38. Jg. | H. 3
23797

Einzelartikel

3
2021

Zeitschrift für *Transaktionsanalyse* ZTA

New Work

- **Christin Nierlich & Jürg Bolliger**
  Intimität in Onlineweiterbildungen – geht das?
- **Ilonka Etzold**
  Der Mensch in Zeiten von New Work und Digitalisierung
- **Christoph Seidenfus & Andreas Steinle**
  New Work – Fluch oder Segen im organisationalen Kontext?

BELTZ JUVENTA

Ilonka Etzold (Foto: privat)

Der Mensch in Zeiten von New Work und Digitalisierung

Auswirkungen und Ansätze für einen selbstbestimmten Umgang damit – eine psychotherapeutische Sicht

Das Konzept oder vielleicht besser die Philosophie »New Work« ist mit dem Ziel entwickelt worden, die Menschen aus der »Knechtschaft der Lohnarbeit« (Bergmann 1977) zu befreien und die Arbeitswelt aus dem Industriezeitalter in ein Wissens- und Informationszeitalter zu führen. Unternehmen versuchen mit New Work dem Wunsch der Arbeitnehmenden nach Selbstverwirklichung und Individualität nachzukommen (siehe die Definitionen nach dem Editorial dieser ZTA-Augabe), gleichzeitig ist New Work eine Lösungsstrategie von Organisationen, um der Komplexität auf allen Ebenen der unternehmerischen Realität, den permanenten Veränderungen und den demografischen Herausforderungen zu begegnen.

Mit dem Begriff New Work wird ein breites Feld beschrieben. Er beinhaltet viele Formen sogenannter digitaler Transformation, die in Organisa-

tionen zusammen oder in unterschiedlichen Kombinationen vorkommen, zum Beispiel:

- generelle Flexibilisierung von Strukturen, Denkmustern und Gewohnheiten, um auf Globalisierung, demografischen Wandel, Fachkräftemangel, Technisierung, Automatisierung und Innovationsdruck zu reagieren,
- vernetztes Arbeiten in oft interdisziplinären Teams, die je nach den im jeweiligen Projekt benötigten Kompetenzen immer wieder neu zusammengestellt werden, was für Mitarbeitende bedeutet, immer wieder neue Rollen in neuen Teams einzunehmen,
- hoher und regelmäßiger Informations- und Abstimmungsbedarf in Teams, an Schnittstellen, innerhalb des Unternehmens und nach außen,
- Mitarbeitende werden ermutigt, ihr Denken, ihre Kompetenzen und Skills einzubringen, um Projekte auch bottom-up zu initiieren und dafür Verantwortung zu übernehmen,
- Führung verändert sich: Digital Leadership soll sich auf den Menschen fokussieren und die Mitarbeitende zu eigenen Ideen, Kooperation und Vernetzung ermutigen,
- Anforderung zu lebenslangem Lernen und permanenter Weiterentwicklung,
- Arbeitszeitflexibilisierung wie Teilzeit, Vertrauensarbeitszeit, Jobsharing,
- Arbeitsortflexibilisierung, mitunter weltweit.

Mit New Work vergrößern Unternehmen den Spielraum ihrer Mitarbeitenden geben ihnen mehr Freiraum und Verantwortung. Gleichzeitig »bedarf es eines

Kompetenzaufbaus, einer menschlichen Reifung, im Zuge derer Mitarbeiter innerlich stärker und selbstbewusster werden« (Breidenbach & Rollow 2019).

Die Belastungen und Probleme, die im Zusammenhang mit New Work bei Menschen entstehen, sind zunächst in Coachingprozessen sichtbar geworden und werden nun zunehmend auch in der psychotherapeutischen Praxis thematisiert. Medial sehr sichtbar wurde der im Allgemeinen als Burn-out bezeichnete Erschöpfungszustand, unter dem besonders Menschen leiden, die mit sehr viel Engagement und anfänglicher Begeisterung in interessanten und komplexen Arbeitsfeldern tätig waren.[1] Ute und Heinrich Hagehülsmann beschrieben 2015 die Stressoren im Arbeitsumfeld anhand der Kompetenzkurve. Hieran machten sie sichtbar, dass fortwährender Veränderungsdruck nicht zu einem gesunden Verlauf dieser Kurve, das heißt zu einer konstruktiven Verarbeitung von Veränderung, führt und damit hohe Erkrankungsrisiken birgt (Hagehülsmann & Hagehülsmann 2015). Diese erleben wir dann als bekannte Störungsbilder: Häufungen von Angststörungen, Burn-out, Depressionen, Suchtprobleme, Beziehungsstörungen als Folge von narzisstischen Persönlichkeitsanteilen und somatische Störungen.

Außerdem bemerken wir bei unseren Klient:innen seit geraumer Zeit die Auswirkungen der Digitalisierung, besonders in der Mediennutzung (Handy als ständiger Begleiter, Soziale Medien, Computerspiele) und ihren Auswirkungen auf Zeitstrukturierung und Beziehungsgestaltung.

Vor diesem Hintergrund gehe ich in diesem Artikel folgenden Fragen nach:

- Welche Anforderungen und Belastungen erleben Menschen durch New Work und Digitalisierung?

1 Das Thema Burn-out als ein Syndrom im Zusammenhang mit New Work wurde ausführlich in ZTA 1/2015 behandelt.

- Welche Auswirkungen kann das auf die menschliche Psyche haben? Was sehen wir in der Psychotherapie?
- Welche Antworten hat die Transaktionsanalyse?
- Was braucht es an Entwicklung des Einzelnen, um den Anforderungen begegnen und die Chancen von New Work für sich nutzen zu können?

Die Digitalisierung macht New Work möglich und ist gleichzeitig Treiber einer sich immer schneller drehenden Veränderungsspirale. Ziele und Strategien werden in kleinen nächsten Schritten umgesetzt, deren Ergebnisse mit neuen Informationen wiederum zu Strategie- und Zielanpassungen führen, aus denen sich wieder neue Projekte, Innovationen und Umsetzungsschritte ergeben.

In meiner Praxis erlebe ich, dass Menschen aufgrund der Digitalisierung auch ihr privates Leben und ihr Freizeitverhalten verändern, was besonders in der Beziehungsgestaltung sichtbar wird. Dadurch besteht die Gefahr, dass Menschen den im Rahmen von New Work entstehenden Belastungen im privaten Leben nichts Ausgleichendes entgegensetzen, das heißt, der Stress kann auch in der Freizeit nicht immer abgebaut werden.

Berufliche Belastungen in New-Work-Unternehmen

Der Anpassungsdruck, der auf den Unternehmen lastet, erreicht natürlich auch die Menschen auf allen Ebenen dieser Organisationen.

Strukturelle Veränderungen führen dazu, dass gewohnte Ordnungen aufgelöst werden und Mitarbeitende erst einmal »ihren Platz« verlieren. Das stört haltgebende Bindungen und Beziehungen. Neue Team- und Abteilungszusammensetzungen entstehen, in die sich eine Person einfinden muss und in denen Zusammenarbeit neu zu gestalten ist. Alte Identifikationen (»wir vom Vertrieb«) brechen weg.

Hinzu kommt, dass es die Digitalisierung möglich macht, dass Mitarbeitende nicht mehr zwingend an ihrem Schreibtisch im Unternehmen arbeiten. Echte Begegnung und damit gegenseitige Wahrnehmung, formell in Arbeitsprozessen und informell in der Teeküche, finden seltener statt und werden durch Onlinemeetings und Telefonkonferenzen ersetzt.

Gleichzeitig verändern sich laufend die Anforderungen und damit die notwendigen Qualifikationen an vielen Arbeitsplätzen. Man ist nie »fertig«, hat nie »ausgelernt«, kann sich nicht auf vergangenen Erfolgen ausruhen. Lernen wird eine berufsbegleitende Anforderung. Parallel dazu verändern sich Maßstäbe und Bewertung von Arbeit. Etwas »richtig machen« ist nicht mehr klar definierbar.

Flachere Hierarchien, die oft mit New Work einhergehen, und eine aufgabenbezogene Zusammensetzung der Teams, bei der man sich nicht mehr primär auf die Aufgabenbeschreibung für die Stelle, die man innehat, beziehen kann, erfordern eine hohe Verantwortlichkeit, seinen Beitrag zum Ziel zu leisten. Dabei bedürfen auch die Ziele aufgrund der sich schnell verändernden Bedingungen einer permanenten Anpassung.

Dazu braucht es im Team zu jeder Zeit Überblick, Reflexion und Abstimmung darüber, wie der aktuelle Stand der gemeinsamen Arbeit ist, was jedes Teammitglied aktuell dazu beiträgt und welche Bedeutung der Beitrag einer einzelnen Person für die Zielerreichung hat. Teams sollen zu jeder Zeit »cokreativ« (Breidenbach & Rollow 2019, S. 78) miteinander kommunizieren, das heißt Beiträge konstruktiv aufeinander abzustimmen.

Durch die Digitalisierung nehmen die zu verarbeitenden Informationen rasant zu. Viele Mitarbeitende finden schon zu Arbeitsbeginn hundert und mehr E-Mails in ihrem Account, die bewertet (wichtig/unwichtig, dringend, mich betreffend?) und bearbeitet werden müssen. Das führt zu einem enormen Druck und schürt die Angst, etwas außer acht zu lassen oder zu versäumen.

Zusammenfassend kann man sagen, dass Menschen im Rahmen von New Work auf allen Hierarchieebenen permanente Veränderungen, Komplexität und hohe Innovationserwartungen zu bewältigen haben und sich dabei nicht mehr auf die Sicherheit bekannter Strukturen, eingeübter Verhaltensweisen und gewohnter Beziehungen verlassen können. Dadurch entstehen einerseits Freiheiten wie flexible Arbeitszeiten, mobile Arbeitsplätze, kreative Denkräume und Entscheidungsmöglichkeiten, andererseits müssen Menschen in modernen Unternehmen – und darüber hinaus in modernen Gesellschaften (Heitmeyer 2021) – mit Ambivalenz und Ambiguität umgehen:

- Ambivalenz, weil »alles« möglich erscheint und gleichzeitig die Berechenbarkeit der beruflichen Lebensplanung sinkt,

- Ambiguität, weil berufliches Handeln angesichts schneller Veränderungsprozesse in einer von Unklarheiten und Unsicherheiten geprägten Situation erfolgen muss.

Ich erlebe, dass der damit einhergehende Stress bei vielen Menschen ein System sich selbst verstärkender Destabilisierung bewirkt, das heißt, an den Anforderungen und Folgen von New Work und Digitalisierung entzünden sich die alten, einschränkenden Skriptthemen, die dann oft – und das kennen wir aus anderen Zusammenhängen – mit dysfunktionalem Denken, Fühlen und Verhalten beantwortet werden. Als Folge erlebt sich der Mensch zunehmend selbstunwirksam, was den Selbstwert weiter destabilisiert.

Aus der Sicht der Transaktionsanalyse

Menschen, die mit zunehmender Komplexität und ständiger Veränderung konfrontiert sind und gleichzeitig die Beziehungen in diesem Umfeld als unsicher erleben, erfahren eine »Entsicherung« (Heitmeyer 2021) ihres Lebens und damit einen Kontrollverlust. Um in diesen Situationen handlungsfähig zu bleiben bzw. zu werden und die eigene Identität zu bewahren, braucht es alle Fähigkeiten, die

im transaktionsanalytischen Autonomiekonzept (Berne 1970; Schlegel fügt 1993 die Fähigkeit zur Verantwortung hinzu) beschrieben werden.

Für die Arbeit im Rahmen von New Work definiert sich das wie folgt:

1) Bewusstheit
- Für sich selbst:
  den eigenen Wert, eigene Gefühle und Bedürfnisse, eigene Fähigkeiten, Einschränkungen, Grenzen, Entwicklungsfelder und den eigenen Beitrag zum Gesamtergebnis.
- Für die anderen im Team:
  deren Gefühle (die wir durch Nachfragen kennenlernen können), Informationsbedarf, Beziehungsbedürfnisse und den Beitrag der anderen zum Gesamtergebnis.
- Für die Unternehmensrealität:
  Aufgaben, Hierarchien, Ziele, Rollen, Umfeld, gesellschaftlicher Kontext.

2) Spontanität/Flexibilität (Vogelauer 1999)
- Schnelle Reaktionsfähigkeit auf Veränderungen,
- Fähigkeit zur Problemlösung,
- Versorgung der eigenen Grundbedürfnisse,
- Unterschiedliche Lösungsmuster zur Verfügung haben.

3) Intimität/Kooperation (Zusammenarbeitskultur; Vogelauer 1999)
- Spielfreie Zusammenarbeit,
- Fähigkeit, Bindung im Sinne von Verbindlichkeit einzugehen,
- Stabile Verbindung zur eigenen Person und damit Kohärenz mit der eigenen Identität.

4) Verantwortung
- Für sich selbst,
- Für andere im Team,
- In Abgrenzung zu Kolleg:innen, Führungskräften etc.,
- Bezogen auf gemeinsame Zielsetzung und Aufgabe.

Wie viel Autonomie ein Mensch entwickeln konnte, ist abhängig von seinen biografischen Erfahrungen. Im Mittelpunkt steht dabei die Beantwortung der drei Grundfragen des Lebens: Wer bzw. wie bin ich? Wer bzw. wie sind die anderen? Wie ist das Leben bzw. die Welt im Allgemeinen? Wie diese Fragen als »frühe Entscheidungen« beantwortet werden, kann die Entwicklung von Autonomie fördern oder erheblich erschweren.

Mit den vier Diagnosearten von Berne (1961) können wir uns mit dem Klienten ein Bild von sich in seiner Lebens- und Arbeitssituation machen sowie die damit einhergehenden inneren Prozesse und die lebensgeschichtlichen Hintergründe beleuchten. Damit geben wir ihm und uns ein Verständnis für seine Situation und sein So-Geworden-Sein.

Die Autonomie einschränkend sind die von den Gouldings 1979 definierten frühen Botschaften der Eltern (Einschärfungen; siehe Tabelle 1) und die davon beeinflussten frühen Entscheidungen in der Kindheit, die wir auch in Bezug auf die Anforderungen in New-Work-Unternehmen betrachten können. Dabei erleben wir einerseits, wie die einzelnen Einschärfungen Fähigkeiten behindern, die für die Bewältigung von Komplexität und ständigem Wandel notwendig sind. Andererseits können wir davon ausgehend in Therapie und Beratung auch Entwicklungsveränderungen und therapeutische Ziele herausarbeiten.

Unreflektiert werden die Einschärfungen und daraus resultierenden frühen Entscheidungen als »Unverrückbarkeiten des Lebens« (Hagehülsmann & Hagehülsmann 2015) erlebt. Um diesen destruktiven Grundbotschaften und Überzeugungen entgegenzuwirken, vermitteln Eltern ihren Kindern Anweisungen, wie sie es im Leben richtig machen bzw. wie sie »richtig sind« und wie sie das Leben erfolgreich »hinkriegen«, auch Gegeneinschärfungen genannt. Diese »Antreiber« (Kahler & Capers 1974) entwickeln sich zu unreflektierten Verhaltensmustern, die besonders in Stresssituationen zur Problemlösung eingesetzt werden. Damit wird ein Miniskriptkreislauf in Gang gesetzt, bei dem letztendlich die alte Einschärfung bestätigt und verfestigt wird und Selbstbestimmung zunehmend verloren geht.

Das Festhalten an musterhaften Bewältigungsstrategien erschwert im beruflichen Prozess einen flexiblen Umgang mit Komplexität und permanenter Veränderung, für den eine eigenverantwortliche Problemlösungs- und Entscheidungsfähigkeit notwendig ist. Die Stressspirale nimmt weiter Fahrt auf.

Der Antreiber »Sei perfekt!« transportiert Maßstäbe von »100 Prozent«, gut/schlecht, richtig/falsch, die für den Umgang mit Komplexität und Veränderung und den dafür notwendigen Blick auf den Prozess untauglich sind. Hierfür braucht es Mut für »unperfekte« Entscheidungen und die Fähigkeit, diese immer wieder an sich verändernde Bedingungen anzupassen.

Die Antreiber »Streng dich an!«, »Sei stark!« und »Beeil dich!« lassen Menschen über die Grenzen der Belastbarkeit arbeiten und bergen damit das Risiko der Erschöpfung.

Der Selbstbestimmung einschränkende Antreiber »Mach es recht!« erschwert eigenständige und verantwortliche Entscheidungen, die gerade in Unternehmen, die nach den Prinzipien von New Work arbeiten, auf allen Ebenen erforderlich sind.

Mit diesem konzeptuellen Hintergrund können wir mit dem Klienten an der Bewältigung seiner aktuellen Berufssituation arbeiten. Zum Beispiel berichtet ein Klient von einer schwierigen Teamsituation, die ihn stark unter Druck setzt, weshalb er sich zunehmend zurückzieht und immer mehr und länger arbeitet. Mit dem Hintergrund der Einschärfung »Sei nicht nah!« und des Antreibers »Streng dich an!« können wir den Klienten in der Therapie unterstützen, Fähigkeiten und Strategien zu entwickeln, die ihm helfen, sich gegen die Trigger zu stabilisieren. Damit schaffen wir zeitnah eine schnelle Entlastung für den Klienten.

Auf diese Weise wird deutlich, wie die transaktionsanalytischen Konzepte und Methoden uns und den Klient:innen ein Bild der individuellen Lebenssituation geben, Verstehen möglich machen und gleichzeitig die Basis zur Entwicklung von Veränderungen darstellen.

Einschärfungen	Themen, in denen die Einschärfungen vor dem Hintergrund von New Work und Digitalisierung sichtbar werden	Therapeutische Ziele in Bezug auf New Work und Digitalisierung
Sei nicht!	• fragile Lebensberechtigung führt zu einer starken Verunsicherung und beeinträchtigt häufig alle Fähigkeiten der Autonomie: Selbstwahrnehmung, Realitätswahrnehmung, Flexibilität, Kooperationsfähigkeit und Verantwortlichkeit; • Abwertung der eigenen Bedeutung	• Notausgang Suizid durch Vertrag schließen; • Entscheidung für Leben und Lebendigkeit; • Anerkennung des Werts des eigenen Seins, eigener Ideen, Gedanken und Handlungen; • Entwicklung von Autonomiefähigkeiten
Nicht!	• setzt keine eigenständigen Ziele; • fühlt sich als Spielball im beruflichen Umfeld; • Angst, selbstständig Entscheidungen zu treffen und zu vertreten; • pessimistisch gefärbte Wahrnehmung der Realität; • Vermeidung von Verantwortung (angstgesteuert)	• Entwicklung von Selbstvertrauen in Bezug auf eigene Ziele und von außen herangetragene Anforderungen (Was will ich? Was traue ich mir zu?); • Abgrenzung der eigenen von den von außen gegebenen Zielen; • Inbesitznahme der eigenen Fähigkeiten und das Zutrauen darein, im Rahmen der eigenen Möglichkeiten zu lernen und sich zu entwickeln; • eigenes Denken und Fühlen
Lass dich nicht ein!	• Platz im Team wird nicht verlässlich eingenommen; • mangelndes Kooperations- und Bindungsverhalten; • mangelnde Verbindung zu Aufgabe und Arbeitsplatz; • polarisiertes Denken	• Sich-Einlassen als Chance für Kooperation und Miteinander; • Grenze zwischen Ich und Du klären; • Nähe-Distanz-Balance; • sinnvolle Schutzmechanismen gegen »Vereinnahmung« entwickeln
Sei nicht wichtig!	• die Bedeutung von sich und der eigenen Leistung im Team wird abgewertet; • Platz im Team wird nicht adäquat eingenommen und damit nicht ausgefüllt und vertreten; • erschwert die Kooperation auf Augenhöhe; • –/+-Grundhaltung; • starkes Anpassungsbedürfnis; • gefährdet für Mobbing und Ausgrenzung	• die eigene Bedeutung im Sinne der +/+-Haltung entwickeln; • die eigene Bedeutung im Team und in Bezug auf die gemeinsame Aufgabe sichtbar machen; • Ermutigung dazu, sich, das berufliche Können und den eigenen Wert im Team zu zeigen

Einschärfungen	Themen, in denen die Einschärfungen vor dem Hintergrund von New Work und Digitalisierung sichtbar werden	Therapeutische Ziele in Bezug auf New Work und Digitalisierung
Sei kein Kind!	• zu hohe Verantwortungsübernahme; • Retterposition/Verfolgerposition im Team; • Symbioseverhalten; • beachtet die eigenen Bedürfnisse und Grenzen nicht, Grandiosität in Bezug auf die eigene Kraft; • geht häufig einher mit dem Antreiber »Sei stark!«	• Abgrenzung von Verantwortlichkeiten; • die eigenen Gefühle und Bedürfnisse ernst nehmen, Selbstversorgung; • Burn-out-Prophylaxe; • Akzeptanz für die Grenzen der eigenen Belastbarkeit
Werde nicht erwachsen!	• Verantwortung wird nicht wahrgenommen; • Tendenz zur Unzuverlässigkeit, nimmt nicht angemessen seinen Platz im Team ein; • die Versorgung der eigenen Bedürfnisse wird auf andere verlagert; • braucht ständig Aufmerksamkeit; • Opfer- oder Verfolgerposition im Team; • mitunter passiv-aggressives Verhalten	• Entscheidung, erwachsen zu werden und Verantwortung für sich und das eigene Leben zu übernehmen; • sich ernst nehmen und dem eigenen Handeln angemessen Bedeutung geben; • Bedeutung: Mein Platz im Team; • lernen, den eigenen Standpunkt zu finden und zu vertreten; • eigene Bedürfnisse wahrnehmen und manipulationsfrei in Beziehungen einbringen; • Auseinandersetzung mit den eigenen Rollen bis hin zur Schärfung der beruflichen Rolle
Schaff's nicht!	• mangelndes Gefühl von Selbstwirksamkeit; • eigene Fähigkeiten werden abgewertet; • geht häufig einher mit dem Antreiber »Streng dich an!«; • Angst vor Versagen; • Gefahr von Burn-out	• eigene Fähigkeiten in Besitz nehmen und damit die Bewusstheit für die eigene Selbstwirksamkeit stärken; • Antreibermuster aufgeben (Miniskript unterbrechen); • Wahrnehmung und Weiterentwicklung von Selbstständigkeit; • Erfolge bewusst wahrnehmen

Einschärfungen	Themen, in denen die Einschärfungen vor dem Hintergrund von New Work und Digitalisierung sichtbar werden	Therapeutische Ziele in Bezug auf New Work und Digitalisierung
Sei nicht du!	• Selbstentfremdung; • Soziale Medien werden genutzt, um ein Wunschselbst zu transportieren; • großer Optimierungsdruck bei fragilem Selbstbild; • wenig kritikfähig; • die selbstempfundene Minderwertigkeit wird durch Grandiosität kompensiert, dabei zunehmender Verlust von angemessener Selbstwahrnehmung; • Beziehungen schwanken zwischen Abhängigkeit und Rückzug; • Gefahr von Suchtproblemen und Burn-out; • aggressive Verteidigung des Wunschselbst möglich	• den sich minderwertig empfindenden kindlichen Anteil wahrnehmen und dafür Sorge tragen; • unabhängiges Selbstbild entwickeln; • persönliche Beziehungen versus Selbstdarstellung in Sozialen Medien neu balancieren; • Grenze zwischen Ich und Du wahrnehmbar machen und lernen, in sozialen Situationen (auch im Team) Nähe und Distanz angemessen zu gestalten; • Fähigkeit zur Selbstreflexion und damit angemessenen Umgang mit Kritik lernen; • eigene Bedürfnisse wahrnehmen und versorgen; • im fortgeschrittenen Stadium von Burn-out kann es notwendig sein, den Betroffenen erst einmal stationär zu »versorgen«
Sei nicht normal!	• Abgrenzung statt Kooperation; • Sonderrolle im Team stört Zusammenarbeit; • Gefahr von Konflikten; • nicht nachvollziehbarer Bezugsrahmen führt zu Unverständnis; • Außenseiterrolle kann zur Isolation im Team führen; • Gefahr von Mobbing	• Notausgang »Verrückt-Werden« durch Vertrag schließen; • Bezugsrahmenklärung und -erweiterung; • Realitätswahrnehmung und die Bedeutung der Realität immer wieder klären
Sei nicht gesund!	• Neigung, Störungen zu somatisieren und damit evtl. über die Erkrankung Beziehungen im Team zu manipulieren, um die eigenen Grundbedürfnisse zu befriedigen; • Krankheit als Vermeidungsstrategie	• Notausgang Krankheit durch Vertrag schließen; • realistische Wahrnehmung für das zugrunde liegende Problem entwickeln und seine Bedeutung herausarbeiten, um dadurch Lösungsschritte zu ermöglichen

Einschärfungen	Themen, in denen die Einschärfungen vor dem Hintergrund von New Work und Digitalisierung sichtbar werden	Therapeutische Ziele in Bezug auf New Work und Digitalisierung
Gehör nicht dazu!	• Außenseiter im Team: aus der –/+-Position kleinlauter Rückzug oder aus der +/––Position aus Überheblichkeit; • erschwert Kooperationsverhalten; • möglicher Widerstand gegen gemeinsame Ziele, einen gemeinsamen Prozess und gemeinsame Verantwortlichkeiten; • mögliche fehlende Verlässlichkeit kann zu Konflikten bis hin zur Gefährdung des Arbeitsplatzes führen; • Gefahr von Mobbingerfahrung und Ausgrenzung	• Zugehörigkeit als eigene Entscheidung; • +/+ realistisch als Haltung einnehmen; • gefährdendes Verhalten sichtbar machen und Veränderungen entwickeln; • Kooperation und Teamfähigkeit entwickeln

Tabelle 1 Einschärfungen (nach Goulding & Goulding 1979, S. 51 ff.)

Digitalisierung

Ich möchte hier gesondert auf die Digitalisierung eingehen. Digitalisierung macht New Work erst möglich und ist gleichzeitig der Treiber für Veränderungen in New Work. Das verändert Arbeitsprozesse und die Kommunikation in Unternehmen.

Kommunikation ist immer Ausdruck von Bindung und Beziehung zwischen Menschen. In der Psychotherapie wird sichtbar, dass durch die Digitalisierung und den Rückgang von direkt gelebten Beziehungen das Gefühl von Zusammengehörigkeit, Miteinander und Bindung verunsichert wird. Gerade Menschen mit frühen schwierigen Beziehungserfahrungen und unsicheren Bindungsstrukturen können diese Situation als belastend und sogar bedrohlich empfinden, weil ihnen die tägliche Bestätigung der Zugehörigkeit fehlt. Andere nutzen dies als Möglichkeit, Bindung zu vermeiden, was in der Folge ihre Pathologie verstärken kann.

Viele Menschen haben mit der Digitalisierung auch ihr privates Leben stark verändert. Wir können folgende Phänomene beobachten:

- Beschleunigung, etwa schnell noch etwas bestellen, kurz noch die Nachrichten checken,
- Gleichzeitigkeit, etwa mit Freund:innen im Café sitzen und parallel mit jemandem chatten,
- »Plastik-Beziehungen« im Chat ersetzen authentische Begegnungen,
- ständige Erreichbarkeit lässt die Grenze zwischen Beruf und Privatleben verschwimmen,
- Überflutung mit Bildern, wie man richtig, erfolgreich, schön und begehrenswert ist,

- Menschen posten grandiose Selbstbilder und tun alles für ihre Follower und verlieren immer mehr den Bezug zu sich selbst,

- Entwicklung von Abhängigkeiten (ein Tag ohne Handy wird unvorstellbar).

In diesem Zusammenhang ist es sinnvoll, die Grundbedürfnisse zu betrachten. Schon ein kurzer Blick auf die beobachteten Phänomene zeigt, dass alle vier S – Structure, Strokes, Stimulation und Standing (Hagehülsmann & Hagehülsmann 2014) – vernachlässigt werden.

Durch die ständige Erreichbarkeit gehen sinnvolle Strukturen verloren und dabei wären gerade in einer immer beschleunigteren Welt dringend Erholungs- und Entspannungsräume notwendig.

Die mediale Überflutung führt zur Überstimulation, auf die Menschen teilweise mit Abstumpfung oder Stresssymptomen reagieren.

Der Verlust eines realistischen und authentischen Selbstbilds durch die Verlockungen des schönen Scheins auf Twitter oder TikTok kann in den Menschen eine Entfremdung und Leere erzeugen, die oft durch immer »mehr vom Selben« zu überdecken versucht wird. So bleiben Bedürfnisse nach Zuwendung und Gesehenwerden ungestillt. Schädliche Kompensation durch jegliche Form von Süchten – seien es stoffliche oder mediale – stabilisiert den Mangel.

Das Bedürfnis nach Standing drückt sich im Verlangen nach haltgebenden Strukturen aus.

Bringt man nun die Auswirkungen von Veränderungen von New Work und Digitalisierung zusammen, lässt sich feststellen, dass die beruflichen Belastungen im privaten Lebensbereich häufig nicht (mehr) ausgeglichen werden. Wären doch Phasen von Entspannung, Entschleunigung und authentischen Begegnungen notwendig, um sich gut zu versorgen und damit auch zu regenerie-

ren, lenken sich viele Menschen durch die ungesteuerte Nutzung der Möglichkeiten der Digitalisierung von sich und einem erfüllenden Leben ab.

Transaktionsanalytische Lösungsansätze in der Therapie

Grundsätzlich ist hier das Autonomiekonzept ein guter Leitfaden für die Diagnose und für die Entwicklung von Veränderungen mit dem Klienten. Anhand der Berichte der Klienten über ihre berufliche und private Realität können wir mit ihnen Entwicklungsfelder definieren und Veränderungsverträge schließen.

Dabei werden wir als Psychotherapeut:innen mit einem beruflichen Kontext konfrontiert, der auch für viele von uns neu ist und außerhalb unseres Erfahrungsbereichs liegt. Mehr als früher scheint es notwendig zu sein, Einblick in und Verständnis für die Arbeitswelt der Klient:innen zu haben.

Ausgangspunkt für die therapeutische Arbeit ist die aktuelle Situation der Klient:innen in ihrer Arbeits- und Lebenswelt, die uns in der Reflexion gemeinsam zu den dysfunktionalen Bewältigungsstrategien und den Einschärfungen führt.

Dabei geht es natürlich nicht darum, Klient:innen für New Work »fit« zu machen, sondern mit ihnen die Belastungen zu bearbeiten, die ihre Autonomie und Handlungsfreiheit einschränken, und ihnen dadurch die Möglichkeit zu geben, Entscheidungen für sich und das berufliches Leben zu treffen. Das kann dann bedeuten, die Arbeit als Herausforderung anzunehmen und zu lernen, sich den notwendigen Veränderungsprozessen zu stellen, oder sich anders zu entscheiden und ein Arbeitsumfeld zu suchen, das mehr Kontinuität und Übersichtlichkeit bereithält.

Der Weg zu mehr Selbstbestimmung ist oft eine Auseinandersetzung mit alten Einschärfungen und frühen Entscheidungen, die, wie oben gezeigt, zu hohen Belastungen im New-Work-Umfeld führen können. Gleichzeitig sind sie

Wegweiser zur Entwicklung von Therapiezielen. Beispiele für mögliche Zielsetzungen finden sich in der Tabelle mit den Einschärfungen oben.

Dabei geht es erst einmal nicht darum, mit Klient:innen an Neuentscheidungen zu arbeiten, sondern den Fokus auf Veränderungen im Denken, Fühlen und Verhalten zu legen, damit Einschärfungen und frühe Entscheidungen nicht immer wieder in beruflichen Situationen angetriggert werden.

Wie sich Klient:innen in Bezug auf ihre Grundbedürfnisse gut versorgen können, ist ein wichtiger Aspekt in der Therapie. Oft genug muss über die Wahrnehmung von Gefühlen erst einmal wieder eine Sensibilität für die eigenen Bedürfnisse entwickelt werden.

- Gerade im durch wenig klare Strukturen und laufende Veränderungen gekennzeichneten Bereich von New Work ist es notwendig, zu lernen, sich immer wieder selbst (und auch im Team) zu strukturieren.

- Mit Stimulation von außen sind Menschen heute im Übermaß konfrontiert, hier gilt es, das für jede:n Einzelne:n richtige Maß zu finden. Gleichzeitig ist es wichtig, den Blick nach innen zu richten und den Sinn des eigenen Lebens als Stimulation in sich zu finden.

- Wie das Bedürfnis, gesehen zu werden und anerkannt zu sein, befriedigt wird, hängt eng mit der Wahrnehmung des eigenen Wertes zusammen. Wertunsicheren Klient:innen hilft es, neben den Erfahrungen in der therapeutischen Beziehung ihren Umgang mit Strokes als Empfänger und Sender zu reflektieren und zu verändern, auch in Beziehungen, die eventuell nur noch online stattfinden (Stroke-Ökonomie [Steiner 1982] in New Work).

- Verantwortung für das eigene Leben und damit auch für das berufliche Handeln unter Verunsicherung zu übernehmen, ist eine Herausforderung, die ein bewusstes Ja braucht. Das bedeutet, sich selbst Standing zu geben.

Immer wieder geht es einerseits darum, Ressourcen und Fähigkeiten in Besitz zu nehmen, andererseits müssen die Grenzen des eigenen Potenzials, der eigenen Kraft und Belastbarkeit wahrgenommen und akzeptiert werden, sodass die selbstschädigende Grandiosität gestoppt werden kann.

Die Bindungs- und Beziehungsfähigkeit steht auch hier im Mittelpunkt der Therapie. Mit anderen Menschen in Freiheit verbunden zu sein, ist die große menschliche Sehnsucht und kann in einer sich schnell verändernden und komplexen Arbeits- und Lebenswelt dem Menschen Halt geben und ihn stabilisieren. Das Erleben und die Reflexion der therapeutischen Beziehung macht korrigierende Erfahrungen möglich. Mit den 3 Ps Potency, Permission und Protection bieten wir einen haltgebenden (Hilfs-)Rahmen, bis der Klient einen eigenen haltgebenden Rahmen entwickelt hat.

Verantwortung für die eigenen Beziehungsbedürfnisse zu tragen und sich aktiv um diese zu kümmern, ist für Menschen, die allein leben und/oder im Homeoffice arbeiten, besonders wichtig. Die aktive Initiierung von Kooperationsangeboten, Treffen bzw. Telefonkontakten oder die Einführung einer virtuellen Kaffeepause mit den Kolleg:innen sind Beispiele für die Gestaltung von Bindung und Beziehung im Alltag.

Insofern ist es wichtig, den Umgang mit Medien und Digitalisierung gemeinsam mit Klient:innen unter die Lupe zu nehmen. Wo verhindern Klient:innen durch unreflektierte Mediennutzung ein selbstbestimmtes Leben und Arbeiten in Kooperation und Beziehung und wo liegen für sie Chancen und Nutzen der technischen Möglichkeiten? Schaffen Klient:innen genügend Freiräume für nährende Begegnungen und damit einen Ausgleich zu ihrem beruflichen Leben, in dem menschliche Begegnung einerseits zweck- und zielorientiert ist, andererseits durch neue Arbeitsformen und Mobilität nicht mehr direkt stattfindet? Dabei richten wir den Fokus ebenso stark auf das Hier und Jetzt wie auf die Bearbeitung möglicher Skriptthemen, die den Umgang mit der Gegenwart noch schwieriger machen.

Fazit

In der Therapie erleben wir zunehmend Menschen, deren psychische Störungen sich durch die Konfrontation mit ständigem Wandel unter komplexen Gegebenheiten in ihrer Arbeitswelt entzünden. Hier stellen wir den Menschen in den Mittelpunkt und sollten dabei verstärkt seinen beruflichen Kontext berücksichtigen. Dabei erarbeiten wir mit ihm, wie er mit Ambivalenz und Ambiguität in der New-Work-Welt handlungsfähig bleibt und sich gleichzeitig im Einklang mit der eigenen Identität erlebt. Dabei geht es nicht in erster Linie um Neuentscheidungen, sondern darum, die Fähigkeiten zu entwickeln, die wir für Autonomie brauchen. Das heißt, wir müssen unseren Fokus als Psychotherapeut:innen erweitern und uns neben der Persönlichkeit der Klient:innen auch mit ihrer Arbeitswelt und der Umwelt beschäftigen, in der sie leben.

Gerade die Transaktionsanalyse mit ihrem Anliegen, die Selbstbestimmung von Menschen zu fördern, bietet Lösungsmöglichkeiten an und befähigt Menschen, mit komplexen, sich ständig verändernden Prozessen umzugehen, ohne die Bindung zu sich selbst und anderen zu verlieren. So arbeiten wir in der Therapie immer wieder mit Klient:innen an ihrer Zentrierung.

»Im Orkan von New Work ist es wichtig, als Mensch selbstbewusst im eigenen Leben zu stehen, um zu den Fliehkräften der Veränderung mit einem geerdeten Selbst einen Ausgleich zu schaffen.« (Ute Hagehülsmann)

Literatur

- Bergmann, F. (1977). On Being Free. South Bend: University of Notre Dame Press.
- Berne, E. (1961). Transactional Analysis in Psychotherapy. New York: Castle Books.
- Berne, E. (1970). What do you say after you say hello? New York: Grove Press.

- Breidenbach, J. & Rollow, B. (2019). New Work Needs Inner Work. München: Vahlen.
- Hagehülsmann, U. & Hagehülsmann, H. (2014). Standing – Das 4. S nach Stimulation, Struktur und Strokes. Zeitschrift für Transaktionsanalyse, 31(1).
- Hagehülsmann, U. & Hagehülsmann, H. (2015). Burnout, ein gesamtgesellschaftliches Phänomen. Zeitschrift für Transaktionsanalyse, 32(1).
- Heitmeyer, W. (2021). Ungleichheit zerstört Gesellschaften, Beitrag im Deutschlandfunk am 01. 01. 2021.
- Kahler, T. & Capers, H. (1974): The Miniscript. Transactional Analysis Journal, 4(1), S. 26–42.
- Schlegel, L. (1993). Handwörterbuch der Transaktionsanalyse. Freiburg im Breisgau u. a.: Herder.
- Steiner, C. (1982). Wie man Lebenspläne verändert. Paderborn: Junfermann.
- Vogelauer, W. (1999). Organisationsveränderung, -entwicklung und -erstarrung. Zeitschrift für Transaktionsanalyse, 16(3).

Zusammenfassung: Die Autorin beschreibt in ihrem Artikel, mit welchen Herausforderungen und Belastungen Menschen im Zusammenhang von New Work und Digitalisierung konfrontiert sind und welche Folgen bei den Klient*innen in der psychotherapeutischen Praxis sichtbar werden. Mit den Konzepten der Transaktionsanalyse: Autonomie, Einschärfungen/frühe Entscheidungen, Antreiber und Grundbedürfnisse bietet die Autorin einen transaktionsanalytischen Blickwinkel an und gibt Impulse für die psychotherapeutische Arbeit.

Schlüsselwörter: New Work, Digitalisierung, Autonomie, Einschärfungen, frühe Entscheidungen, Antreiber, Grundbedürfnisse, Umgang mit Stress, Umgang mit Komplexität und Unsicherheit

Abstract: In her article, the author describes the challenges and burdens people are confronted with in connection with New Work and digitization and the consequences that become visible for clients in psychotherapeutic practice. With the concepts of transactional analysis: autonomy, injunctions/early decisions, drivers and basic needs, the author offers a transactional analysis perspective and gives impulses for psychotherapeutic work.

Key words: New Work, digitization, autonomy, injunctions, early decisions, drivers, basic needs, dealing with stress, dealing with complexity and uncertainty

Kontakt
ilonka@etzold.de
www.ilonkaetzold.de

Ilonka Etzold, Heilpraktikerin für Psychotherapie, Lehrende und supervidierende Transaktionsanalytikerin u. S.

Die ZTA erscheint viermal jährlich (digital + print) sowie einmal jährlich als Sammelband mit einer Auswahl von Beiträgen aus dem Jahrgang und veröffentlicht ausschließlich Originalbeiträge. Jedes eingereichte Manuskript wird in anonymisierter Form von zwei Gutachter:innenn geprüft (peer review). Veröffentlichungen im Teil »Rezension & Profession« sind vom Peer-Review-Prozess ausgenommen. Hinweise zur Manuskriptgestaltung und ein Gesamtinhaltsverzeichnis der Zeitschrift finden Sie unter www.juventa.de

Organ der Deutschen Gesellschaft für Transaktionsanalyse e. V. (DGTA)
Silvanerweg 8, D 78464 Konstanz, gs@dgta.de

Gastherausgeber (Ausgabe 3/2021): Christoph Seidenfus; office@ta-at-work.de
Herausgeber: Dr. Daniel Masch, Lüneburg
Ko-Herausgeberin: Eyke Greve, Hamburg

Beirat: Rolf Balling, Stuttgart; Nora Borris, Hannover; Ilse Brab, Achen; Ute Hagehülsmann, Rastede; Martha Hüsgen-Adler, Pirmasens; Wolfgang Kausler, Oldenburg; Franz Liechti-Genge, CH-Zürich; Günther Mohr, Hofheim; Peter Raab, Freiburg; Prof. Dr. Henning Schulze, Deggendorf; Christoph Seidenfus, Schliersee

Verlag: Julius Beltz GmbH & Co. KG, Beltz Juventa, Werderstr. 10, 69469 Weinheim
Anzeigen: Claudia Klinger, Julius Beltz GmbH & Co. KG, Postfach 100154, 69441 Weinheim, Tel.: 06201/6007-386, E-Mail: anzeigen@beltz.de
Fragen zum Abonnement und Einzelheftbestellungen: Beltz Medien-Service, Postfach 100565, D-69445 Weinheim, Tel.: 06201/6007-330,
E-Mail: medienservice@beltz.de

Layout und Satz: text plus form, Dresden

Bezugsbedingungen: Jahresabonnement € 42,– zzgl. Versandspesen, Einzelheft € 11,–.
Der Gesamtbezugspreis (Abonnement zzgl. Versandspesen) ist preisgebunden.
Das Probeabonnement umfasst 2 Hefte zum Preis von Euro 19,95 frei Haus.
Abbestellungen spätestens 6 Wochen vor Jahresabonnementsende.
Für Mitglieder der DGTA ist der Preis für die digitalen Einzelausgaben und den Sammelband im Mitgliedsbeitrag enthalten.

Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Printed in Germany

ISSN 1869-7712