

Vereinbarkeit ohne Abgrenzung?

STEFANIE PUCKETT



Arbeit wird flexibler und eröffnet so neue Möglichkeiten der Vereinbarung von Beruf und Privatleben. Dies birgt neue Chancen und einige Vorteile liegen auf der Hand. Flexibilität entsteht jedoch vor allem

über das Auflösen von Strukturen und Grenzen. So verschwimmen auch Privat- und Berufsleben zunehmend. Ist eine Abgrenzung noch möglich und braucht es diese?

Was genau macht die Digitalisierung mit unserer Arbeitswelt? Sie digitalisiert und automatisiert. Blicken wir auf ersteren Aspekt, lassen sich die Auswirkungen der Digitalisierung am besten visualisieren, wenn wir uns eine Reihe benachbarter Gebäude anschauen. Ein Gebäude fußt auf einer Struktur, besteht aus einer Struktur und ist eine Struktur. Über feste Baumaterialien werden Räume und schließlich Gebäude voneinander abgegrenzt. Jetzt nehmen Sie mal diese Baumaterialien und ersetzen Sie sie mit Knete. Und – wenn ich etwas futuristisch sein darf, nehmen Sie durchsichtige Knete mit eingearbeiteten Löchern. Das ist das Material, mit dem Strukturen der Digitalisierung geschaffen werden. Flexibel, durchlässig und jederzeit neu anordenbar.

Arbeit heute ist mobiler, sie kann oft überall und zu jedem Zeitpunkt geleistet werden. Kontakt ist mobil. Mithilfe von Smartphones können wir jederzeit in Kontakt stehen, auch „face to face“. Und das tun wir auch. Privat über Social Media. Beruflich sind wir nicht nur immer erreichbar und haben permanenten Zugang zum E-Mailverkehr. Wir besuchen auch Abendveranstaltungen in diversen (berufsbezogenen) Interessengruppen zum Netzwerken. Gleich zwei Grenzen werden hier eliminiert. Erstens die klare Unterscheidung von Arbeitszeit und Freizeit. Zweitens die klare lokale Eingrenzung des Arbeitsplatzes.

Ist es die Arbeit, die übergreifig wird? Nicht ganz. Homeoffice, flexible Arbeitszeiten usw., das muss uns der Arbeitgeber nicht wirklich überstülpen. Ein übergreifiges System also, rund um uns und unsere Arbeit? Auch nicht ganz, denn das wäre zu kurz gegriffen.

Noch beruflich oder schon privat?

Schauen Sie doch mal in Ihr Privatleben. Wie steht es um die Grenzen zwischen Ihnen selbst und Ihrem (virtuellen) Umfeld? Welche Momente gehören noch Ihnen alleine? Oder Ihnen und Ihrer Familie? Der sicherlich massivste Einflussfaktor, der auch diese Grenzen durchlöchert, ist – Sie erraten es – Social Media. Bleibt doch uns selbst überlassen, oder? Nicht ganz. Vielleicht erwarten Freunde, dass man auf diesem Wege in Kontakt bleibt. Wie steht es mit den Erwartungen Ihres Arbeitgebers? Präsenz zeigen auf Social Media? Wie wäre es mit einem Foto mit dem Firmennamen im Hintergrund? Und bitte auch Werbung machen. Hier ist (fast) alles erlaubt. Oh – aber Vorsicht bei Posts, die dann tatsächlich Ihrem Privatleben entspringen. Ihren persönlichen Überzeugungen vielleicht. Denn damit können Sie der Reputation Ihres Arbeitgebers schaden und arbeitsrechtlich belangt werden.

Es ist also nicht einfach Digitalisierung, die die Arbeit verändert, die dann wiederum unser Leben verändert. Es ist auch die Digitalisierung, die unser Leben verändert und nach Veränderung auf der Arbeit verlangt (firmeninternes Social Media, Netzwerkveranstaltungen, etc.). An dieser Stelle darf auch die „Buchstabilisierung“ unserer Generationen nicht vergessen werden. Neue Talente haben andere Erwartungen an ihre Arbeitsstelle.

Die Arbeit wird mehr und mehr zu einem Ort, an dem man sich vernetzt, Freunde findet, ein Zugehörigkeitsgefühl bekommt. Es gibt zahlreiche positive Entwicklungen, die die Arbeit mensch-

licher machen. Mehr Eigenverantwortung. Anregung eines offenen Austauschs unter Kollegen, Fehlerkultur, man macht sich Gedanken über Werte und über den Sinnzweck. Dies führt zu einer Arbeit, die erfüllender sein kann und in der mehr Raum ist für Eigenständigkeit, Kreativität und Zusammenarbeit.

Menschen in Organisationen haben dabei ganz unterschiedliche Lebens- und Arbeitskonzepte und somit unterschiedliche Bedürfnisse und Grenzen, wenn es um die Gestaltung des Arbeitsplatzes und dessen Reichweite in das Privatleben geht. Hier braucht es genügend Freiraum, damit jede Mitarbeiterin bzw. jeder Mitarbeiter optimal produktiv sein kann und sich wohlfühlt.

Ein Blick ins Silicon Valley zeigt uns, dass Freiräume mitunter durch Gruppendruck in Bedrängnis geraten, wenn Unternehmen zu einem neuen Zuhause für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden wollen, in dem ein einheitlicher Geist im Sinne einer Gruppenidentität gefördert werden soll. Gemeinsame Aktivitäten, Kantinen auf dem Firmengelände, die jetzt auch Abendessen servieren. Fitness Center auf dem Firmengelände, eine Bar, Yoga-kurse. Tischfußball. Halloween Parties für Hunde (und ihre bei Amazon angestellten Besitzer) zum Beispiel in Amazons Headquarter in Seattle.

Eine Folge ist, dass wir unser Leben mehr und mehr um die Arbeit zentrieren, unser soziales Umfeld arbeitsbezogen aufbauen. Daran ist per se nichts falsch, jedoch sind unsere Kontakte womöglich auf bestimmte Gesellschaftsgruppen beschränkt, Themen weniger vielfältig. Richard Precht (2018) schreibt seinem neuen Buch von dem Verschwinden der „Biodiversität“ der Menschheit.

Für das eigene Gleichgewicht und die Resilienz jedenfalls ist es wichtig, dass wir unsere Identität, Energiequellen und unseren Sinnzweck auf mehrere Säulen stützen. Es gilt, sich breit aufzustellen, um so Herausforderungen mit vielseitigen Ressourcen angehen zu können und sich nicht so leicht aus der Bahn werfen zu lassen.

In der Zeit der Arbeit 4.0, in der sich Strukturen und Grenzen zunehmend auflösen (wie beispielsweise aus der Studie „Arbeit 4.0“ der Shareground

und der Universität St. Gallen (2015) hervorgeht), wird es umso wichtiger, die eigenen Grenzen zu reflektieren, neu zu ziehen und zu behaupten.

Wo braucht die eigene Identität Grenzen?

In dem Spannungsfeld von Strukturen und Grenzen auf der einen Seite und Flexibilität auf der anderen geht es auch um unsere Identität. Denn Anpassungsfähigkeit ist nicht nur eine zentrale Anforderung an agile Führungskräfte (Puckett & Neubauer, 2018), sie wird uns allen abverlangt. Flexibilität als Angebot, aber längst auch als Forderung an unsere Gesellschaft, bleibt nicht folgenlos.

Unsere Identität entwickelt sich nach einer gewissen Logik. In der Entwicklungspsychologie unterscheidet man verschiedene Zustände der Identitätsbildung bei Jugendlichen. Nach James Marcia (1980) durchlaufen Kinder auf ihrem Weg zum Erwachsenwerden in der Regel vier Zustände. Der Status der diffusen Identität beschreibt einen Zustand, in dem sich die/der Jugendliche (noch) nicht damit auseinandersetzt, dass sie/er sich zwischen verschiedenen Rollen, Werten oder Zielen entscheiden kann. Die übernommene Identität beschreibt den Zustand, in dem die/der Jugendliche sich daran orientiert, welche Erwartungen an ihre/seine Rolle vorliegen und diese übernimmt, ohne sich zuvor mit Alternativen zu beschäftigen. Im Moratorium setzt sich die/der Jugendliche mit wertbezogenen Fragestellungen auseinander, exploriert unterschiedliche Optionen und bereitet Entscheidungen vor, ohne aber sich bereits festzulegen und zu verpflichten. Die erarbeitete Identität ist ein Status, der in der Regel aus einer Identitätskrise herauswächst. Hier hat sich die/der Jugendliche nach einer intensiven Auseinandersetzung eine Idee ihrer/seiner Identität entwickelt und sich beispielsweise auf bestimmte Werte oder Rollen festgelegt.

Eine Gesellschaft, in der Flexibilität, Unverbindlichkeit und Offenheit gefordert werden, fördert statt der Entwicklung einer erarbeiteten Identität nun die Entwicklung einer Form der diffusen Identität, der kulturell adaptiven Diffusion (Marcia 1989). In dieser bleibt die Person unverbindlich und anpassungsfähig. Das Ziel der erarbeiteten Identität als gefestigte Identitätsstruktur (nach

Erikson 1968) wird seltener erreicht und auch weniger angestrebt. Das Spannungsfeld zwischen Diffusion und gefestigter Identität wird anders betrachtet. Als Gegenpol der Diffusion wird die Gefahr einer erstarrten Identität gesehen (Krappmann 2000). Es liegt eine Chance in diesem Spannungsfeld, indem der Mensch immer wieder im Laufe seines Lebens individuelle Lösungen entwickelt, die es erlauben, beide Pole zu integrieren.

Auch diese entwicklungspsychologische Sichtweise regt dazu an, die eigenen Grenzen, die Strukturen unseres Lebens, aber auch unsere Rollenvorstellungen und Werte immer wieder neu zu reflektieren und uns selbst Raum zur Veränderung zu geben, ohne, dass wir vor lauter Flexibilität den Kern unserer Identität verlieren.

Es geht darum, sich Gedanken zu machen, welche Strukturen im eigenen Leben man anpassen und welche man verteidigen muss, um eine für sich optimale Vereinbarung von Privatleben und Beruf zu schaffen. Heute. Und gleichzeitig gilt es, offen dafür zu sein, sich morgen wieder neu auszurichten.

Quellen und Links:

- ➔ Erikson, Erik, H. (1968). Identity, Youth and Crisis. New York: Norton.
- ➔ Krappmann, Lothar (2000). Soziologische Dimensionen der Identität. Stuttgart.
- ➔ Marcia, James E. (1980). „Identity in adolescence“. Handbook of adolescent psychology. Hrsg. Joseph Adelson. New York: John Wiley & Sons. 159–187. (Aufbauend auf den Arbeiten von Erik Erikson).
- ➔ Marcia, James E. (1989). „Identity diffusion differentiated“. Psychological development across the life-span. Hrsg. Mary A. Luszcz und Ted Nettelbeck. North-Holland: Elsevier. 289–295.
- ➔ Precht, Richard D. (2018). Jäger, Hirten, Kritiker. Eine Utopie für die digitale Gesellschaft. München.
- ➔ Puckett, Stefanie und Rainer M. Neubauer (2018). Agiles Führen – Führungskompetenzen für die agile Transformation. Göttingen.
- ➔ Shareground (2015). Arbeit 4.0: Megatrends digitaler Arbeit der Zukunft – 25 Thesen. Ergebnisse eines Projekts von Shareground und der Universität St. Gallen. <https://www.telekom.com/resource/blob/314922/dbface4a7706b76756d1e737aff47691/dl-150902-studie-st-gallen-data.pdf>.

Vaterschaft, Karriere – Entweder oder? UND! Warum es besser ist, mehr als zwei Möglichkeiten zu haben

HANS-GEORG NELLES



Mann muss sich entscheiden: „Beruf oder Familie“, „Kinder oder Karriere“ und „ein Vater, der während seiner Arbeitszeit an seine Familie denkt, vernachlässigt seine beruflichen Pflichten“. Diese Leitbilder aus

dem Industriezeitalter sind keineswegs mit den staubigen und nach Maschinenöl riechenden Fabrikhallen verschwunden. Dies macht nicht nur der Quellcode des digitalen Informationszeitalters „null und eins“ – geht oder geht nicht – deutlich. Eine Diskussionslinie zum Thema Vereinbarkeit

erklärt Familie und Beruf zu gegnerischen Welten, die sich quasi im „Krieg“ befinden und entmutigt Leser, Väter wie Mütter nach eigenen, neuen Wegen zu suchen. Früher war selbstverständlich nicht alles besser, aber wenn nur einer arbeiten muss, ist doch manches einfacher ... also zurück in die Zukunft?

Ich möchte mit diesem Beitrag insbesondere diejenigen einladen, die Väter dabei begleiten und ermutigen können, den Weg zu gehen, den sie sich wünschen. Eine partnerschaftliche Aufteilung von Erwerbs- und Familienarbeit, eine gute Beziehung zu den Kindern von Anfang an, sinnvolle Arbeit,