

Leistungsfähigkeit, Wohlbefinden, Zufriedenheit

Freiheit am Arbeitsplatz ist (un)endlich

DAS PROBLEM

Bereits seit einigen Jahren lässt sich beobachten, dass Menschen die Freiheiten, die sie als Teil einer freien und demokratischen Gesellschaft haben, auch im Arbeitskontext einfordern. 68 Prozent der Befragten wünschen sich laut einer Studie mehr Freiheit und Souveränität bei ihrer Arbeit (Hays et al., 2016). Gleichzeitig lässt die Digitalisierung die Organisationsstrukturen, die durch tayloristische Managementprinzipien entstanden sind, immer stärker aufbrechen und verstärkt die Entwicklung hin zu mehr Dezentralisierung.

DIE AUTORIN



LINDA COLDEWEY ▶
Beraterin bei
HRpepper Management Consultants,
Berlin
▶ linda.coldewey@hrpepper.de

DIE WISSENSCHAFT

Was Freiheit tatsächlich in Organisationen bedeutet, hängt vom Geschäftsmodell und den Aufgaben der Mitarbeitenden ab, sodass Freiräume nicht gleichermaßen entwickelt und umgesetzt werden können. Bereits seit den 1980er-Jahren weiß die Forschung um die positiven Effekte von Freiraum und Dezentralisierung in Organisationen: Conger & Kanungo (1988) oder Spreitzer (1995) haben mehr Leistungsfähigkeit, ein besseres Wohlbefinden sowie eine höhere Zufriedenheit der Mitarbeitenden im Zuge von mehr Freiräumen nachweisen können.

Auch aktuellere Forschung konnte positive Effekte darlegen: In einer Gegenüberstellung von unterschiedlichen Führungsformen konnte gezeigt werden, dass geteilte Führung, also die Streuung von Verantwortung in einem Team, die Produktivität der Mitarbeitenden und letztlich die Unternehmensleistung steigern konnte (Bruch et al. 2018).

Der Soziologe Robert Karasek hat mit dem Job-Demands-Resources-Modell gezeigt, dass hohe Arbeitsanforderungen, gepaart mit fehlendem Handlungsspielraum beziehungsweise Autonomie, zu einem erhöhten Stresslevel und Erschöpfung führen. Allerdings konnte auch nachgewiesen werden, dass hohe Arbeitsanforderungen zu geringerem Stress und Erschöpfung führten, wenn Mitarbeitende autonom handeln konnten, Feedback erhielten und ein gutes Verhältnis zu ihren Führungskräften hatten (Bakker et al. 2007).



Sie (die Freiheit) ist die Eigenschaft der Wesen, bei denen das Bewusstsein einer Regel der Grund ihrer Handlung ist (Immanuel Kant).

DIE PRAXIS

Weiterhin zeigt die Forschung zur Entstehung von Innovation, dass partizipative und Freiraum gebende Arbeitsplätze eine Grundvoraussetzung dafür sind (Hays et al. 2016). Bei diesen positiven Effekten stellt sich die Frage nach negativen Auswirkungen von Freiheit. Die bereits oben zitierte Studie zu Führungsformen hat gezeigt, dass der Laissez-faire-Führungsstil die Mitarbeiterproduktivität sowie Unternehmens- und Innovationsleistung negativ beeinflusst. Laissez-faire meint Nicht-Führung, in der Führungskräfte keine Verantwortung übernehmen und ihren Mitarbeitenden kein Feedback geben (Bruch et al. 2018). Mitarbeitende, die ein schlechtes Verhältnis zu ihren Führungskräften haben und ebenfalls wenig Feedback erhielten, waren bei hohen Arbeitsanforderungen schneller gestresst und erschöpft (Bakker et al. 2007). Freiheit führt daher ohne Orientierung, durch zum Beispiel Feedback, nicht zu den gewünschten positiven Effekten, sodass der Umgang mit Autonomie und Freiheitsgraden in Organisationen die entsprechenden Rahmenbedingungen erfordert.

Eine zentrale Aufgabe von Führung ist und war es schon immer, Orientierung zu geben. Diese wird bei zunehmenden Freiheitsgraden und Autonomie umso wichtiger. Darüber hinaus gilt es, eine entsprechende Kultur und die dazu passenden Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen Menschen autonom arbeiten können. Hier nehmen Führungskräfte eine unterstützende Rolle ein, bringen den Mitarbeitenden Vertrauen entgegen, schaffen Sinnangebote und geben intellektuelle Anregungen. Neben den Aspekten, die gemeinhin der transformationalen Führung zugeordnet werden können, sind ebenso transaktionale Komponenten sehr wichtig (z. B. Bass 1990; van Dierendonck 2011; Yulk 2013). Es müssen Klarheit über Ziele, Aufgabenverteilungen, Prozesse und Verantwortlichkeiten gegeben sein. Hohe Freiheitsgrade in der Gestaltung der eigenen Arbeit verlangen aber auch nach Kompetenzen aufseiten der Mitarbeitenden: Selbstmanagement, Entscheidungskompetenz, Verantwortungsübernahme für Aufgaben und die Arbeitsergebnisse. Grundvoraussetzung hierfür ist die Passung zwischen den Stellenanforderungen und den Kompetenzen der Mitarbeitenden. ●

Literatur

- Bakker, A. B. / Demerouti, E. (2007): The job demands-resource model: State of the art, in: *Journal of Managerial Psychology*, 22 (3), 309-328
- Bass, B. M. / Avolio, B. J. (1990): Developing transformational Leadership: 1992 and beyond, in: *Journal of European Industrial Training*, 14 (5)
- Bruch, H. / Färber, J. / Block, C. (2018): Leadership der Zukunft: Zwischen Inspiration und Empowerment, TOP JOB-Trendstudie
- Conger, J. A. / Kanungo, R. N. (1988): The empowerment process: Integrating theory and practice, in: *The Academy of Management Review*, 13 (3), 471-482
- Duden (2018): Freiheit, www.duden.de/rechtschreibung/freiheit
- Hays / ZukunftsAllianz Arbeit & Gesellschaft e. V. (ZAAG) / Gesellschaft für Wissensmanagement e. V. (GfWM) (2016): Ruf der Freiheit: Innovationsförderliche Arbeitswelten aus Sicht der Arbeitenden
- Spreitzer, G. M. (1995): Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38 (5), 1442-1465
- van Dierendonck, D. (2011): Servant leadership: A review and synthesis, in: *Journal of Management*, 37 (4), 1228-1261
- Yulk, G. A. (2013): Leadership in organizations, 8th ed., Edinburgh