

# Autonomie ist machbar

Auch Mitarbeitende ohne Schreibtisch können örtlich und zeitlich flexibel arbeiten – wenn bestimmte Faktoren gegeben sind. Welche Möglichkeiten es gibt und wie strukturelle und persönliche Autonomie Mitarbeiterzufriedenheit, Retention und Employer Brand verbessern.

Von Lotte Bock und Guido Zander

● Nicht zuletzt durch die Pandemie wurde New Work schlagartig zum „Daily Work“. Stabilität, Vorhersagekraft und haltbare Prognosen gehörten gefühlt über Nacht der Vergangenheit an, und wir alle mussten uns an einen Alltag in der „Vuka-Welt“ gewöhnen, die geprägt ist von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität.

Eine mögliche Antwort für Unternehmen liegt in der Förderung von Autonomie. Allerdings haben sich HR und New Worker bisher fast ausschließlich auf Angestelltenbereiche in Form von Homeoffice konzentriert. Ansätze für die Deskless Workforce wurden kaum thematisiert. Dabei sind bestimmte Arten von Autonomie auch in Branchen wie Produktion oder Pflege möglich. Aber warum sollte man Autonomie überhaupt anstreben?

## Autonomie, psychische Belastungen und Arbeitszufriedenheit

Halten wir als Erstes fest, dass Autonomie als Überbegriff für den wahrgenommenen, subjektiven Entscheidungs- und Handlungsspielraum sowie die Mitbestimmungsmöglichkeiten bezüglich der eigenen Arbeits- und Aufgabengestaltung dient (siehe Benninghaus, 2014). Der Zusammenhang zwischen Autonomie, psychischen Belastungen und Arbeitszufriedenheit ist wissenschaftlich hinlänglich bestätigt worden, unter anderem in dem BUaU-Bericht 2016 und den klassischen Arbeitsmodellen wie

im Job-Characteristics-Modell von Hackman und Oldham (1976, 1980) und dem Job-Demand-Control-Modell nach Karasek und Theorell (1990). Die Modelle legen nahe, dass Autonomie ein essenzielles Merkmal ist, das in direktem Zusammenhang mit Motivation und Zufriedenheit steht. Das ist für einen Markt, der geprägt ist von hoher Fluktuation und Fachkräftemangel, nicht unwichtig. In der Forschung wird sogar argumentiert, dass ohne das Vorhandensein von Autonomie keine Arbeitsmotivation und -zufriedenheit erreicht werden kann. Eine Anhebung der erlebten Autonomie scheint damit unerlässlich.

Aber wenn das so einfach ist, warum maximieren die Unternehmen nicht einfach das Ausmaß an Autonomie und lassen die Mitarbeitenden entscheiden, wann, wo und wie gearbeitet wird? Die Antwort liegt auf der Hand: Ein Unternehmen ist selten eine Wunschfabrik und wird ohne Priorität auf Produktion und Umsatz nicht lange überleben. Aber es gibt auch einige Gründe, die dafür sprechen und die unter den Schlagworten „unflexible Unternehmensstruktur“, „unreife Unternehmenskultur“ und „fehlendes Wissen“ zusammengefasst werden können.

## Unflexible Unternehmensstruktur

Inwieweit die Mitarbeitenden in einem Unternehmen autonom arbeiten können, hängt von diversen Faktoren ab. Ein wesentlicher Faktor ist der Personalbedarf. Ein Bedarf kann entweder

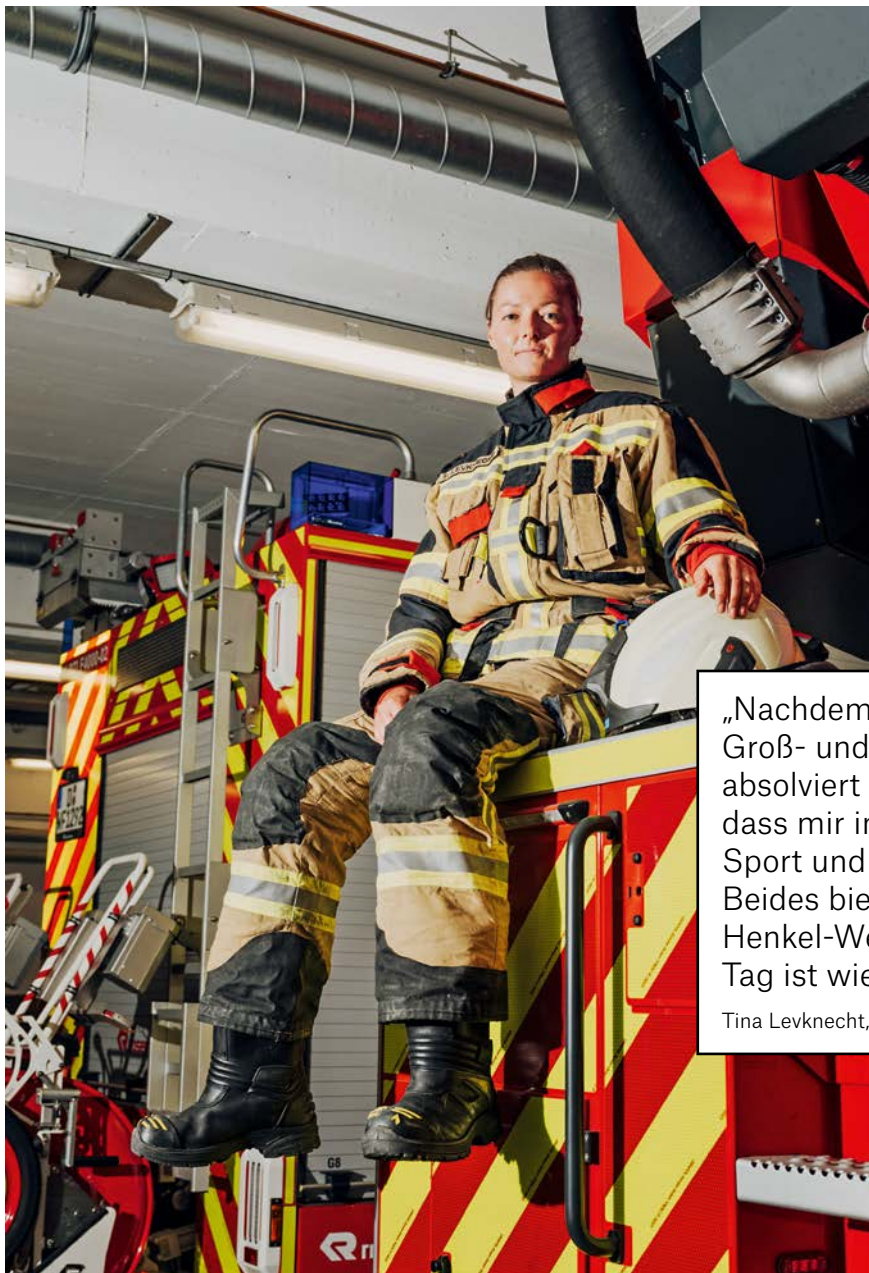
zu einem fixen Zeitpunkt und nur an einem bestimmten Ort beziehungsweise Arbeitsplatz abgearbeitet werden oder flexibel innerhalb eines bestimmten Zeitraums an einem beliebigen Ort. Es kann sein, dass die Abarbeitung nach einem bestimmten Prozess vorgegeben ist. Es besteht aber auch die Möglichkeit, dass Beschäftigte die Art der Durchführung selbst bestimmen können. Inwieweit dies möglich ist, hängt von der Qualifikation und auch dem Wunsch der Mitarbeitenden ab, die Arbeit selbst gestalten zu wollen.

Nach diesen objektiven Kriterien könnte man für jede Tätigkeit festlegen, wie hoch der jeweilige Autonomiegrad für die Mitarbeitenden sein kann. Aber selbst wenn der Autonomiegrad bei einer Tätigkeit potenziell sehr hoch ist, heißt das nicht, dass dies in der Praxis auch tatsächlich umgesetzt wird. Der Grund dafür liegt in der Unterschiedlichkeit von Unternehmenskulturen. In einer kontrollbasierten Misstrauenskultur tut man sich naturge-

mäß sehr schwer, den Mitarbeitenden Autonomie zu gewähren, ist dies doch mit einem gefühlten Kontrollverlust gleichzusetzen. Autonomie ist dann gegeben, wenn es den Mitarbeitenden möglich ist, sich die Arbeitszeit innerhalb einer Rahmenzeit selbst einzuteilen, sie zwischendurch gegebenenfalls etwas Privates erledigen können und Einfluss auf Arbeitsabläufe oder sogar den Arbeitsort haben.

### Beispiele für örtliche und zeitliche Autonomie

Für operative Einheiten wie Produktion oder Pflege wird die Möglichkeit eines anderen Arbeitsorts sehr oft pauschal ausgeschlossen. Nähert man sich aber von der Einzeltätigkeit, wird man feststellen, dass es auch dort zunehmend Tätigkeiten gibt, die nicht zwingend ortsgebunden sind: Ein Leitstand in der Produktion kann auch remote überwacht werden, Dokumentations-



„Nachdem ich meine Ausbildung zur Groß- und Außenhandelskauffrau absolviert hatte, habe ich gemerkt, dass mir im Job etwas fehlt. Ich liebe Sport und brauche Abwechslung. Beides bietet mir mein Job bei der Henkel-Werksfeuerwehr, denn kein Tag ist wie der andere.“

Tina Levknecht, Feuerwehrfrau bei Henkel in Düsseldorf

tätigkeiten in der Pflege oder Weiterbildungen per E-Learning müssen nicht zwingend im Unternehmen erfolgen. Dennoch sind die Möglichkeiten einer örtlichen Autonomie deutlich eingeschränkter als in Verwaltungsbereichen.

Wesentlich größer sind die Möglichkeiten in Bezug auf zeitliche Autonomie. Bei einem unserer Kunden wird der Produktionsbedarf für eine Kalenderwoche vorgegeben. Ist der Bedarf sehr hoch, ist die Autonomie eher eingeschränkt, weil dann die Kapazität maximal ausgeschöpft wird. Sinkt aber die notwendige Menge, können die Mitarbeitenden selbst entscheiden, ob ganze Schichten oder Produktionstage wegfallen oder ob sie an einzelnen Tagen kürzer arbeiten. Es ist auch möglich, die Schichten zwischen Montag und Donnerstag zu verlängern, um Freitag entweder frei oder zumindest früher Schluss zu haben. Muss man bei Problemen bei einem etwaigen Rückstand noch etwas aufholen, kann dies noch am Freitag erreicht werden, eine drohende Wochenendarbeit wird vermieden.

Im getakteten Bereich bei einem anderen Kunden können die Mitarbeitenden selbst bestimmen, wer wann an welchem Takt arbeitet und wann und wie oft sie wechseln, damit die Arbeit nicht zu eintönig wird. Bei einem weiteren Kunden kann das Team selbst entscheiden, inwieweit Einzelpersonen früher oder später kommen oder sogar während der Arbeit länger Pause machen können. In diesen Fällen müssen die restlichen Mitarbeitenden im Team temporär etwas schneller arbeiten, um die Abwesenheit zu kompensieren. Da jeder einmal in den Genuss dieser Flexibilität kommt, funktioniert dies sehr gut. Die Arbeitszeit wird über ein flexibles Ampelkonto gesteuert, bei dem die Mitarbeitenden in der Grünphase diese Autonomie ausschöpfen können. Maßgabe des Arbeitgebers ist nur, dass die gewünschte Quantität und Qualität geliefert wird. Basis für Autonomie und Selbstorganisation ist die (digitale) Möglichkeit

für die Beschäftigten, sich unkompliziert in Echtzeit oder auch asynchron abzustimmen. Zudem stellt die Umsetzung derartiger Konzepte eine große Veränderung dar, sowohl für die Unternehmenskultur als auch für die einzelnen Mitarbeitenden, und muss daher sehr behutsam angegangen werden. Denn nicht alle Menschen können oder wollen gleichermaßen autonom sein.

## Nicht jede Person schätzt Autonomie

Autonomie spielt, wie beschrieben, eine wichtige Rolle für die Arbeitszufriedenheit. Aus Sicht der Psychologie liegt das unter anderem daran, dass wir uns als „Gestalter“ und nicht als „Opfer“ fühlen, wenn wir selbst entscheiden können, wie wir unser Arbeitsleben organisieren. Die Selbstbestimmung motiviert uns, minimiert den subjektiven Stress und fördert sogar die Leistung. Dagegen korreliert das Gefühl des „Opferseins“ oft mit einem starken Gefühl von Fremdsteuerung: Andere Menschen bestimmen wie, wann und wo ich arbeiten muss.

Nun könnte man daraus folgern, dass je mehr Autonomie gewährt wird, desto mehr positive Effekte auf das Unternehmen wirken. So einfach ist es leider nicht. Es gibt einige Komponenten, die ein Unternehmen unbedingt berücksichtigen sollte, bevor es großzügig allen Mitarbeitenden Autonomie anbietet. Es gilt unter anderem Faktoren wie Persönlichkeit, Motiv und Kompetenzen der individuellen Mitarbeitenden, aber auch die Unternehmenskultur zu beachten.

Es gibt auf dem Markt eine Reihe von „einfacheren“ Persönlichkeitstest mit unterschiedlichen Skalierungen und Gruppierungen. Aus wissenschaftlicher Sicht sind viele dieser Persönlichkeitstest jedoch nicht besonders valide und der Grad an Genauigkeit, mit dem die Persönlichkeitseigenschaft gemessen werden soll, ist limitiert bis fragwürdig. Das liegt zum Teil daran, dass solche

## Expertentipps

### Gelungene Autonomie auf organisatorischer Ebene

- Identifikation der möglichen Autonomie für jede Tätigkeit, statt Pauschalannahmen für ganze Bereiche
- Definition von organisatorischen Rahmenbedingungen und Grenzen, innerhalb derer Autonomie gelebt werden kann
- Definition von Spielregeln, die dabei unterstützen, Autonomie zu leben
- Aufbau einer digitalisierten Basis, damit Mitarbeitende sich autonom und schnell abstimmen und organisieren können (auch wenn sie nicht im Unternehmen sind)
- Gewährung von Wahlmöglichkeiten zwischen Modellen mit mehr oder weniger Autonomie für unterschiedliche Mitarbeitertypen

### Gelungene Autonomie auf Mitarbeiterebene

- Autonomie baut auf dem Verständnis für die Bedürfnisse oder die Motivation der Mitarbeitenden auf
- Autonomie wird denjenigen Mitarbeitenden gewährt, die sie gerne haben möchten
- Autonomie setzt „autonome“ Kompetenzen und Fähigkeiten voraus
- Autonomie ist nur leistungsfördernd, motivierend und Fluktuation reduzierend, wenn die Organisationskultur sie unterstützt
- Autonomie ist kein „Quick Fix“ und muss daher auf validen Daten basieren

Fragebögen mit festen Persönlichkeitstypen arbeiten und dadurch die Komplexität und Eigenart eines jeden Individuums vernachlässigt wird. Ein in der Wissenschaft sehr verbreiteter Persönlichkeitstest ist der „Big Five“. Der Test umfasst fünf übergeordnete Hauptfaktoren mit je sechs Dimensionen, die jeweils erfassen, wie ausgeprägt ein Merkmal ist. Unter anderem zeigt der Big Five, wie offen ein Mensch für neue Erfahrungen ist, wie gewissenhaft und wie stressresistent er ist. Ein Mensch, der niedrige Werte auf der Skala „Offenheit für neue Erfahrungen“ hat, ist eher bodenständig, konservativ und pragmatisch, mag Rituale und Traditionen. Für diese Personen ist ein hohes Maß an Autonomie nicht unbedingt positiv, weil sie einen festen Rahmen, Vorhersehbarkeit und Routinen bevorzugen. Ebenso werden Menschen mit niedrigen Werten auf der Skala „Gewissenhaftigkeit“ vielleicht Schwierigkeiten haben, sich selbst zu motivieren, wenn ihnen der feste Rahmen fehlt. Ein Mensch, der hohe Werte bei „Gewissenhaftigkeit“ hat, wird dagegen wahrscheinlich kein Problem haben, sich selbst zu organisieren und den Alltag selbst zu strukturieren.

Die Persönlichkeit zeigt sich auch in den Motiven und Bedürfnissen eines Menschen. Der eine wird durch das Zusammensein mit Kolleginnen und Kollegen motiviert, der andere durch die Aussicht auf Karriere und Macht und noch ein anderer vielleicht durch die Anerkennung, die er für gute Leistung bekommt. Diese Motive spielen eine wichtige Rolle, wenn es etwa darum geht, ob eine Person sich wohl oder unwohl mit der Autonomie im Homeoffice oder am Arbeitsplatz fühlt. Die Motive, Bedürfnisse und prägenden Persönlichkeitsmerkmale werden allerdings selten allein durch Mitarbeitergespräche erfasst. Ein umfassendes Bild bekommt man nur, wenn die Daten digital erfasst, ausgewertet und analysiert werden – eine Möglichkeit, die moderne HR-Software glücklicherweise bietet.

## Die Gefahr der unreifen Unternehmenskultur

Es gibt eine weitere oft übersehene Dimension, die eine Gefahr für die Ausschöpfung weiterer Autonomiemöglichkeiten bedeutet: die unsichtbare Seite der Unternehmenskultur. Zur

sichtbaren Unternehmenskultur gehören zum Beispiel die Strategie, die Vision, die Mission, die Mitarbeiterangebote und die Arbeit der Marketingabteilung. Zur unsichtbaren Seite gehören unter anderem tief liegende Glaubenssätze und ungeschriebene Regeln, die unbewusst, aber kontinuierlich weitergegeben werden. Glaubenssätze wie „Freiheit ist gut, aber Kontrolle ist besser“, „Die Zahl auf dem Gehaltsscheck gleicht der Menge an Respekt, die man verdient hat“, „Es wird von 9 bis 18 Uhr gearbeitet, weil das schon immer so war“ oder „Im Homeoffice arbeiten Leute nicht“ sind sehr schwer zu überwinden, wenn sie nicht thematisiert und ans Licht gebracht werden. Dabei hilft leider auch keine „attraktive Employer Brand“.

Zusammengefasst können wir also festhalten, dass Autonomie wichtig für die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeitenden ist. Die Frage ist nur, in welchem Ausmaß sowohl die individuellen Mitarbeitenden als auch das Unternehmen an sich reif für die Autonomie sind. ■■■



LOTTE BOCK ist Psychologin und Inhaberin von Vollerelan.de.



GUIDO ZANDER ist geschäftsführender Gesellschafter SSZ Beratung und Arbeitszeitexperte.



**VEDA**

## HR Cloud Solutions & Services

mit folgenden Funktionalitäten:

- VEDA Horizon als Portal für Self Services
- Recruiting & Personalentwicklung
- HR Entgelt
- HR Zeit & Zutritt
- Payroll Outsourcing

[www.veda.net](http://www.veda.net) | [Sales@veda.net](mailto:Sales@veda.net)