

FREIHEIT UND VERBUNDENHEIT IN DER ARBEITSWELT

In der Arbeitswelt werden in den letzten Jahren vermehrt Arbeitskonzepte diskutiert, welche den Arbeitnehmenden mehr Freiheit einräumen sollen. Mit einem «mehr» an Autonomie, Selbstorganisation, Eigenverantwortung oder Empowerment wird heute als Reaktion auf die immer komplexere Umwelt experimentiert. Auch wenn diese Konzepte viele Missstände der bisherigen eher autoritären, hierarchischen Strukturen beheben und von sehr vielen Arbeitnehmenden geschätzt werden, zeigen sich auch entsprechende Nebenwirkungen.

In diesem Artikel will ich zuerst die aktuellen organisatorischen Herausforderungen beleuchten und aufzeigen, mit welchen Strategien die Arbeitswelt darauf reagiert. Insbesondere soll dabei auf die neu entdeckte Autonomie der Arbeitnehmenden hingewiesen werden. Die Konzepte der neuen Freiheit werden kurz erklärt und die bisher gemachten positiven und negativen Erfahrungen beleuchtet.

In einem weiteren Schritt werden, basierend auf den Konzepten der Verbundenheit und der Transaktionsanalyse, Ideen skizziert, wie die Arbeitswelt in den nächsten Jahren weiterentwickelt werden könnte oder auch müsste. Dies in der festen Überzeugung, dass gute Arbeit sowohl den Organisationen als auch den Mitarbeitenden Gewinn bringen wird.



Christian Grütter

Transaktionsanalytiker CTA in Organisationen.
Mitinhaber der Wellenreiter GmbH:
«Du kannst die Wellen nicht aufhalten.
Lerne surfen!»
Sihlstrasse 99, 8001 Zürich
www.wellenreiter.consulting
christian.gruetter@wellenreiter.consulting

Beruflicher Werdegang

Drogist HF
Betriebsökonom FH
Transaktionsanalytiker CTA-O
Ausbildner mit FA
Zertifizierter Trainer ZRM
Wirtschaftspsychologe MAS FHNW

FREIHEIT ALS NEUE ERRUNGENSCHAFT DER ARBEITSWELT

Verrückte neue Welt

In den vergangenen zwei Jahren haben sich im Rahmen der Pandemie Entwicklungen verstärkt, welche sich schon seit einigen Jahren abzeichnen. Der Begriff VUKA (Veränderlichkeit, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität) hat sich in der Geschäftswelt etabliert und ist in unterschiedlichster Weise spür- und erlebbar geworden. Im Berufsalltag wirken sich insbesondere die Digitalisierung, der enorme Wissenszuwachs, die Globalisierung sowie die aktuellen demografischen Veränderungen auf die Arbeit aus.

Aktuelle Organisationskonzepte

Organisationen müssen sich dieser neuen Realität stellen und sich flexibler aufstellen, um sich den ständig verändernden Rahmenbedingungen anzupassen. Die Kompetenz einzelner Mitarbeitenden reicht nicht mehr aus, um die Komplexität des Alltags zu meistern. Unternehmen experimentieren darum mit flachen Hierarchien, agilen Arbeitskonzepten, der Einführung von selbstorganisierten Teams oder stellen gleich die ganze Hierarchie auf den Kopf (als Beispiele können hier zum Beispiel die Soziokratie oder Holokratie erwähnt werden). Zudem gewinnt die Team-Arbeit wieder an Bedeutung und Führungskonzepte verändern sich.

Die neue Arbeitswelt: new work

Die oben beschriebenen Veränderungen der organisatorischen Umwelt und die entsprechenden Strategien der Organisationen haben Auswirkungen auf die Arbeit. Die verschiedenen Aspekte dieser neuen Arbeitswelt werden unter dem Begriff des «new work» zusammengefasst. Der Begriff wurde bereits Ende der 70er Jahre von Frithjof Bergmann eingeführt (österreichisch-amerikanischer Sozialphilosoph). Seine Vision bestand darin, dass jeder Mensch das tun und arbeiten sollte, was er wirklich wirklich wollte. Für ihn stand also eine sinnerfüllte, selbstbestimmte Arbeit im Vordergrund; sein Konzept umfasst dabei neben dem Individuum auch Organisationen sowie die gesamte Gesellschaft. Heute wird der Begriff hauptsächlich für den strukturellen Wandel in der Arbeitswelt verwendet und umfasst ganz unterschiedliche Massnahmen und

Prinzipien für eine «menschlichere» Arbeit. Das Ziel all dieser Veränderungen besteht darin, das Erleben von psychologischem Empowerment der Mitarbeitenden zu fördern (Schermuly 2016).

Empowerment

Für Organisationen und insbesondere für deren Führungskräfte bedeutet diese neue Welt des «new work» einen eigentlichen Paradigmenwechsel. In den vergangenen Jahrzehnten war es die Aufgabe der Führungskräfte, ihre Mitarbeitenden eng zu führen, Aufträge zu erteilen, diese zu kontrollieren sowie Entscheidungen zu treffen. Dies in der Annahme, dass sie selbst mehr Kompetenzen mitbringen als ihre Mitarbeitenden. In einer unsicheren, komplexen, veränderlichen und mehrdeutigen VUKA-Welt ist dies nicht mehr möglich. Bisherige Organisations- und Führungskonzepte stossen an ihre Grenzen.

Als Folge darauf reagieren die Unternehmen mit flacheren Strukturen, mehr Mitgestaltungsmöglichkeiten, Eigenverantwortung und Autonomie für die Mitarbeitenden. Das Konzept des «Empowerments» verfolgt dabei das Ziel, die Mitarbeitenden zu ermächtigen und ihnen innerhalb von definierten Rahmenbedingungen grösstmögliche Gestaltungsmöglichkeiten zu geben. Damit werden zwei Ziele verfolgt: das Nutzen der Kompetenzen aller Mitarbeitenden (in autoritären Führungskonzepten ist die Organisation nur so kompetent wie der Chef) sowie eine Erhöhung der Attraktivität als Arbeitgeber. Letzteres ist vor allem deshalb von Bedeutung, weil bei den Mitarbeitenden eine eigenverantwortliche Gestaltung der «Balance der Lebensbereiche» an Bedeutung gewinnt.

Empowerment umfasst sowohl einen strukturellen als auch einen psychologischen Aspekt. Unter strukturellem Empowerment wird die Gestaltung der Arbeitsabläufe und -strukturen verstanden (z.B. dezentralisierte und partizipative Entscheidungsstrukturen, Job enlargement, job enrichment und andere mehr). Psychologisches Empowerment umfasst persönliche Ermächtigungen im Sinne von Kompetenzerleben, Bedeutsamkeit, Selbstbestimmung und Einfluss.

In zahlreichen Studien konnte zwischenzeitlich belegt werden, dass Empowerment zahlreiche positive Aspekte auf Mitarbeitende und Organisationen hat. Schermuly (2016) stellt fest,

dass zwischen Empowerment und folgenden Aspekten grosse bis mittlere positive Korrelationen nachgewiesen werden konnte:

- Arbeitszufriedenheit
- Bindung an die Organisation
- Extraproduktives Verhalten
- Leistung
- Fluktuationsabsichten

Auch Kaluza (2018) weist auf Studien hin, welche eine gesundheitsfördernde, weil stressreduzierende Wirkung belegen, wenn Beschäftigte mehr Autonomie in Form von Entscheidungs- und Handlungsspielräumen eingeräumt wird.

Kritik am Konzept des Empowerments

Neben den oben beschriebenen sehr positiven Ergebnissen zeigen sich im Alltag auch Grenzen oder Nebenwirkungen dieser neuen Freiheit.

So weist Kaluza (2018) neben seinen oben beschriebenen förderlichen Effekten auch darauf hin, dass solche erhöhten Handlungsspielräume und Verantwortlichkeiten nicht mehr nur als positive Ressourcen zu betrachten sind, sondern auch mit verstärkter Belastung und Überforderung einhergehen können. Zudem bemerkt er an, dass der Wegfall von vorgegebenen Sinn- und Wertestrukturen «zwar die Chance auf ein höheres Mass an Selbstbestimmung über die eigene Lebensgestaltung und -planung eröffnet, aber zugleich auch hohe Anforderung an die individuelle Entscheidungs- und Urteilskraft stellt, die, wenn sie überfordert wird, zu einer starken Verunsicherung beitragen kann.» So kann beobachtet werden, dass sich Mitarbeitende, scheinbar freiwillig, im Interesse ihrer Zielerreichung zu verhalten beginnen, z.B. durch überlange Arbeitszeiten (Pausen, Feierabend, Urlaub) und Präsentismus (Arbeiten trotz Krankheit). Diese Phänomene werden unter dem Begriff der «interessierten Selbstgefährdung» zusammengefasst.

Es besteht somit die Gefahr, dass die neu gewonnene Autonomie der Arbeitnehmenden dazu führt, die von der Organisation definierten Ziele, Werte und Spielregeln zu verfolgen und eigene Ziele, Prioritäten, Werte oder Bedürfnisse unberücksichtigt zu lassen. Dies kann sich auf das Gesundheitsverhalten jedes und jeder einzelnen negativ auswirken.

Gemäss aktuellen und wiederkehrenden Befragungen von Arbeitnehmenden leiden diese vor allem unter folgenden Belastungen:

- Erreichbarkeit
- Ablenkung
- Arbeits- und Zeitdruck
- Multitasking
- Unterbrechungen
- Rollenvielfalt
- Entscheidungen

Eine Studie aus Deutschland aus dem Jahr 2019 (Kernbach/Eppler 2020) zeigt auf, dass rund 50% der Befragten befürchten, von Burn-Out bedroht zu sein, über 60% leiden unter Rückenschmerzen und allgemeiner Müdigkeit und 59% spüren eine innere Anspannung. Zudem hat sich gezeigt, dass sich nur 13% der Arbeitnehmenden am Arbeitsplatz engagieren, dass es bei 63% an Motivation und Engagement fehlt und sich rund 24% aktiv von der Arbeit abkoppeln und sowohl unglücklich als auch unproduktiv sind.

Zusammenfassend kann man also festhalten, dass die neue Freiheit am Arbeitsplatz zwar zu Arbeitszufriedenheit, Bindung ans Unternehmen und mehr Leistung führt, dabei jedoch gleichzeitig das Gesundheitsverhalten beeinflusst und den Stress am Arbeitsplatz erhöht.

VERBUNDENHEIT MIT DEN EIGENEN ZIELEN, WERTEN UND BEDÜRFNISSEN

Es stellt sich somit die Frage, wie das Konzept der Freiheit weitergedacht oder entwickelt werden kann. Wie können die sich abzeichnenden negativen Auswirkungen der neu gewonnenen Freiheit reduziert werden, ohne in frühere autoritäre Strukturen zurückzukehren? Dabei soll ein besonderes Augenmerk auf das Konzept der Verbundenheit und auf den Autonomiebegriff der Transaktionsanalyse gelegt werden.

Verbundenheit

Der Begriff der Verbundenheit wird üblicherweise benutzt, um das Gefühl zu beschreiben, einer anderen Person oder einer Personengruppe zugehörig zu sein und in einer gegenseitigen vertrauensvollen Beziehung zu stehen. So könnte das Thema in diesem Sinne von Interesse sein

– gerade mit einem Blick auf die zunehmende Bedeutung von Homeoffice und der damit verbundenen Distanz zu Führungskräften und Team.

Der Begriff der Verbundenheit kann jedoch auch weiter gefasst werden, nämlich z.B. der Verbundenheit zur Natur oder mit dem «grossen Ganzen». Gerade die Verbundenheit mit sich selbst, seinen Werten, Zielen und Bedürfnissen ist in einer Welt voller Freiheiten von zentraler Bedeutung.

Um der oben erwähnten Tendenz der «interessierten Selbstgefährdung» Rechnung zu tragen und entgegenzuwirken, will ich nachfolgend eine mögliche Weiterentwicklung skizzieren, mit der diese Selbstgefährdung reduziert oder gar verhindert werden könnte.

Autonomie im Sinne der Transaktionsanalyse

Im Rahmen der neuen Freiheiten der Arbeitsgestaltung wird oft der Begriff der «Autonomie» verwendet. Dieser wird im organisationalen Kontext für die Umschreibung von erhöhten Handlungsspielräumen und Verantwortlichkeiten seitens des Mitarbeitenden verwendet.

Der Autonomiebegriff der Transaktionsanalyse hat hier eine weiterreichende Bedeutung. Schlegel (2020) formuliert als Anforderung für Autonomie: «wer autonom ist, wählt frei, was er richtig findet». Schlegel verwendet unter anderem den Begriff der «verbundenen Autonomie» und definiert diese mit der Übernahme von Verantwortung für die eigenen Bedürfnisse. Wählt der Mitarbeitende im Konzept des Empowerments tatsächlich frei, was er richtig findet? In der Praxis besteht die Freiheit und Verantwortung oft «nur» darin, Arbeitsort, Arbeitszeit oder auch den Ablauf seiner Aufgaben selbst gestalten zu können. Dies geschieht jedoch meist in einem Rahmen (Ziele, Prioritäten, Ressourcen), welcher von der Organisation bestimmt ist.

Eine besondere Herausforderung in der Welt des Empowerments stellt die Strukturierung der Zeit dar. Dies zeigt sich gerade heute in der Zunahme des Homeoffice: bisher vorhandene Zeitstrukturen fallen weg und müssen von jedem und jeder einzelnen neu geschaffen werden. Welche Rituale sind sinnvoll und wünschenswert? Wie viel Zeitvertreib ist zulässig und gesund?



© Shutterstock

Wie motiviere ich mich für die Arbeit? Wo ist Intimität, also ein echter zwischenmenschlicher Austausch, möglich?

Die von der Organisation «verordnete» Autonomie setzt also voraus, dass Mitarbeitende mit dieser Freiheit auch umgehen können, also die Kompetenzen mitbringen, die Zeit für Arbeit und Freizeit eigenverantwortlich zu gestalten. In ihrem Buch «new work needs inner work» weisen Breidenbach und Rollow (2019) darauf hin, dass wegfallende äussere Strukturen und Sicherheiten voraussetzen, dass Betroffene entsprechende innere Strukturen und damit Sicherheiten schaffen können. Anders formuliert würde dies bedeuten, dass Empowerment seitens der Arbeitnehmenden Autonomie im Sinne der Transaktionsanalyse voraussetzt. Was dies genau bedeutet, drückt Schlegel (2020) in seinem Begriff der bezogenen



Autonomie aus. Er führt dazu folgende sechs Bestimmungen aus:

1. Den Mut und die Entscheidung zu Selbstverantwortlichkeit
2. Den Mut und die Entscheidung, die Realität so zu sehen, wie sie ist, und nicht so, wie ich das gerne hätte, dass sie wäre
3. Den Mut und die Entscheidung zur Redlichkeit mir selbst wie den Mitmenschen gegenüber
4. Den Mut und die Entscheidung, anstehenden Problemen nicht auszuweichen, sondern ihre Lösung eigenständig anzupacken
5. Den Mut und Entscheidung, aus allen Erfahrungen, auch aus unangenehmen, zu lernen
6. Den Mut und die Entscheidung zur Übernahme von Mitverantwortung für soziale und umweltliche Probleme

Die Sicherheit, die uns früher durch klare Strukturen und Normen vermittelt wurde, muss heute von innen, von uns selbst geschaffen werden. Und Empowerment würde somit voraussetzen, dass Mitarbeitende ihre persönliche Autonomie im Sinne der Persönlichkeitsentwicklung stärken und sich mit der eigenen Geschichte, den eigenen Werten, Bedürfnissen und Zielen auseinandersetzen und zu Fragen wie die folgenden Antworten finden:

- Wer bin ich? Wo komme ich her?
- Was ist mir wichtig?
- Wo will ich hin?
- Wo sehe ich meine Aufgaben in diesem Leben, in dieser Organisation?

SCHLUSSFOLGERUNG UND KONSEQUENZEN

Während Jahrzehnten wurde Arbeit in Organisationen hierarchisch und in eher autoritären Strukturen gestaltet. Diese Arbeitsweise stösst in einer komplexen, unsicheren und veränderlichen Welt an ihre Grenzen. Die Idee, dass eine Führungskraft ihren Mitarbeitenden vorgeben kann, was sie wann auf welche Weise erledigt, erweist sich als untauglich und oft auch unmöglich. Die Übertragung von Freiheiten an den Mitarbeitenden ist eine logische Folge und zeigt in ersten Studien zahlreiche positive Effekte. Aktuelle Studien weisen jedoch auch darauf hin, dass mehr Autonomie und Verantwortung eben auch mehr Stress und Belastung bedeuten können, die Gefahr der Selbstausbeutung steigt.

Es zeigt sich, dass Freiheit ein hohes Mass an Selbstkompetenz voraussetzt. Dies bedeutet, zu wissen, wer man ist, zu erkennen, wo man hinmöchte und die Fähigkeit zu haben, proaktiv auf das Erreichen seiner Ziele hinzuarbeiten. Anita Graf (2021) umschreibt diese Kompetenz mit folgenden Teilkompetenzen:

- Die eigenen Stärken und Schwächen zu kennen
- Handlungswirksame berufliche und private Ziele zu setzen
- Effektiv mit der zur Verfügung stehenden Zeit umzugehen
- Vorhandene Belastungen zu reduzieren und
- Ressourcen gezielt zu aktivieren und zu nutzen

Im Sinne der Transaktionsanalyse bedeutet dies die Weiterentwicklung der Autonomie. Organisationen sind somit gefordert, nicht nur Freiräume zu schaffen, sondern Mitarbeitende bei der Entwicklung von Selbstkompetenzen zu unterstützen.

Neue Führungskonzepte tragen dieser Erkenntnis bereits Rechnung. Furtner & Baldegger (2016) beschreiben diese neuen Konzepte als «Superleadership» oder «empowering Leadership». Diese zielen darauf ab, die Selbstbestimmung und Autonomie der Geführten zu erhöhen, die Macht mit den Geführten zu teilen und diese so zu entwickeln, damit sie sich schliesslich selbst führen können.

Quellennachweis

- Breidenbach, J., Rollow, B. (2019): New Work needs Inner Work. Ein Handbuch für Unternehmen auf dem Weg zur Selbstorganisation.
- Furtner, M. & Baldegger, U. (2016): Self-Leadership und Führung. Theorien, Modelle und praktische Umsetzung.
- Graf, A. (2012): Selbstmanagement-Kompetenz in Unternehmen nachhaltig sichern. Leistung, Wohlbefinden und Balance als Herausforderung
- Kaluza, G. (2018): Stress-Bewältigung. Trainingsmanual zur psychologischen Gesundheitsförderung
- Kernbach, S. & Eppler M.J. (2020): Life Design. Mit Design Thinking, Positiver Psychologie und Life Loops mehr von sich in das eigene Leben bringen.
- Rose, N. (2019): Arbeit besser machen. Positive Psychologie für Personalarbeit und Führung
- Schermuly, Carsten C. (2016): New work – gute Arbeit gestalten
- Schlegel, L. (2020): Die Transaktionale Analyse

EINFÜHRUNG IN TRANSAKTIONSANALYSE (TA101)

Beziehung – Kommunikation – Persönlichkeit

- Ichzustände und Transaktionen
- Psychologische Spiele
- Lebensskript
- 2.5 Tage

LEHRGANG IN TRANSAKTIONSANALYSE

Für Menschen, die mit Menschen arbeiten in Beratung, Führung, Pflege, Bildung, Leitung...

- Grundlagen und praktische Anwendung der TA
- Entwicklung von persönlichen, sozialen und fachlichen Kompetenzen
- Training in Coaching, Beratung und Gesprächsführung
- 20 Tage pro Ausbildungsjahr
- in Zürich und Winterthur

Aktuelle Daten und Informationen unter www.ebi-zuerich.ch.
Besuchen Sie uns!

WWW.EBI-ZUERICH.CH

Wir im Kontakt

Professionalisierung in Transaktionsanalyse
Organisation und Beratung
Ausbildung auf allen Stufen



BEWEGEN
bweg

Leitung
Maya Bentele TSTA-OC

www.b-weg.ch

+41 44 253 23 36
www.bentele.ch

wellenreiter

Retreat im Bündnerland

«Surf Camp»

Ganzheitliches Selbstmanagement
für mehr Arbeits- und Lebensqualität.

Wie wär's mit einer Auszeit?

Im Juli und im September 2022 fahren wir Wellenreiter für eine Woche nach Feldis, hoch über Rhäzüns. In einer kleinen Gruppe «surfen» wir das Leben: Fünf Tage Auszeit, um über die grossen Fragen des Lebens nachzudenken: Wer bin ich? Wohin gehe ich? Und mit wem?

Chunnsch mit?

Christian Grütter & Nic Kleiber
www.wellenreiter.consulting



Du kannst die Wellen nicht aufhalten
aber du kannst surfen lernen.

cornelia willi

töa
bildung und beratung gmbh

IntrovisionCoaching
geniale Methode
achtsam Alarmer lösen
Imperativ suchen Satz finden
wirkungsvoll

Introvision-Einblickstage
Supervision zur Methode Introvision
101 Einführungskurse in TA
Grundausbildung Start jeweils im August
siehe www.cornelia-willi.ch