. Badura et al. (2024).
[13] Ein US-amerikanischer Science-Fiction-Thriller (Regie: James Ponsoldt; Hauptdarsteller: Tom Hanks und Emma Watson) basierend auf einem gleichnamigen Roman von Dave Eggers – siehe dazu z.B. https://de.wikipedia.org/wiki/The_Circle_(2017)

Gefahren und Widersprüche

Ohne Zweifel ergaben sich dadurch tatsächlich Verbesserungen in Hinsicht auf die zunehmende Humanisierung der Arbeitswelt, gleichzeitig aber auch der dialektische Umschlag im Sinne einer historischen Renaissance der versuchten Totalinklusion von Personen in den Organisationszusammenhang. Die potenziell schädlichen Folgen sind vielfältig; hier nur eine kleine Auswahl: Nicht nur ergibt sich eine permanente Burnoutgefährdung durch subtile Ausbeutungsdynamiken, auch psychische Beeinträchtigungen bei beruflichen Misserfolgen sind zu beobachten, genauso wie körperliche Erkrankungen durch Missachtung der Bedeutung von Regeneration, Reproduktion und Erholung, Verschlechterung von privaten Beziehungen durch die ausufernde Entgrenzung der Arbeit, sowie – im hier behandelten Zusammenhang besonders relevant – womöglich auch eine Verzerrung des Selbstbildes durch die berufliche Überidentifikation.

Wird die eigene Lebensführung vorrangig als Erledigung von beruflich relevanten Projekten verstanden, ergibt sich schnell ein **„bindungsloses Selbst“** (Bennent-Vahle 2014), ein oberflächlich enthusiastisch empfundenes „Kompetenzbündel, das von einem virtuellen Mehr angetrieben ist und weiß, dass es andere an Kooperativität übertrumpfen muss“ (ebd.), dieses Selbst unterliegt dann „der zugespitzten Gefahr von Selbstentfremdung und charakterlicher Deformation. Indem es den Job zum heiligen Gral der Selbstverwirklichung erhebt und sich karrierestrategisch in Szene setzt, gerät das ganze Leben in den Sog eines angestrengten Machbarkeitscredos.

Noch die intimsten Angelegenheiten und die persönlichsten Eigenschaften“, so warnt eine deutsche Philosophin und Logotherapeutin eindringlich, „werden zum Material einer findigen erfolgsbezogenen Umarbeitung.“[14] Andere, nicht unmittelbar arbeitsbezogen verwertbare Talente verkümmern, die mit dem Privatleben verbundenen Entwicklungsherausforderungen werden tendenziell übersehen.

Stefan Kühl notiert unter der Überschrift **"Der Traum und Alptraum der gierigen Organisation"**, das ein als "ganzheitlich" bezeichnetes Management versucht, "der 'Fragmentierung unseres Lebens' etwas entgegenzusetzen. Mit einem ganzheitlichen Ansatz in Management und Beratung sollen die 'tieferen Teile des Selbst’ entwickelt

[14] Vgl. dazu Bennent-Vahle, H. (2014), S. 71.

werden, indem 'Geist, Körper und Seele' stärker in Organisationen integriert werden." (Kühl, 2023, S. 81)

Vermutet wird dabei noch, dass sich darin vielleicht auch eine **Sehnsucht nach einer Zeit** ausdrückt, "**in der alles noch viel einfacher gewesen ist**; einer Zeit, in der es noch keine widersprüchlichen Anforderungen aus Freundeskreisen, Familien und Organisationen gab, als man nicht nur im Privaten, sondern auch bei der Arbeit als 'ganzer Mensch' mit all seinen Bedürfnissen wahrgenommen wurde, als es noch keine schmerzhafte Spaltung zwischen einem 'privaten Ich' und einem ‚öffentlichen Ich' gegeben hat." (ebd.)
An dieser Stelle treffen sich also womöglich profane Verwertungs- und Profitinteressen der Organisation mit persönlichen, der bewussten Wahrnehmung entzogenen, dennoch aber hoch wirksamen Sehnsüchten der Person.

Die genannten, vorrangig historisch-soziologischen Begründungen für eine solche komplementäre Dynamik, wären aus psychologischer Perspektive noch mit den Hinweisen auf die Wirkmächtigkeit von regressiven Prozessen zu ergänzen. In unterschwellig wachgerufener Erinnerung an vergleichsweise unbeschwerte Kindheitstage könnte eine Art Flucht vor den allzu vielseitigen Anforderungen gelingender Life-Domain-Balance in die (immer trügerisch bleibenden) **Gesamtversorgungsangebote "ganzheitlich" orientierter Organisationen** (ver-)führen.

Nicht weiter verwunderlich also, wenn die bevorzugten identitätsermöglichenden Selbsterzählungen hauptsächlich entlang berufsbezogener „Plots“ erfolgen. Nicht mehr nur Arbeitskräfte werden also gerufen, die sich dann – nicht selten zum Ärgernis der Führungsverantwortlichen – als Menschen verhalten, sondern es wird gleich einmal der komplette Mensch gerufen, der sich dann idealerweise so weitreichend mit seiner Arbeit "identifiziert", dass diejenigen Selbstanteile, die außerhalb der Berufswelt adäquater entfaltet werden könnten, erst gar nicht mehr besonders ins Gewicht fallen (Stichwort: "Entgrenzung der Arbeit").

Gefördert und verstärkt wird dieser beobachtbare Effekt durch einen weiteren historisch-makrosoziologischen Trend: Waren in vormodernen Zeiten im Rahmen der Stammesgesellschaften überschaubare Gruppen für **basale Orientierungs- und Ordnungsprinzipien** maßgeblich, so lässt sich mittlerweile beobachten, dass nunmehr in erster Linie Organisationen diese Funktionen übernehmen. (Kühl, 2023, S. 98)

Stabile Gruppenzugehörigkeiten im privaten Lebensumfeld sind heutzutage keine Voraussetzung mehr für die Ausgestaltung einer kohärenten Identität. Das selbstverständlich enorm bedeutsam bleibende Grundbedürfnis nach sozialer Zugehörigkeit (als eine anthropologische Universalie[15]) lässt sich auch – und dazu dann noch mit besonderer ökonomischer Gratifikation – im Rahmen von Organisationen befriedigen. Entsprechende Angebote für **Teamentwicklungs–workshops** und arbeitsweltlich organisierte Gruppenevents unterstützen dabei effektiv. Die dafür aufgewendeten finanziellen Ressourcen sind gut investiert, gilt doch unbestritten, dass gerade die Gruppennormen von attraktiv erlebten Gruppen besonders geeignet sind ein konformes und im Idealfall gegenüber den Organisationsinteressen loyales Denken, Fühlen und Handeln nachhaltig und stabil zu etablieren.

Auch die bei einem Neueintritt nötig werdende **Sozialisierung in die spezifische Kultur eines Unternehmens** gestaltet sich am wenigstens aufwändig durch die nie zu unterschätzende Disziplinierung durch Gruppennormen.

Ein weiteres Problem mit Bezug zu Identitätsfragen im Kontext der Arbeitswelt findet sich in der unübersehbaren Bedeutung von sog. **„Kompetenzdarstellungs-kompetenzen“** (Pfadenhauer, 2003). Im Arbeitsleben ist man zweifellos häufig geradezu gezwungen, neben der praktischen Dokumentation ausreichender fachlicher Expertise, darüber hinaus gehende Kompetenzvermutungen geradezu ständig bei bedeutsamen Anderen zu mobilisieren.

Stefan Kühl (2023) weist dabei auf die zwiespältige Herausforderung hin, einerseits in vielen Situationen kompetent zu erscheinen, dabei aber keinesfalls in allzu offenkundiges Selbstlob zu verfallen. Vor dem Hintergrund einer omnipräsenten “Selbstlob-Ächtungs-Regel" gilt der Grundsatz: Je indirekter die Vermittlung von Kompetenz, desto besser, weil vertrauenserweckend. Schließlich ist klar: "Echte Profis brauchen keine Kompetenzdarstellungskompetenz." (ebd., S.128)

[15] Siehe dazu Deci & Ryan (2008).

Allzu offensichtlich instrumentell eingesetzte Kompetenzdarstellung ergibt einen Effekt, den – wie Stefan Kühl notiert – schon durch Johann Wolfgang von Goethe bemerkt wurde: **"So fühlt man Absicht und man ist verstimmt."** (ebd.,126f). Auch dieser Widerspruch zwischen Forderungen nach offensiver Selbstvermarktung bei gleichzeitiger Abdunkelung der dabei verfolgten Intentionen zeigt auf, dass der Hinweis, eine Identität zu entwickeln und zu bewahren, sich als eine tagtäglich zu bewältigende und konfliktträchtige Aufgabe darstellt.

Einige Ansätze für einen förderlichen Umgang mit Identitätsaspekten in der Arbeitswelt

Wie oben schon angedeutet: Die Arbeitswelt nur unter der Perspektive zu betrachten, dass Erwerbsarbeit das wirtschaftliche Überleben sichert, wäre arg verkürzt. Unsere Arbeit ergibt und stützt unsere Identität weitreichend. Die Belege dafür sind deutlich, dafür muss man sich nur vor Augen führen, wieviel Zeit wir im Arbeitskontext verbringen, wie vielfältig wir aus diesem Lebensbereich in Beziehungen zu Mitmenschen und Institutionen treten und uns dadurch als relevanter Teil des gesamtgesellschaftlichen Gefüges erleben können, welcher Status und welche Rollen uns zugeordnet werden und wie sehr wir durch unsere je

spezifische Arbeitsumgebung bestimmte Einstellungen und Werte internalisieren – mitunter auch ohne bewusste Wahrnehmung davon.

Gelingende Identitätsarbeit

Gelingende Identitätsarbeit ist eben als ein Zusammenspiel von Autonomie und sozialer Verbundenheit zu verstehen. Nach Manfred Hettling sind dafür drei Dimensionen bedeutsam:

Es gilt ein kohärentes „Bedeutungsgewebe" zu entwickeln, das als eine Ordnungsvorstellung sowohl teilweise „selbstgesponnen" als auch gleichzeitig sozial produziert ist.

In dieses **selbst- und fremdgeschaffene Identitätsgefüge** sind wir allesamt „verstrickt". Letzteres weist erneut darauf hin, dass es keine menschliche Existenz außerhalb von Kultur gibt. "Identität im Sinne kultureller Selbstverortung ist [...] ein unvermeidliches menschliches Phänomen." (Hettling, 2025, S. 57)

Genau dort, bei der **bewussten Gestaltung der Kultur**, sollte in erster Linie angesetzt werden, will man im Kontext von Organisationen berücksichtigen, dass die Arbeitswelt einen wichtigen Einfluss auf die Identität der in ihr tätigen Menschen ausübt.

Es gilt eine **zirkulär verschränkte Dynamik** im Auge zu behalten: Ausgehend von unserer „Kulturbedürftigkeit" (siehe oben) lässt sich festhalten, dass die jeweilige Kultur (hier die „Organisationskultur") die Wahrnehmung der Organisationsmitglieder entscheidend prägt[16], diese dann spezifisch geformte, kollektiv geteilte Wahrnehmung aller Beteiligten konfiguriert maßgeblich nicht nur die berufliche Identität, sondern die Personen in ihrem gesamten Selbsterleben und -verständnis, die ihrerseits dann, als die maßgeblichen Akteur*innen, wiederum die Ausgestaltung der Organisationskultur prägen.

[16] Das Konzept der „Organisationskultur" versteht die Organisation als spezifische „Miniaturgesellschaft", die als kollektives Sinnsystem, ein gemeinsam verständliches Deutungsmuster ausformt, das „[…] sowohl das kollektive Wissen und die Fähigkeiten eines Unternehmens als auch die gefühlsmäßig geprägten Einstellungen der Mitarbeiter zu ihrer Aufgabe, zu den Produkten, zu den Kollegen, zur Führung und zur Organisation insgesamt [umfasst]." (Schein, 2010, S. 45)

Diese hier nur kurz angedeutete Dynamik erklärt im Übrigen auch, warum sich intendierte **Kulturveränderungen zumeist nur äußerst zäh und mühevoll** in gewünschte Richtungen verändern lassen. Im hier behandelten Zusammenhang ist damit dann allerdings auch ein Argument gefunden, warum sich gerade durch bewusste Kulturarbeit besonders nachhaltige Effekte erzielen lassen.

Organisationskultur bewusst gestalten

Die Frage, wie denn nun die Organisationskultur bewusst gestaltet werden kann, wird in zahlreichen Publikationen behandelt und kann hier nur in Hinsicht auf die gewählte Themenstellung exemplarisch skizziert werden. Auch wenn die primäre „Urheberschaft" einer spezifischen Organisationskultur immer im Dunklen bleiben muss, weil sich die Muster in erster Linie selbstorganisiert ergeben; – es bleibt unbestritten, dass insbesondere **das gelebte Führungssystem in der Kultur der Organisation** seinen Niederschlag finden wird. Wie Führung vorgelebt wird, wie Beziehungen (zu Kolleg*innen, Kundensystemen...) gestaltet werden, wie Entscheidungen getroffen werden usw., all das konfiguriert maßgeblich die Unternehmenskultur und leitet sich gleichzeitig von ihr ab.

Damit geraten die jeweiligen **Menschenbilder der Führungsverantwortlichen** ins Blickfeld, beeinflussen sie doch die identitätsprägende Führungskultur. In Anlehnung an die historisch bedeutsamen Studien von Douglas McGregor (1960)[17] – lässt sich empirisch beobachten:

Wurde ein eher liberales Menschenbild seitens der Führungskräfte entwickelt, dann wird im Sinne eines Vertrauensvorschusses als grundlegende Prämisse des alltäglichen Führungshandelns davon ausgegangen, dass Mitarbeiter*innen aus eigenem Antrieb sich als kompetent erleben wollen, infolgedessen also Herausforderungen aufsuchen und ihr prinzipiell gegebenes Freiheitsbestreben sie zur Übernahme von eigenverantworteten Aufgabenstellungen motiviert.

Ein solcherart fundiertes Führungshandeln wird sich deutlich unterscheiden von einem Führungsstil, dessen Prämissen eher konservativ gerahmt sind und davon ausgehen, dass Mitarbeiter*innen, so wie Menschen überhaupt, sozusagen „von Natur

[17] Auch im Original in zwei Extrempositionen auf einem Kontinuum dargestellt.

aus“ Verantwortung scheuen, nur widerwillig Anstrengungen auf sich nehmen und – im Einklang mit dem nach wie vor so omnipräsenten Konzept des „homo oeconomicus“ – ein Aufwand-Nutzen-Kalkül anwenden und dementsprechend in erster Linie extrinsisch zu motivieren sind.

Ressourcen, Stärken, Misstrauen

Richtet sich im ersten Fall der Fokus des Führungssystem „auf Ressourcen, auf Stärken, auf eine zutiefst menschliche Begegnung, die eine in jedem Menschen tief verankerte Sehnsucht nach Anerkennung und Wertschätzung bedient“ (Baumann-Habersack, 2015, S. 59), dann wird im zweiten Fall das durch das Menschenbild beeinflusste Verhalten geprägt sein „von einem tiefen Misstrauen gegenüber dem anderen und der Angst, dass dieser andere die bestehende Ordnung gefährde, sobald er seine ureigenen Bestrebungen ausleben darf.“ (ebd.)

Der Fokus wird sich dann durch vormächtige Kontrollbemühungen vorrangig auf Fehler und Schwächen konzentrieren, die Freiheitsräume werden eingeschränkt wodurch in erster Linie detailgenaue Verhaltensvorgaben die Führungskultur charakterisieren. Dass eine derartige alltägliche Erfahrung im Arbeitsleben kaum dazu beitragen wird, die Identität der davon Betroffenen in Richtung Selbstwirksamkeit und Kompetenzerleben zu beeinflussen, scheint klar. Im Gegenteil, die personale Identitätsentwicklung wird erschwert.

Nach dem führenden Anerkennungstheoretiker Axel Honneth (1994) wird unsere Identität eben durch **drei essentielle Handlungssphären** mit je eigener normativer Logik fundiert:

Durch **Selbstvertrauen**, die sich durch soziale Anerkennung affektiver Bedürfnisse ergibt (damit sind in erster Linie *Intimverhältnisse* gemeint), durch **rechtliche Anerkennung und Gleichstellung** mit anderen, die die Selbstachtung stützt (*rechtliche Rahmenbedingungen*) und durch das **Erleben von Solidarität**, die als die Erfahrung von sozialer Wertschätzung die Person mit ihren besonderen Fähigkeiten als Bedingung für Selbstwert adressiert und damit die jeweiligen *Arbeitsverhältnisse* in ihrer zentralen Bedeutung unterstreicht.

Schlussfolgerungen

Das ergibt einige Schlussfolgerungen, die wichtige Ansätze für eine konstruktive Unterstützung der täglichen Identitätsarbeit aufzeigen.

Gegenseitige Anteilnahme

Die im organisationalen Arbeitsalltag schon strukturell vorgegebene **gegenseitige Anteilnahme** an den arbeitsbezogenen Aufgaben und Projekten unterstützt die Selbstwahrnehmung als Person, die auf Basis wertvoller Fähigkeiten und Fertigkeiten mit gesamtgesellschaftlich relevanten Tätigkeiten zum Gelingen menschlicher Gemeinschaft beiträgt.

Organisationskultur

Gelingt es dabei durch eine **entsprechende Organisationskultur** ein wahrnehmbares Gratifikationsklima im Betrieb zu etablieren, dann werden nicht nur menschliche Grundbedürfnisse erfüllt, es gelingen dann auch signifikante Beiträge zur Etablierung und Aufrechterhaltung einer selbstwertfördernden Identitätsarbeit der einzelnen Person.

Führungssystem

Ein Führungssystem, das demgegenüber eher entlang des konservativen Menschenbilds seine Ausprägung findet, erschwert die Aufrechterhaltung und den Aufbau von Selbstwert und forciert schädliche Effekte, die sich allzu häufig beobachten lassen:

Kein anderer Affekt, das zeigt meine eigene langjährige Erfahrung als Berater, bestimmt so sehr das Verhalten von Mitarbeiter*innen in solchen von prinzipiellen Misstrauen geprägten Organisationen wie die Angst vor der alltäglich drohenden Blamage.

Es scheint nicht übertrieben, dabei von einer **subtilen Form der Gewalt** im Interesse einengender Disziplinierung zu sprechen, die hier ihren konkreten Ausdruck findet. Richard Sennett formulierte in diesem Zusammenhang aus historischer Perspektive treffend: "Als alltägliche Form von Bestrafung hat das Schamgefühl in den westlichen Gesellschaften den Platz der Gewalt eingenommen.“ (Sennett, 2008, S. 125)

Eine solche dann auch kollektiv etablierte, angsterfüllte Grundstimmung ergibt eine **Vielfalt von negativen Folgewirkungen**, wie Personalfluktuation und innere Kündigungen, Anfälligkeit für Fehler verbunden mit unproduktiven Konfliktdynamiken durch gegenseitige Schuldsuche, Lernbehinderungen der Organisation durch Fehlervertuschung, Imageprobleme des Unternehmens als potenzieller Arbeitgeber, durch erniedrigende Situationen erlebte „Gesichtsverluste" der schambetroffenen Mitarbeiter*innen ... – um hier nur eine Auswahl zu nennen.

Die Auswirkungen auf das eigene Selbstbild liegen auf der Hand, manchmal kann das so weit gehen, dass sogar ein Verlust an eigener Würde erlebt wird, der dazu führt, sich insgesamt klein und womöglich sogar prinzipiell wertlos zu fühlen.

Vorbilder oder Schreckensbilder

Bedenkt man in diesem Zusammenhang dann noch, dass die Entwicklung einer **Identität als Führungskraft in erster Linie durch Vorbildwirkung** entsteht, dann wird ein weiterer Aspekt deutlich, den es in Hinsicht auf Identitätsfragen bewusst wahrzunehmen gilt.

„Entweder", so notiert ein erfahrener systemisch orientierter Organisationsberater, „orientieren wir uns an positiven Modellen oder wir lehnen negative Vorbilder ab und verinnerlichen ein gegenteiliges Verhalten." (Baumann-Habersack, 2015, S. 50)

Diese Beobachtung deckt sich gänzlich mit eigenen Erfahrungen, – so befragen wir häufig die von uns im Rahmen von Seminaren begleiteten Führungskräfte, in welcher Weise sie denn ihr jeweiliges Führungsverständnis Schritt für Schritt entwickelt haben. Die Antwort ist zumeist: **Durch Vorbilder oder durch Schreckensbilder.**

Genannt werden dabei durchgängig die eigenen Eltern mit ihren je spezifischen Erziehungsmethoden, sehr häufig aber auch Lehrer*innen und – erneut durchgängig – die im Laufe der bisherigen Berufsbiografie erlebten Führungskräfte. Nimmt man diese Aussagen ernst, dann wird verständlich, dass schon alleine durch das so bedeutsame Modelllernen (Badura & Walters, 1963) neue, zeitgemäße Formen von Führung, die so prominent in unzähligen Publikationen der Managementlehre unermüdlich propagiert werden, nur sehr langsam beginnen in breitem Ausmaß zu greifen.

Das anständige Unternehmen

Um diesen sicher zentralen, arbeitsweltlichen Identitätsbezug, nämlich das konkrete Führungssystem, hier mit einigen prinzipiellen Empfehlungen abzuschließen, sei auf die in diesem Zusammenhang lohnende Lektüre von Reinhard K. Sprengers Publikation „Das anständige Unternehmen“ (2015) hingewiesen. In für diesen Bestsellerautor typisch pointierten Ausführungen werden dabei grundlegende Prinzipien in je eigenen ausführlichen Kapiteln dargestellt:

Unter Berufung auf eines der berühmtesten Zitate von Immanuel Kant: *„Handle so, dass du die Menschheit sowohl in deiner Person, als in der Person eines jeden anderen jederzeit zugleich als Zweck, niemals bloß als Mittel brauchst“* (Kant, 1968, S. 429) wird in einer Kapitelüberschrift empfohlen[18]: **„Betrachte Mitarbeiter nicht als bloße Mittel!“** (Sprenger, 2015, S. 57) Hier ist der oben schon erwähnte Grundwiderspruch in spätmodern-kapitalistischen Verhältnissen angesprochen, die sich – wie vielfältig in gesellschaftskritischen Publikationen ausgeführt – als „Entfremdung“[19] in Hinsicht auf Identitätsfolgen auswirken.

Ein weiteres – ebenfalls mit Identitätsbezügen wahrnehmbares – Prinzip lautet: **„Behandle Mitarbeiter nicht wie Kinder!“** (ebd., S. 115) Damit sind Beobachtungen adressiert, die eine besonders wirkmächtige Facette für Identitätsfragen ins Bewusstsein bringt: Tatsächlich lässt sich feststellen, dass die wohl am häufigsten bemühte Analogisierung der Führungsarbeit im Bereich der Erziehung liegt. Die Managementliteratur weist unzählige Stellen auf, an denen Führung mit Kategorien beschrieben wird, die zumindest implizit, allzu häufig aber auch explizit Führung mit Erziehung geradezu gleichsetzen.

Die damit verbundene Infantilisierung von Mitarbeiter*innen geht auf Kosten von womöglich gleichzeitig im Außenauftritt der Organisationen als Anspruch formulierten Empowerment-Ansätzen. Als Konsequenz ergibt sich eine schädliche Inkongruenz zwischen offiziell deklarierten, emanzipatorisch anmuteten Führungsansprüchen und praktizierter Führungspraxis mit entsprechenden

[18] Im Buch von Sprenger wird dieses, philosophisch so bedeutsame Diktum übrigens in weiterer Folge sinnstörend falsch zitiert: „Handle so dass der Mensch *nicht nur* Mittel, sondern *zugleich* auch Zweck ist.“ (Kursive Hervorhebungen durch Sprenger, 2015, S. 59.)
[19] Für ein aktualisiertes Begriffsverständnis dieser zentralen marxistischen Kategorie siehe insbes. Jaeggi (2016).

Auswirkungen in Richtung Entmündigung und nur lückenhaft realisierter Übernahme von Selbstverantwortung durch die Mitarbeiter*innen.

Als ein drittes Prinzip formuliert Sprenger: **„Versuche nicht, Menschen zu verbessern!“** (ebd. S. 159); und bringt damit einen systemtheoretisch orientierten Grundsatz ins Bild. Entsprechend finden sich in diesem Kapitel Beispiele, inwiefern sich eine in der dominierenden Managementtheorie und in der daran orientierten Managementpraxis vorfindbare „Individualisierung struktureller Schieflagen“ (ebd. S. 160) durch die darin unterkomplex unternommene Attribuierung von unerwünschten Organisationseffekten auf das einzelne Individuum schädlich auswirkt. Im Organisationsalltag gilt – ganz genauso wie in politischen Kontexten – dass es nicht um den ohnehin erfolglos bleibenden Versuch gehen sollte „den Menschen“ zu ändern, sondern darum, die Umstände so zu entwickeln, dass sie zugleich möglichst menschengerecht und für die Organisationsziele effektiv sind.

Pointiert formuliert Sprenger dazu: **„In der Summe heißt das: Wenn Sie etwas verbessern wollen, ändern sie Strukturen! Nicht Menschen. Hören Sie auf, an Menschen herumzuschrauben! Menschen sind, wie sie sind; es gibt keine besseren. […] Machen Sie nicht die Verhaltensänderung des Mitarbeiters zur Voraussetzung für die Kooperation. Sonst finden das Engagement und die Hingabe des Menschen nach Feierabend statt. Können Sie sich das leisten?“** (ebd. S. 162)[20]

Das nächste Prinzip weist nach meiner Ansicht doch einige Redundanzen zu den vorangegangenen Ausführungen auf, es lautet: **„Verletze nicht die Autonomie der Mitarbeiter!“** (ebd. S. 217) In diesem Kapitel des Bestsellers finden sich sehr trivial anmutende und altbekannte Empfehlungen, die in emanzipatorischer Absicht darauf abzielen das „anthropologische Motivationsprinzip“ nach größtmöglicher Selbstbestimmung auch in der Arbeitswelt zu berücksichtigen.

In Hinsicht auf unsere Themenstellung findet sich dabei nur ein nennenswerter Gedanke: **„Organisieren“**, so der nicht wirklich überraschende Befund von Reinhard Sprenger, **„geht […] unumgänglich mit einer gewissen Freiheitsbeschränkung einher. Aus dem ‚So-oder-So‘ wird ein ‚Nur-So’. Organisieren ist Alternativvernichtung.“**

[20] Beachte hier die oben schon kritisch beleuchteten Aspekte von Organisationen, den „ganzen Menschen“ zu vereinnahmen. Diese Textstelle ist dafür ein besonders deutliches Beispiel, wie ein „ganzheitlich orientiertes“ hier sogar als „anständig“ proklamiertes Unternehmen, trotz aller anders lautender Rhetorik versucht die gegebenen Selbstverwirklichungsbedürfnisse der Mitarbeiter*innen ihrer organisationalen Verwertungslogik zu unterwerfen.

Wenn dabei die immer nur graduell realisierbaren „Elemente von Autonomie“, nämlich die freie Wahl der Arbeit, die Möglichkeit der Beeinflussung, das Ausmaß an praktischen und intellektuellen Herausforderungen und das empfundene Interesse an der Arbeit zu wenig wirksam werden, dann „wird die Arbeit wahrscheinlich als fremdbestimmt und letztlich als würdelos erlebt. Arbeit bleibt dann für die Ich-Identität extern und rein instrumentell auf *andere* Zwecke bezogen.“ (ebd. S. 218)

Auch wenn die dann daran anknüpfenden Empfehlungen letztlich nur einige längst bekannte Befunde der Motivationspsychologie referieren, so ist doch der Hinweis bedeutsam, dass sich emanzipatorische Effekte und damit verbundene, nicht zu unterschätzende Beiträge der Arbeitswelt für eine gelingende Identitätsentwicklung der Person nur dann ergeben, wenn trotz gegebener Einschränkungen durch den organisationalen Rahmen Freiräume für die Auswahl und Gestaltung der Arbeitsanforderungen verfügbar bleiben.

Der aus meiner Sicht wichtigste Ansatz zur arbeitsweltlichen Unterstützung für eine gelingende Identitätsentwicklung knüpft an einer Eingangsbemerkung zu diesem Kapitel an:

Reflexion, Hinterfragen & Supervision

Nicht immer ist uns in vollem Umfang bewusst, wie sehr uns unsere Arbeit bis tief in unser eigenes Selbstverständnis hinein prägt. Eine Voraussetzung für eine möglichst weitreichende (Mit-)Autorenschaft für unser eigenes Selbst, liegt aber sowohl in der persönlichen Fähigkeit wie auch der gebotenen Möglichkeit und Unterstützung für eine kontinuierlich betriebene Reflexion der dafür bedeutsamen Bedingungen, aktuellen Ereignissen und Herausforderungen, die sich aus der (Arbeits-)Umwelt und den eigenen inneren Ansprüchen, Sehnsüchten und Wünschen ergeben.

Nur ein differenziert-kritisches, bewusstes und beständig unternommenes Hinterfragen der uns umgebenden und von uns selbst initiierten dynamischen Prozesse ermöglicht eine immer in sozialen Bezügen gerahmte Individuation. Das Gelingen dieser lebenslangen Aufgabe kann eine dafür sensibilisierte Organisation durch professionell gestaltete, systematisch betriebene und kontinuierlich angebotene Reflexionsräume unterstützen.

Damit ist ein (zunehmend als sinnvoll und nützlich erkanntes) Format von arbeitsweltlicher Beratung adressiert – **die Supervision**. Sie wird von der

„Österreichischen Vereinigung für Supervision und Coaching (ÖVS)“ definiert als „die professionelle Beratungsmethode für alle beruflichen Herausforderungen von Einzelpersonen, Teams bzw. Gruppen und Organisationen. Die Supervisorin/der Supervisor unterstützt Sie dabei, berufliche Handlungen zielgerichtet, effizient und erfolgreich zu gestalten. Ziel von Supervision ist es, im Einzelgespräch, im Team oder in der Gruppe berufliche Situationen zu reflektieren und die Teilnehmer und Teilnehmerinnen zu befähigen, die damit verbundenen Probleme und Herausforderungen konstruktiv zu bewältigen, Konflikte zu lösen und Veränderungsprozesse aktiv zu steuern.“ (ÖVS, 2025)

Vor dem Hintergrund der hier angestellten Überlegungen ist man versucht zu ergänzen: „… und auch dabei zu unterstützen, im Sinne einer gelingenden **Identitätsarbeit zu reflektieren**, wie man sich als (berufstätige) Person mit den Erwartungen in Hinsicht auf die übernommene Funktion, dem damit verbundenen Status, den selbst gewählten und den vorgeschriebenen Problemlösungen, dem Unternehmen mitsamt seinen grundsätzlichen Zielen, mit seiner Kultur und seinen Werten, mit den sozial zugeschriebenen Rollen und so weiter identifizieren kann und will.“

Wenn es bei Supervision (wie übrigens auch bei Psychotherapie) darum gehen soll, Personen in ihren aktuellen Bezogenheiten und also ihrem So-Sein zu verstehen, wenn damit versucht wird, ihre konsequenzenreichen Betrachtungen von sich und ihrer relevanten Mitwelt nachvollziehen zu können, um solcherart ihre eigenen Reflexionen zu vertiefen und dadurch die Voraussetzungen für alternative Entwürfe und Entscheidungen zu ermöglichen, dann gilt es – wie ausgeführt – in Hinsicht auf die hier adressierte Identitätsarbeit nicht ein (statisch verstandenes) „Selbst“ zu entdecken oder zu entbergen, sondern prozesshafte Verhältnisse zu reflektieren.

Vertieft sich das Verständnis einer vielleicht gegebenen Differenz, wer und wie jemand in seinen beruflichen Kontexten sein soll, wie und wer jemand sein will und welche – vielleicht selbst noch nicht gänzlich verstandene – Entwürfe jemand in Hinsicht auf seine „Identität“ mit sich trägt, dann lässt sich berechtigt vermuten, dass die zwar begrenzten und dennoch aber gegebenen Möglichkeiten sich „selbst zu erfinden“ durch die zunehmend bewusstere Wahrnehmung gegebener Freiheiten genutzt werden können.

Die eigene Identität kann als gestaltbare Aufgabe verstanden und entsprechend (auch situationsbezogen) modifiziert werden. Wie die mittlerweile zahlreichen

Erfahrungen aus der Praxis eindrucksvoll belegen, kann die Supervision dabei hilfreich unterstützen.

Fallstricke

Ausgehend von einer gesellschaftskritischen Positionierung sollten dabei auch gegebene Fallstricke Beachtung finden, die sich sowohl durch ein Missverständnis der Supervisor*innen als auch durch entsprechende, meist unterschwellig bleibende Beauftragungen ergeben könnten, die darauf abzielen, Supervision wäre eine Art „Trainingslager", das dazu dienen soll, die Supervisand*innen möglichst optimal und ausschließlich für die Zwecksetzungen der Organisation „fit" zu machen. Eine (ohnehin immer nur illusionäre) widerspruchsfreie Anpassung von Arbeitskräften an die jeweilige Funktion im kapitalistisch verfassten Verwertungszusammenhang ohne auch die Bedürfnisse der Person größtmöglich zu berücksichtigen, mündet in leidbringende Beiträge zum ohnehin omnipräsenten Zwang ständiger Selbstoptimierung.

Unter Berücksichtigung der potenziellen „Destruktivität von Idealen" (Schmidbauer, 1987), die sich durch eine unreflektierte Verinnerlichung von überfordernden Leistungsansprüchen ergeben kann, gilt es bei der Unterstützung der Identitätsarbeit im Arbeitskontext – am besten realisiert durch angebotene Supervisionskontexte – alleine schon im Sinne gebotener Aufrichtigkeit gegebenenfalls auch kritische Feedbacks zu äußern. Insbesondere dann, wenn jemand Gefahr läuft durch kritiklose Übernahme der schon erwähnten Anforderungen nach permanenter Selbstoptimierung, ein unrealistisches Idealselbst zu entwickeln, das leidvolles Scheitern vorprogrammiert.

Supervision eröffnet als professionell gestaltete Anregung zur Reflexion, als grundsätzlich ergebnisoffenes Format, alternative Optionen; – ist das nicht der Fall, ist es nicht Supervision.

Selbstkonzept

Eröffnet eine authentisch um die Berücksichtigung von lebensdienlichen Bedürfnissen bemühte Organisation zusätzlich derartige Reflexionsräume für die in ihrem Rahmen tätigen Mitarbeiter*innen, dann kann die Arbeitswelt als hoch bedeutsame Quelle des Selbst im Lichte der hier reflektierten Identitätsarbeit nicht

zu unterschätzende Beiträge für die Entwicklung eines gelungenen Kohärenzgefühls der Person beisteuern. **Die in den gegebenen weltgesellschaftlichen Umständen zunehmend bedeutsam werdende Resilienz von Einzelperson und(!) Organisation benötigt, als eine unhintergehbare Voraussetzung, die gelungene Entwicklung eines selbstbestimmten, gleichzeitig stabilen wie auch flexiblen, sozial anschlussfähigen und identitätsstiftenden Selbstkonzepts der Person.**

© TAO, Peter Frenzel, im Juni 2025

Literatur

Antweiler, C. (2025). Kultur formt das Selbst. Was alle Menschen und alle Kulturen verbindet. In: Der blaue Reiter - Journal für Philosophie: Identität. Ausgabe 55 (1/2025) Verlag für Philosophie, S. 62-65.

Arendt. H. (1981). Vita activa, oder: Vom tätigen Leben. Piper.

Badura, A. & Walters, R.H. (1963). Social Learning and personality developement. Holt, Rinehart and Winston.

Badura, B., Ducki, A., Baumgardt, J., Meyer, M & Schröder, H. (Hg.) (2024). Fehlzeiten-Report 2024. Bindung und Gesundheit – Fachkräfte gewinnen und halten. Springer.

Baumann-Habersack, F. (2015). Mit neuer Autorität in Führung. Warum wir heute präsenter, beharrlicher und vernetzter führen müssen. Springer Fachmedien

Bennent-Vahle, H. (2014). Mit Gefühl denken. Einblicke in die Philosophie der Emotionen. 2. Aufl., Verlag Karl Alber.

Bieri, P. (1986.) Zeiterfahrung und Personalität. In: H. Burger (Hg.). Zeit, Natur und Mensch. Berlin-Verlag.

Biermann-Ratjen, E. (1996). Entwicklungspsychologie und Störungslehre. In: C. Böck-Singelmann et al. (Hg.). Personzentrierte Psychotherapie mit Kindern und Jugendlichen. Bd. 1: Grundlagen und Konzepte. Hogrefe.

Boehm, O. (2022). Radikaler Universalismus. Jenseits von Identität. Propyläen.

Bühler, C. (1975). Die Rolle der Werte in der Entwicklung der Persönlichkeit und in der Psychotherapie. Klett-Cotta.

Danzer, G. (2027). Identität. Über die allmähliche Verfertigung unseres Ichs durch das Leben. Springer.

Erikson, H., E. (1973): Identität und Lebenszyklus. Suhrkamp, [orig. 1950].

Deci, E. & Ryan, R.M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development and health. In: Canadian Psychology, 49(3), S. 182–185.

Frenzel, P. (Hg.) (1991). Selbsterfahrung als Selbsterfindung. Personzentrierte Psychotherapie nach Carl R. Rogers im Lichte von Konstruktivismus und Postmoderne. Roderer.

Frisch, M. (1967). Öffentlichkeit als Partner. Suhrkamp.

Gergen, K.J. (1996). Das übersättigte Selbst. Identitätsprobleme im heutigen Leben. Carl

Auer.

Gergen, K.J. & Gergen, M. (2009). Einführung in den sozialen Konstruktionismus. Carl Auer.

Hettling, M. (2025). Die eine Identität gibt es nicht. Über die Vielfalt der Identitäten. In: Der blaue Reiter - Journal für Philosophie: Identität. Ausgabe 55 (1/2025) Verlag für Philosophie, S. 57-61.

Honneth, A. (1994). Kampf um Anerkennung. Zur sozialen Grammatik sozialer Konflikte. Suhrkamp.

Jaeggi, R. (2016). Entfremdung. Zur Aktualität eines sozialphilosophischen Problems. Suhrkamp.

Jahoda, M., Lazarsfeld, P.F. & Zeisl, H. (1975). Die Arbeitslosen von Marienthal. Ein soziographischer Versuch über die Wirkungen langandauernder Arbeitslosigkeit. Suhrkamp.

James, W. (1983). Die Prinzipien der Psychologie, Bände I und II. Harvard University Press (mit einer Einführung von G. A. Miller); [orig. 1890].

Joisten, K. (2025). Du hast dich gar nicht verändert! Oder doch? Über Paul Ricœurs Verständnis von der Identität als Text. In: Der blaue Reiter - Journal für Philosophie: Identität. Ausgabe 55 (1/2025) Verlag für Philosophie, S. 16-21.

Keupp, H. (2010). Vom Ringen um Identität. Aufzeichnung eines Vortrags im Rahmen der Lindauer Psychotherapiewochen 2010. mp3-Format verfügbar als CD (Hg. B. Ulrich), Audiotorium Netzwerk.

Kierkegaard, S. (1923). Die Tagebücher. (deutsch von T. Haecker). Brenner-Verlag.

Kieselbach, T. & Beelmann, G. (2006). Arbeitslosigkeit und Gesundheit: Stand der Forschung. In: A. Hollederer & H. Brand (Hg.). Arbeitslosigkeit, Gesundheit und Krankheit. Hans Huber, S. 13-34.

Kühl.S. (2023). Der ganz formale Wahnsinn. 111 Einsichten in die Welt der Organisationen. Vahlen.

Luhmann, N. (1984). Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. Suhrkamp.

McGregor, D. (1960). The Human Side of Enterprise. McGraw-Hill.

Mounk, Y. (2023). Im Zeitalter der Identität. Der Aufstieg einer gefährlichen Idee. Klett-Cotta.

Österreichische Vereinigung für Supervision und Coaching. (2025). Beratungsformate. {https://www.oevs.or.at/oevs-fuer-kundinnen/beratungsformate} [1.6.2025]

Pfadenhauer, M. (2003). Professionalität. Eine wissenssoziologische Rekonstruktion institutionalisierter Kompetenzdarstellungskompetenz. Springer.

Reisel, B. (2001). Ein personzentriertes Entwicklungsmodell. Zum Verständnis von kindlicher Entwicklung im Personzentrierten Ansatz. In: P. Frenzel, W. Keil, P.F. Schmid & N. Stölzl (Hg.). Klienten-/Personzentrierte Psychotherapie. Kontexte-Konzepte-Konkretisierungen. Facultas Universitätsverlag, S. 96-118.

Rogers, C. (1989). Eine Theorie der Psychotherapie, der Persönlichkeit und der zwischenmenschlichen Beziehungen, entwickelt im Rahmen des klientenzentrierten Ansatzes. 3. Aufl., GwG-Verlag, [orig. 1959].

Rogers, C. (1973). Entwicklung der Persönlichkeit. Psychotherapie aus der Sicht eines Therapeuten, Klett-Cotta [orig. 1961].

Ricœur, P. (1988). Das Selbst als ein Anderer. Fink Verlag.

Sennett, R. (2008). Autorität. Berlin Verlag.

Schein, E. (2010). Organisationskultur. "The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide“. Edition Humanistische Psychologie.

Schmidbauer, W. (1987). Alles oder nichts. Über die Destruktiviät von Idealen. Rowohlt.

Schumak, R & Schultz, C. (2001). Arbeitslosigkeit – ein psychologisches Thema? In: Forum Kritische Psychologie. 43/2001, S. 59-76.

Sprenger, R. K. (2015). Das anständige Unternehmen. Was richtige Führung ausmacht – und was sie weglässt. Deutsche Verlags-Anstalt

Stern, D. (1992). Die Lebenserfahrung des Säuglings. Klett-Cotta, [orig. 1985].

Zirfas, J. (2025). Die maskierte Identität. Wer über Masken spricht, spricht über Wahrheit. In: Der blaue Reiter - Journal für Philosophie: Identität. Ausgabe 55 (1/2025) Verlag für Philosophie, S. 10-13.

Bilderquelle: pixabay