

## Neuanfänge – Gedanken zum Jahresende <sup>i</sup>

### **A Ankündigungstext**

Als Organisationsfrau werde ich anhand von Modellen der Transaktionsanalyse, Dynamiken erklären, was passiert, wenn ein Mensch neu in einem Unternehmen oder Team zu arbeiten anfängt. Anschließend diskutiere ich gerne mit Euch darüber, was davon für Euch hilfreich erscheint und wie das für andere Arten von Neunfängen unterstützend eingesetzt werden kann.

### **B Impuls – Kurzzusammenfassung des Inhalts**

#### **Einstieg**

- \* Themensuche zum Jahreswechsel, welcher mit Ende und Neuanfang zu tun hat.  
+ Einige Personen in meinem Umfeld, welche gerade einen beruflichen Neuanfang gemacht haben bzw. dies demnächst tun werden.
- \* Ich bereite gerade ein Seminar für eine TA-Ausbildungsgruppe einer Kollegin in Deutschland vor, indem es um Autonomie in Organisationen geht. Dabei ist mir aufgefallen: Ein gelingender Neuanfang in einem Unternehmen, hat auch etwas zu tun mit dem Verständnis von Autonomie in der Organisation.
- \* Daher möchte ich zunächst ein paar meiner Gedanken zum Begriff Autonomie teilen und dann anhand eines transaktionsanalytischen Modells darstellen, wie sich Autonomie bei einem beruflichen Neuanfang entwickeln kann.

#### **Weshalb der Begriff „Autonomie“ in diesem Zusammenhang?**

- \* Ein Blick in aktuelle Stellenanzeigen zeigt, gesucht werden Menschen, die „eigenverantwortlich“, „selbständig“, „eigenständig“, ... arbeiten können. Damit oft verbunden ist der Wunsch, dass sich der/die „Neue“ möglichst rasch (selbst?) einarbeitet.
- \* Die Begriffe „Eigenverantwortlichkeit“, „Selbständigkeit“, „Selbstverantwortlichkeit“, etc. werden oft mit dem Begriff „autonom“ / „Autonomie“ gleichgesetzt und/oder mit diesem zusammengefasst. Was ich nachfolgend auch tun möchte, „selbständig arbeiten“ gleichsetzen mit „autonom arbeiten“.

#### **Autonomie ist ein relativer Begriff**

- \* Diesen Begriffen ist gemeinsam, dass sie nur in Bezug zu etwas oder jemand möglich und sinnvoll sind. Die Frage: „Wie autonom / selbständig ist der Mensch?“ kann so nicht beantwortet werden. „Autonomie“/„Selbständigkeit“ existiert nicht als etwas

---

<sup>i</sup> Sofern keine geschlechtsneutrale Form möglich ist, verwende ich nachfolgend die männliche Form. Es sind jedoch ausdrücklich sowohl Männer als auch Frauen gemeint.

- Absolutes. Diese Frage ist nur im Kontext und im Zusammenhang zu etwas oder jemand sinnvoll.
- \* Selbständigkeit / Autonomie ist ein Grundthema der Menschen: die Spannung zwischen Autonomie und Abhängigkeit, von selbständig und gemeinsam zieht sich durch unser Leben.
  - \* Im Beispiel „Selbständig arbeiten in einem Unternehmen“ bedeutet dies, dass abhängig vom Unternehmen, von der Aufgabenstellung und von der Persönlichkeit des neuen Mitarbeiters, darunter etwas anderes verstanden wird und möglich ist.
  - \* Selbständig arbeiten heißt für die Position des Buchhalters vielleicht etwas anderes als für die eines Projektleiters. Die Unternehmenskultur der Beispiel AG lässt andere Freiräume zu als die der Muster GmbH. Und Franz arbeitet lieber in engem Kontakt mit Kollegen, als Fritz, der auch mal ganz gern für sich alleine ist.

**-> Wenn Ihr zurückschaut auf Eure Erfahrungen:  
Was war in den Unternehmen mit „selbständig/autonom arbeiten“ gemeint?  
Gab es Unterschiede im Verständnis darüber zwischen Euch und dem Unternehmen bzw. der Führungskraft?**

### **Die Entwicklung von Autonomie im Organisationskontext**

- \* Autonomie kann nur in Beziehung zu etwas oder jemanden erlebt werden und entwickelt sich in diesem Zusammenspiel. Wir Menschen entwickeln unser Gefühl von Autonomie und Selbständigkeit in der Entwicklung unserer Beziehung zu anderen Menschen. Damit findet Autonomieentwicklung über die Entwicklung unterschiedlicher Formen der Beziehungsgestaltung statt.
- \* Zur Autonomieentwicklung eines Menschen gibt es verschiedene psychologische Modelle, die sich über die verschiedenen Lebensphasen eines Menschen ziehen. Darauf möchte ich an dieser Stelle nicht näher eingehen.
- \* Zur Autonomieentwicklung eines neuen Mitarbeiters im Unternehmen hat Vincent Lenhardt ein 7-stufiges Modell entwickelt, welches Hans-Georg Hauser zu diesem 5-stufigen Modell weiterentwickelt hat:
  - 1 Abhängigkeit:  
Der Mitarbeiter tritt ins Unternehmen ein. Er definiert sich zunächst über Andere, orientiert sich an ihnen und lernt. Da er sich noch nicht auskennt, ist er abhängig von Anderen.  
*Bsp: Günter fängt als Projektleiter neu an. Ihm muss alles gezeigt werden ...*
  - 2 Gegenabhängigkeit:  
Der Mitarbeiter kann schon etwas eigenständig machen, ist jedoch noch immer abhängig von anderen. Die Anderen brauchen die Rückmeldung des Mitarbeiters „wo er steht“, um zu verstehen was er noch als Unterstützung braucht und was bereits von ihm zu erwarten ist.

Hier besteht die Schwierigkeit, dass diese „versuchsweise“ Selbständigkeit vom Umfeld auch mit Aufsässigkeit verwechselt werden kann.

*Bsp: Günter hat viel schneller als gedacht angefangen selbständig am PC Projekte zu bearbeiten. Das Umfeld fragt sich: Was macht der denn da? Weiß er schon wie wir das hier machen? Arbeitet er in unserem Sinne?*

### 3 Unabhängigkeit:

Der Mitarbeiter arbeitet selbständig, bringt seine Fähigkeiten ein, ist sozusagen fachlich gereift. Die vorher engen Beziehungen werden zum Teil auf eine andere Ebene, eine erwachsene Ebene, transferiert. Diese neue Form der Beziehungsgestaltung muss erst noch gelernt werden. Dazu braucht es Kommunikation. Hier besteht die Gefahr, dass durch zu wenig Kommunikation, zu wenig gegenseitiges Verständnis entsteht. Der Mitarbeiter kann in die Isolation rutschen.

*Bsp.: Günter tauscht sich mit der Führungskraft und den Kollegen aus, wie wer was von ihm haben will, wer wann welche Informationen braucht und wie „willkommen“ neue Ideen und Arbeitsweisen sind.*

### 4 Wechselseitige Abhängigkeit:

Der Mitarbeiter ist nun auch in den Beziehungen gereift. Er und das Umfeld können je nach Bedarf aufeinander zugehen und verschiedene Ebenen der Kommunikation nutzen. Der Mitarbeiter empfindet Abhängigkeit nicht als Einengung, kann aber auch gut für sich arbeiten. Das Umfeld hat das Vertrauen, dass er die Arbeit „richtig“ erledigt.

Hier besteht die Schwierigkeit, die Balance zwischen „Ich“ und „Wir“ zu finden und die Zuordnung von Verantwortlichkeiten zu erkennen.

*Bsp.: Günter weiß, wann Teamwork und wann alleine arbeiten angesagt ist. Er weiß, wann er mit wem in Kontakt gehen sollte, um zu informieren oder die professionelle Beziehung zu pflegen.*

### 5 Freie Wahl der Beziehungsarten:

Der Mitarbeiter kann auch für andere sorgen. Je nach Aufgabenstellung kann er selbständig oder abhängig arbeiten und entsprechend die dazu passenden Verantwortungen übernehmen. Im Gegensatz zur vorhergehend Stufe basiert die unterschiedliche Gestaltung der Beziehung nicht auf einer erlernten, von seinem Umfeld vorgegebenen Vorgehensweise. Der Mitarbeiter hat ein eigenes Gefühl dafür entwickelt wann er wen hinzuziehen sollte. Er braucht dazu nicht nachfragen, er tut es und informiert darüber.

*Bsp.: Günter hat ein Gefühl dafür bekommen, mit Blick auf Teamwork, eigenverantwortlich zu entscheiden, wer, wann, wie hinzuzuziehen ist und wer, wann, über was, zu informieren ist.*

- \* Es ergeben sich vielfältige Möglichkeiten, wo ein Mitarbeiter in dieser stufenweisen Entwicklung stehen bleiben kann. Die Ursachen dafür können durch den Mitarbeiter, die Aufgabenstellung oder die Unternehmenskultur gegeben sein.
- \* Mit jeder Stufe nimmt der Grad an Autonomie zu. Das Modell besagt nicht, dass für jede Situation ein Erreichen aller Stufen gewünscht und hilfreich ist. Nicht jedes „ste-

hen bleiben“ muss zu Unzufriedenheit führen. Wichtig ist, dass sich hier die Erwartungen zum Thema „autonom arbeiten“ von Mitarbeiter und Unternehmen bzw. Führungskraft treffen.

**-> Wenn Ihr zurückschaut auf Eure Erfahrungen:  
Auf welcher Stufe der Autonomie habt Ihr gearbeitet? (Grad an Autonomie)  
Hat dies mit Euren Wünschen zusammengepasst? Mit denen der Führungskraft?**

### **Wie kann ich mit diesem Modell arbeiten?**

- \* Was mache ich nun mit dieser Information? Was hilft weiter, wenn ich ein „stehen bleiben“ als nicht hilfreich und zielführend erlebe? Wenn ich einen anderen Grad an Autonomie erreichen möchte?
- \* Der Wortstamm von „Autonomie“ kommt aus dem Griechischen: von den Begriffen „autos“ = selbst und „nomos“ = Gesetz. Es stand für die Fähigkeit „sich selbst Gesetze zu geben“, und wurde ursprünglich für Gemeinschaften und Staaten verwendet.
- \* Diese zwei Aspekte können aus dem Stamm von „Autonomie“ abgeleitet werden: Um sich autonom zu verhalten - „sich selbst Gesetze in Bezug auf meine Arbeit geben zu können“ - muss ich mir meiner eigenen Gesetze
  - o bewusst sein und
  - o die Möglichkeit haben, sie leben zu können.
- \* Die Frage in Bezug auf den Bedarf eines Unternehmens: „Wie autonom / selbständig soll der Mensch arbeiten?“ kann dann in die völlig andere Frage umgewandelt werden: „Wie autonom, selbständig könnte und/oder möchte der neue Mitarbeiter in dieser Position arbeiten?“

**-> Also könnten die ersten weiterführenden Fragen lauten:  
Passt das Können (i.S.v. Dürfen + i.S.v. Fähigkeit) und das Wollen von Mitarbeiter  
und Unternehmen zusammen?  
Falls ja, was kann ich dazu beitragen, um mehr Autonomie zu erreichen?**

- \* Manchmal sind diese Fragen nicht einfach zu beantworten. Hier hilft ein transaktionsanalytischer Blick auf die Aspekte der Beziehungsgestaltung, ergänzt um die systemischen Aspekte der Organisation.
- \* Daraus ergeben sich neue Fragen. Die Antworten geben mir zunächst Hinweise,
  - o ob der gewünschte Grad an Autonomie von Mitarbeiter und Organisation zusammenpassen und
  - o ob ein passender Grad an Autonomie erreicht wurde oder ein anderer Grad erwünscht bzw. hilfreich ist.
- \* Weiterführend geben mir die Antworten Hinweise, welche Interventionen und Handlungen hilfreich und zielführend sein können.

**Hier ein paar Anregungen für klärende Fragen:**

**\*) Ich-Zustand (Denken, Fühlen, Handeln)**

Wieviel ER-Ich nehme ich bei mir und in der Organisation war? Was kann ich tun, um ER-Ich Zustand zu fördern?

**\*) Die Fülle der Möglichkeiten**

Bringe ich mich mit all meinen Ressourcen und Potentialen ein? Oder stoße ich auf Abwehr, halte ich mich selbst zurück oder sollte ich es auf eine andere Art und Weise machen?

**\*) Kommunikation + Rollenklärung**

Wie kommuniziere ich und das Umfeld, um die gegenseitigen Erwartungen ausreichend zu klären? Oder ist „eh alles klar“ „Sie werden schon sehen“, „Steht alles in der Stellenbeschreibung“ ...

**\*) Kommunikation + Reflexion**

Wie werden im Unternehmen Dinge hinterfragt / reflektiert? Ist es erlaubt? Wird dies als Angriff oder Rebellion aufgefasst oder liegt es an meiner Art und Weise dies zu tun?

**\*) Kommunikation + Klarheit, Sicherheit**

Wie werden im Unternehmen Strukturen klargestellt? Frage ich nach? Erhalte ich zufriedenstellende Antworten? Oder ist es eher ein „Sie werden schon wissen, was zu tun ist“.