

Augen zu und durch?

Die meisten wollen einen Job, den sie lieben, in einem angesehenen Unternehmen. Was bringt Menschen aber dazu, in wenig redlichen Branchen, etwa in der Waffenindustrie, zu arbeiten? Der renommierte Wirtschaftspsychologe Erich Kirchler weiß darauf die Antwort.

VON ANDREA HLINKA

» Konsens heute ist: Ein Job soll mehr sein, als nur der Tausch von Leistung gegen Geld: Er soll in einem Unternehmen sein, das ein gutes Image hat, soll genug Geld, Aufstiegschancen und Selbstverwirklichung bieten. Und man will für die Aufgabe brennen und Spaß haben. Fakt ist, die meisten Jobs können nicht die ganze Palette an Erwartungen erfüllen. Oder noch schlimmer: Man muss sich für sie gehörig verbiegen, die eigenen Moralvorstellungen manchmal sogar aufgeben. Aber kann man das auf Dauer? Der bekannte Wirtschaftspsychologe Erich Kirchler gibt Antworten.

KURIER: Wie kann ein Mensch mit sich vereinbaren in einer Branche mit schlechtem Image, etwa der Waffenindustrie, zu arbeiten?

Erich Kirchler: Es mag für den einen ethisch verwerflich sein, in der Waffenindustrie zu arbeiten, für den anderen geradezu eine ethische Verpflichtung, um sich selbst oder das eigene Land vertei-

„Verstößt eine Arbeit gegen die eigene Moral, muss eine Person ihre Tätigkeit ständig vor sich und anderen rechtfertigen, die Problematik bagatellisieren oder mit Klagen und Anklagen leben.“

Erich Kirchler, Wirtschaftspsychologe

digen zu können. In einer pluralistischen Gesellschaft gibt es auch viele verschiedene Werthaltungen, verschiedene Glaubenssätze. Verschiedene Gruppen verfolgen unterschiedliche Ideologien und politische Ansichten. Wünschenswert ist, dass Menschen dort arbeiten können, wo sie Arbeitsziele teilen und die Art von Arbeitsprozessen und Führungsmodellen gutheißen.

Muss man sich mit einem Job denn identifizieren? Oder ist Arbeit nur Geld gegen Leistung?

Identifikation mit der Arbeit und dem Unternehmen ist wesentlich. Einerseits, um selbst durch die Art der Arbeit und die Zugehörigkeit zu einem bestimmten Betrieb Selbstwert zu generieren und die eigene soziale Identität zu definieren, und andererseits um sich als Bürger der Organisation zu fühlen und sich für deren Ziele zu engagieren.

Heißt das, es macht irgendwann krank, wenn man einen Job ausübt, mit dem man sich nicht identifizieren kann, der gegen die eigene Moral verstößt?

Es ist in jedem Fall belastend. Denn Nicht-Identifikation macht persönliche, familiäre und gesellschaftliche Schwierigkeiten. Das ist auf Dauer nicht nur für die arbeitende Person belastend, sondern auch für ihr soziales Umfeld. Verstößt eine Arbeit gegen die eigene Moral, muss eine Person

ihre Tätigkeit ständig vor sich und anderen rechtfertigen, die Problematik bagatellisieren oder mit Klagen und Anklagen leben. In vielen Fällen gelingt es, die Problematik zu bagatellisieren und eine Art resignative Zufriedenheit und Pseudo-Identifikation zu schaffen.

Wie lange schafft man das?

Jede Art von Zeitangaben wäre verfehlt.

Wie rechtfertigen Menschen vor sich selbst ihr Dilemma?

Man kann die Problematik herunterspielen, die eigenen Ansprüche reduzieren, die Situation besser darstellen als sie ist. Man kann Rechtfertigungsgründe bei anderen Arbeitstätigen suchen. Oder man kann aus der Situation gehen, indem man sich einen anderen Arbeitsplatz sucht.

Was ist ausschlaggebend, um einen Job in einem Unternehmen anzunehmen, das ein schlechtes Image hat? Charakter? Geld?

Eine Arbeit könnte auch dann angenommen werden, wenn sie den eigenen Werthaltungen nicht entspricht, wenschlicht die Lebensnotwendigkeiten dazu zwingen, wenn aus praktischen Gründen keine Alternative besteht, wenn die Hoffnung gerechtfertigt erscheint, dass alles besser oder gar nicht so schlimm ist.

Ist man in einem Job gewissenhaft und engagiert, wenn man sich damit nicht identifiziert? Oder wird man lasch?

Beides ist möglich. Neben der Identifikation gibt es andere Anreize, um einen Job gut zu machen. Allerdings ist das, das organizational citizenship genannt wird, durchaus wichtig, um Motivation und Engagement zu fördern.

Geld statt sozialem Prestige

Manager in Sünden-Industrien. Stigmatisiert, dafür aber um 30 Prozent höher entlohnt

Wer als Manager in einem Unternehmen mit schlechtem Image anheuert, verdient tatsächlich wesentlich mehr als in einem Unternehmen mit Saubermann-Image. Das zeigt eine Studie der Londoner Cass Business School und der Prager Karls-Universität aus dem Jahr 2015. Demnach verdienen Manager in der Tabak-, Alkohol- und Glücksspielbranche – von den Forschern auch „Sünden-Industrien“ genannt – um bis zu 30 Prozent mehr Gehalt. Oder im Durchschnitt rund 330.000 Dollar pro Jahr.

Die Studienautoren konnten auch nachweisen, dass das höhere Gehalt nicht wegen etwa höherer Komplexität der Branche bezahlt wird. Die Gründe für die hohen Prämien liegen tatsächlich in den negativen Auswirkungen auf das soziale Ansehen der Manager und mögliche Folgen für andere Posten. Für die Ergebnisse wurden die Ge-

Erich Kirchler ist Vorstand des Instituts für Angewandte Psychologie an der Universität Wien und bekannt für seine Forschung und Publikationen im Bereich Wirtschaftspsychologie



Kann man in einem Unternehmen, vor allem in einem solchen, wo es um umstrittene Produkte geht, seinen kritischen Geist bewahren oder passt man sich der Umgebung mit der Zeit an?

Für kurze Zeit ist es durchaus möglich, den kritischen Geist zu bewahren. Aber auf Dauer wird es schwierig werden, die Spannung zwischen Wert-Ansprüchen und Ist-Gegebenheiten auszuhalten. Wenn jemand die aktuelle Situation in seinem Sinne uminterpretiert oder die eigenen Ansprüche reduziert oder anpasst, dann ist es auch mit dem kritischen Geist vorbei.

Ist es überhaupt angebracht als Mitarbeiter die Unternehmensidee kritisch zu sehen?

Die Auseinandersetzung mit dem Unternehmens-Leitbild, mit Unternehmenszielen, Prozessen und mehr ist in vielen Fällen – zumindest in Europa – durchaus möglich. Das ist auch wichtig und erstrebenswert, auch um als Regulativ zu wirken. Etwa gegen die Produktion kritischer Produkte, gegen den Einsatz von Kindern bei der Arbeit oder Ausbeutung von Frauen, gegen die Hintertreibung von Abgaben oder aggressive Steuergebarung. ■

hälter von etwa 100 Geschäftsführern von sogenannten Sünden-Unternehmen über einen Zeitraum von 20 Jahren untersucht.

Geld statt Image? Jeder dritte Student sagt „Ja“

„Würden Sie für einen Arbeitgeber mit schlechtem Image arbeiten, wenn dafür das Gehalt stimmt?“ Diese Frage hat das trendence Institut Absolventen von technischen Studienrichtungen und der Wirtschaftswissenschaften 2017 gefragt. Die Ergebnisse: 36 Prozent der Techniker beantworteten diese Frage mit „Ja“. Männer hatten hier weniger Bedenken als Frauen. Aber: Auch 25 Prozent lehnen Unternehmen mit schlechtem Image ab. Auch für 38 Prozent der Absolventen von Wirtschaftswissenschaften kann ein hohes Gehalt das schlechte Image des Unternehmens nicht wettmachen.