

Verantwortung teilen, Erfolg multiplizieren

Gestern Lohn, heute Zufriedenheit: Die Menschen sehnen sich nach einer Arbeit, die sie erfüllt. In dieser neuen Arbeitswelt versuchen Unternehmen, mit den veränderten Bedürfnissen umzugehen. Ein Ansatz lautet «Autonomie». In der Autonomie steckt grosses Potenzial – wenn man sie zulässt.

Fachartikel

_Gabriela Keller, CEO
Ergon Informatik

Erschienen im SMART insights 2023 Magazin

ergon

smart
people –
smart
software®

Erfüllt dich deine Arbeit? Falls du dir diese Frage schon mal gestellt hast, bist du nicht allein. Werte wie Sinnhaftigkeit, Flexibilität oder Work-Life-Blending (Verschmelzung von Arbeits- und Privatleben) sind heute bedeutender denn je. Flexible Arbeitsmodelle sind mittlerweile ein wichtiges Kriterium bei der Stellenwahl. Die Menschen stellen häufiger Gesundheit und Wohlbefinden vor die Arbeit. Und sie sind eher dazu bereit, den Arbeitgeber zu wechseln. Besonders spürbar ist das bei jüngeren Menschen, wie eine Microsoft-Studie aus dem Jahr 2022 zeigt: In der Schweiz erwägen über 50 Prozent der Generation Z und der Millennials einen Jobwechsel im Jahr 2023. Gleichzeitig hat der Fachkräftemangel in der Schweiz ein Rekordhoch erreicht. Verglichen mit dem vorigen Jahr hat der Fachkräftemangel-Index Schweiz um 68 Prozent zugenommen. Im Ranking belegen IT-Spezialist:innen den zweiten Platz, gleich nach dem Gesundheitspersonal. Was nun? Ein neues Mindset ist gefragt. Lohn ist längst nicht das einzige Mittel, um Mitarbeiter:innen zu halten und Talente zu gewinnen.

Puzzleteil, das für Erfüllung sorgt

Dass Menschen ihre Arbeit und deren Sinnhaftigkeit hinterfragen, ist für Ergon nicht neu. Seit jeher fördert Ergon Mitarbeiter:innen, die mitdenken und mitgestalten wollen. Es ist nicht immer bequem, wenn Beschäftigte Gewohntes hinterfragen und unkonventionelle Wege einschlagen. Doch es bringt das Unternehmen und sie selbst weiter. Möglich ist dies, wenn im Unternehmen Vertrauen, Chancengleichheit und Transparenz vorherrschen. Aber reicht das, um Erfüllung in der Arbeit zu finden und somit zufriedener zu sein? Fast. Eines der zusätzlichen Puzzleteile für eine erfolgreiche Unternehmenskultur lautet «Autonomie».

Ohne Rahmen keine Autonomie

Autonomie am Arbeitsplatz bedeutet Freiraum zu geben und zugleich Grenzen zu setzen. Mitarbeiter:innen haben Gestaltungsfreiheit bei der Ausübung ihrer Tätigkeiten – jedoch stets im Rahmen festgelegter Ziele und Regeln. Dies bedeutet etwa, dass Mitarbeiter:innen den Zeitpunkt der Arbeit

sowie das Arbeitstempo selbst bestimmen. Sie organisieren und priorisieren ihre Aufgaben selbstständig. Dieser Grad an Selbstbestimmung fördert die intrinsische Motivation. Auf ihr basiert die Selbstbestimmungstheorie von Richard Ryan und Edward Deci aus dem Jahr 2000. Die Psychologen definieren intrinsische Motivation als Schlüssel für das persönliche und psychologische Wachstum. Sie ist der Grundstein für Erfolg und Erfüllung. Mitarbeiter:innen sind engagierter, wenn sie eigenständig entscheiden und ihren Erfolg direkt beeinflussen können. Selbstbestimmung ist häufig mit einem hohen Leistungswillen verbunden. Auch die Gesundheit und Work-Life-Balance werden positiv beeinflusst. Wenn Mitarbeiter:innen ihre Arbeit selbst aufteilen, bringen sie Arbeits- und Privatleben besser in Einklang. Dies steigert die Zufriedenheit und beugt Überlastung vor. Stress und Ängste nehmen ab, wenn Mitarbeiter:innen das Gefühl haben, ihre Tätigkeit selbst in der Hand zu haben. Wenn Mitarbeiter:innen autonom arbeiten, sind sie kreativer und motivierter. Sie probieren eher neue Ideen aus, wenn sie genügend Freiraum haben. Innovative Lösungen entstehen selten, wenn starre Regeln und Hierarchien vorherrschen.

Autonomie hat viele Gesichter

Seit der Gründungszeit hat Autonomie bei Ergon einen hohen Stellenwert. Sie ist eine Stärke des Unternehmens und macht vieles erst möglich. Ergonianer:innen arbeiten in stabilen Teams. Weil die Teams autonom organisiert sind, passen sie sich schneller an Veränderungen an, was die Resilienz des Unternehmens fördert. Für Kunden ein grosser Vorteil. Wenn ein Projekt beendet ist, bleibt das Team bestehen. Es sucht sich zwar ein neues Projekt, ist aber gleichzeitig für bestehende Kunden da. Dies, falls Wartungsarbeiten, Korrekturen oder Erweiterungen anstehen. Das Wissen und die Zuständigkeiten sind gewährleistet, auch wenn das Projekt beendet ist.

Die Schweizerische Arbeitskräfteerhebung hat ergeben, dass Arbeitnehmer:innen mehr Einfluss auf die Reihenfolge ihrer Aufgaben haben als auf deren Inhalt. Bei Ergon treffen beide und sogar eine dritte Form zu. Zum einen gibt es bei Ergon die persönliche Autonomie. Diese umfasst

«Seit jeher fördert
Ergon Mitarbei-
ter:innen, die
mitdenken und
mitgestalten
wollen.»

— Gabriela Keller,
CEO, Ergon



etwa die Jahresarbeitszeit. Ergonianer:innen planen ihr Jahrespensum individuell. Wie sie Überstunden kompensieren oder die Gleitzeit einteilen, bestimmen sie eigenständig. Sie stellen sicher, dass sich ihre Arbeitszeiten mit den Bedürfnissen des Teams und der Kunden vereinbaren lassen. Ergonianer:innen wählen aus einer breiten Palette ihre Hardware und haben beim Betriebssystem freie Wahl. Zur persönlichen Autonomie zählt auch die Weiterbildung. Mitarbeiter:innen sind für ihre Weiterbildung selbst verantwortlich und steuern ihr verfügbares Budget individuell. Dabei stimmen sie sich mit ihren Teamleiter:innen ab. Als zweite Form folgt die Teamautonomie. So besetzt Ergon Projekte möglichst dezentral. Das fördert den Austausch von Know-how. Abhängigkeiten von Einzelpersonen werden minimiert, was zur Geschäftskontinuität beiträgt. Etwa dann, wenn Mitarbeiter:innen ausfallen oder eine Auszeit nehmen. Die autonomen Teams sind verantwortlich für Projekte, Kunden und dafür, gesetzte Ziele zu erreichen. Die dritte Form nennt sich Projektautonomie. Sie hilft, den besten Kundennutzen zu erzielen. Dafür besetzen die Teams selbstständig Rollen und definieren Stellvertretungen. Technologieentscheide treffen sie autonom und in Absprache mit dem Kunden.

Was Autonomie fördert und hindert

Während Vertrauen und Transparenz die Basis für Autonomie schaffen, gibt es diverse Autonomieförderer. Dazu gehören die Zusammenarbeit auf Augenhöhe, klar definierte Ziele, flexible Arbeitszeiten, Rollen, Aufgabenbereiche, Kompetenzen sowie messbare Kennzahlen. All das hilft Mitarbeiter:innen, sich zu orientieren und Entscheidungen zu fällen. Und was heisst das konkret? Bei Ergon etwa haben Mitarbeiter:innen Einsicht in den Unternehmenserfolg, die KPIs und die Ausgaben. Alle Löhne und Spesen sind transparent. Regelmässige Infoveranstaltungen zeigen, welche Themen das Unternehmen gerade bewegen. Ebenso wichtig wie Transparenz ist Gleichbehandlung. So verfügen alle über das gleiche Weiterbildungsbudget, die Salärspanne ist tief und es gelten die gleichen BVG-Regeln. Gleichbehandlung und der transparente Umgang mit Informationen schaffen Vertrauen und signalisieren: Wir ziehen alle am gleichen Strang. Schliesslich

fördert auch der Wissenstransfer Autonomie. Davon profitieren nicht nur Unternehmen, sondern auch Kunden. Bei Ergon sorgen sogenannte Communities of Practice dafür, dass Wissen und Erfahrungen ausgetauscht werden. Das sind teamübergreifende Gruppen, die spezifische Themen behandeln und Best Practices für das ganze Unternehmen erarbeiten.

Auf der anderen Seite verhindern fehlende Transparenz und Mikromanagement, dass Mitarbeiter:innen autonom arbeiten können. Wenn der Austausch fehlt, Informationen zurückgehalten werden und das Feedback nicht konstruktiv ist, kann keine Autonomie entstehen. Eine autumiefördernde Kultur sollte nicht nur auf Unternehmensebene, sondern auch von jeder:jedem Vorgesetzten gelebt werden.

Überwindung, die sich auszahlt

Wenn sich ein Unternehmen noch nie mit Autonomie befasst hat, kann Angst vor Kontrollverlust entstehen. Doch es lohnt sich, dem Thema eine Chance zu geben. Erst wenn auf beiden Seiten Vertrauen und Respekt bestehen, ist der Grundstein für Autonomie gelegt. Damit ist es aber noch nicht getan. Als Nächstes gilt es, die Mitarbeiter:innen aller Generationen auf den gleichen Wissensstand zu bringen. Wenn Unternehmen es schaffen, sich dem Widerspruch zwischen Autonomie und Kontrolle zu stellen, ist der Weg zu mehr Erfüllung und Zufriedenheit geebnet.

**Lust auf
mehr?**

Digitalisierungsvorhaben
Zukunftsmacher:innen
Tech-Trends

Jetzt bestellen

ergon.ch/smart2023

