

Unfreiwillige Arbeitgeberwechsel gehen oft einher mit einem Unternehmenskultur-Schock. Erfolgreich arbeitet der Mitarbeiter, der sich nicht von den neuen ungeschriebenen Regeln auffressen lässt.

Emotionale Distanz entwickeln

Ein Personaltransfer im Rahmen von Outsourcing verändert die Arbeitsbedingungen von Beschäftigten auf den ersten Blick nicht gravierend. Auf den zweiten Blick zeigt sich jedoch, dass ein nicht freiwilliger Arbeitgeberwechsel einen Unternehmenskultur-Schock auslösen kann, wenn sich der ehemalige und der neue Arbeitgeber sehr stark in Bezug auf die praktizierte Unternehmensphilosophie unterscheiden.

Die empirische Untersuchung eines Outsourcing-Prozesses zeigt, dass Beschäftigte Outsourcing als ein einschneidendes Ereignis erleben, das sie nicht ohne Unterstützung von außen bewältigen können. Soll ihre Arbeitsfähigkeit erhalten bleiben, ist es wichtig, den Übergang nicht nur unter fachlichen, juristischen und ökonomischen Aspekten zu planen und zu begleiten, sondern zudem die Aspekte der Trennung vom alten Arbeitgeber und der Orientierung im neuen Unternehmen zu bedenken. Denn das Arbeitsverhältnis mit dem übernehmenden Unternehmen kann den Verlust des bisherigen Arbeitsverhältnisses emotional oft kaum kompensieren.



*Dr. Bettina Daser,
Fachbereich
Gesellschaftswissen-
schaften, Goethe-
Universität
Frankfurt/Main
Kontakt:
daser@soz.uni-
frankfurt.de*

Insbesondere in den Fällen, in denen das Arbeitsverhältnis über viele Jahre oder gar mehrere Jahrzehnte bestand, ist es für Beschäftigte schwer zu akzeptieren, dass der ehemalige Arbeitgeber auf ihr künftiges Engagement verzichten möchte. Die Orientierung im neuen Unternehmen fällt unter anderem deshalb schwer, weil die im ehemaligen Unternehmen üblichen Praktiken und Lösungsansätze nicht mehr greifen und die ehemaligen formellen und informellen Regeln in Frage gestellt, sowie die im neuen Unternehmen gültigen Regeln verstanden und gelernt werden müssen. Erfordert die im neuen Unternehmen praktizierte Unternehmensphilosophie ein Verhalten, das den Beschäftigten bisher fremd war, so gestaltet sich der Übergang oft weniger reibungslos als von den Beteiligten erwartet.

Aufgaben erfüllen

Im Rahmen der empirischen Untersuchung wurden mit IT beschäftigte Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen einer Bank befragt, deren Arbeitsverhältnisse an ein Beratungsunternehmen übergegangen waren. Zum Zeitpunkt der Befragung lag der Personaltransfer etwa ein Jahr zurück. Es wurde jedoch deutlich, dass ein Großteil der Befragten nach wie vor darauf eingestellt war, wie in der Bank eine vom Vorgesetzten klar umrissene Aufgabe zu erfüllen und den Arbeitsalltag nicht selbstständig

zu strukturieren, wie vom neuen Arbeitgeber gefordert.

Im Fokus der Untersuchung stand die Frage, welche der outgesourceten Arbeitnehmer diesen Unternehmenskultur-Schock wie bewältigen. Besonders bedeutsam sind dabei die Selbstdeutungen, mit denen die Betroffenen ihre Emotionen regulieren. Dazu gehören die Enttäuschung, vom Herkunftsunternehmen outgesourcet worden zu sein, die Angst, sich im neuen Unternehmen nicht zu bewähren und nach Ablauf des gesetzlichen Kündigungsschutzes den Arbeitsplatz zu verlieren, aber auch die Angstlust, mit den genuinen IT-Beratern und -Beraterinnen erfolgreich zu konkurrieren.

Die Konkurrenz mit den genuinen IT-Beratern kann nur dann erfolgreich verlaufen, wenn eine bisher nicht praktizierte Form der Beziehungsorientierung gelernt werden kann. Sie basiert weniger auf stabilen kollegialen Zusammenhängen als auf der Zusammenarbeit mit wechselnden Kooperationspartnern. Diese Form der Beziehungsorientierung erfordert einen flexiblen, möglicherweise sogar instrumentellen Umgang mit Arbeitsbeziehungen, die einer steten (zweckorientierten) Investition in Kontakte bedarf, für die Sympathie als förder-

Stichwörter in diesem Beitrag

- Konkurrenz
- Rivalität
- Angst

lich, jedoch nicht als notwendig gelten kann.

Die Fähigkeit, mit Kollegen und Vorgesetzten derart in Kontakt zu treten, dass tragfähige Arbeitsbeziehungen entstehen, die insgesamt ein umfassendes Netzwerk bilden, ist für den Wert eines Beschäftigten in Beratungsunternehmen von zentraler Bedeutung. Zudem werden diejenigen Fähigkeiten honoriert, auf denen Projektarbeit basiert. Dazu gehört die Begeisterungsfähigkeit, die den Einstieg in ein Projekt und das Engagement während eines Projekts erleichtert, gepaart mit einer gewissen emotionalen Distanz, die das Ergreifen neuer Optionen ermöglicht, sobald ein Projekt dem Ende zugeht oder für die berufliche Karriere an Attraktivität verliert.

Leistung präsentieren

Derart aktiv die eigenen Arbeitsbeziehungen und Aufgaben zu gestalten, ist für die transferierten IT-Beschäftigten nicht leicht. Denn der frühere Arbeitgeber, das Bankhaus, bot nur wenige Gelegenheiten, die hierfür notwendigen Kompetenzen auszubilden. Wie soll nun mit genuinen IT-Beratern erfolgreich konkurriert werden, wenn beispielsweise inszenatorische Fähigkeiten fehlen, mit denen die eigene Leistung dargestellt und vermarktet werden kann? Denn das erleben die transferierten Beschäftigten als den zentralen Unterschied zwischen sich und den genuinen Beratern, die sich in ihrer Wahrnehmung als Königstruppe inszenieren. Als solche wechseln sie von einem Projekt zum nächsten, um dort möglichst schnell von Null auf Hundert zu kommen, sich das notwendige Wissen anzueignen, sowie die Aufgaben effizient abzuarbeiten. Was den Leistungsanspruch an sich selbst betrifft, unterscheiden sich die transferierten Beschäftigten von den genuinen Beratern kaum. Die eigentliche Herausforderung in der Konkurrenz ist der inszenatorische Charakter der Leistungspräsentation. Wer schüchtern ist, so beschreiben es die transferierten Beschäftigten, hat kaum eine Chance, Karriere zu machen. Die Konkurrenz mit genuinen IT-Beratern erfordert demnach einen pro-

fessionellen Umgang mit einer Bandbreite von Emotionen: Freude und Lust, sowie Angst, Ärger und Wut. Freude und Lust entstehen durch die Möglichkeit, sich mit Gleichrangigen zu messen, sich erfolgreich zu profilieren und an beruflichen Herausforderungen zu wachsen. Insbesondere diejenigen Beschäftigten, die ihre Fähigkeiten gerne in Szene setzen, können Konkurrenzsituationen für sich nutzbar machen, um Rivalen zu überstrahlen.

Zugleich sind Konkurrenzsituationen von der Angst begleitet, sich nicht zu bewähren, sondern an der gestellten Aufgabe zu scheitern. Das erleben insbesondere jene Beschäftigten als kränkend, denen es weniger gut gelingt, die eigene Kompetenz darzustellen und die dazu neigen, beruflichen Misserfolg als persönliches Versagen zu deuten. Sie haben das Gefühl, fachlich nicht weniger kompetent als ihre Mit-Konkurrenten zu sein, aber als Person nicht überzeugt zu haben. Sie sehnen sich nach kooperativen Beziehungen, die weniger Angst als konkurrenztote Beziehungen erzeugen und übersehen dabei, dass diese nicht zwangsläufig weniger konfliktuell sind.

Entscheidend für den Ausgang einer Konkurrenzsituation ist, dass die konkurrierenden Beschäftigten die Entscheidung als nachvollziehbar und gerecht erleben. Dann gelingt es ihnen, weiterhin zu kooperieren, selbst wenn sie in der konkreten Situation unterlegen sind. Andernfalls entsteht ein Nährboden für feindschädigende Rivalität, die nicht nur den beruflichen Erfolg zum Ziel hat, sondern Beschäftigte dazu anstachelt, an Konkurrenzsituationen festzuhalten, um Rivalen zu schaden, koste es was es wolle.

Mitstreiter mobilisieren

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung zeigen, dass es manchen Beschäftigten, die im Rahmen von Outsourcing an ein Beratungsunternehmen übergehen, leichter fällt als anderen, sich zu bewähren. Diese Beschäftigten sind in der Lage, emotionale Distanz zu ihrem Arbeit-

Lese-Tipp

Bettina Daser: Mensch oder Kostenfaktor? Über die Haltbarkeit psychologischer Verträge im Outsourcing-Prozess. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, erscheint voraussichtlich April 2009, ISBN-10 3531165437, 39,90 Euro

geber und ihrer Arbeitsaufgabe zu entwickeln. Es gelingt ihnen daher, die Kosten einer Konkurrenz um ein bestimmtes Karriereziel realistisch einzuschätzen und gegebenenfalls darauf zu verzichten. Denn gerade das emotionale Festhalten an schwierigen Situationen im Arbeitskontext erhöht die Wahrscheinlichkeit einer Kränkung.

Zudem ermöglichen eine emotionale Distanz zum Geschehen am Arbeitsplatz sowie ein bewusster Umgang mit negativen Emotionen Spielräume, um Aggression von Mit-Konkurrenten einzuschätzen und von Sachzwängen zu unterscheiden. Wer nicht jeden Widerstand als Angriff auf die eigene Person erlebt, erhält sich die Möglichkeit, auf Basis sachlicher Argumente zu agieren, Mitstreiter zu mobilisieren und mit Gegnern ins Gespräch zu kommen.

Wichtig ist zudem, Konkurrenzsituationen als Herausforderungen zu erkennen, in denen es nicht nur etwas zu verlieren, sondern vor allem etwas zu gewinnen gibt. Im Idealfall ist ehrgeizig-stimulierende Rivalität für alle Beteiligten vorteilhaft: Wer sich im Vergleich mit anderen verbessern will und dabei seine Arbeitsaufgabe vorantreibt, schadet zunächst weder sich, seinen Mit-Konkurrenten noch der Organisation. Vorausgesetzt, der Ehrgeiz einer Person ist ihren Fähigkeiten angemessen und entwickelt sich nicht zu einem krankhaften Ehrgeiz oder gar einem tyrannischen Siegeswillen, der weder vor der Schädigung anderer noch vor Selbstschädigung zurückschreckt. Ein Unternehmenskultur-Schock, der durch eine Unternehmensphilosophie ausgelöst wird, die eher auf Konkurrenz als auf Kooperation setzt, kann demnach gemildert werden, wenn es gelingt, Emotionen allein oder mit Hilfe fremder Unterstützung zu regulieren.