

## AUSBRUCH AUS DEM HAMSTERRAD

Der US-amerikanische Psychologe Abraham Maslow befasste sich mit den Bedürfnissen und Motiven der Menschen und entwickelte in den 1940er-Jahren die weltweit bekannte Maslowsche Bedürfnispyramide. Sie sagt aus, dass zuerst die Grundbedürfnisse, wie Schlafen und Essen, zu befriedigen sind. Danach folgt das Streben nach materieller und beruflicher Sicherheit. Als Nächstes kommt die Erfüllung sozialer Bedürfnisse, wie Gruppenzugehörigkeit und Freundschaft, gefolgt von persönlicher Anerkennung und Wertschätzung. Zuoberst in der Pyramide steht die Selbstverwirklichung. Die Logik von Maslow ist einleuchtend, erklärt aber nicht, was uns alles beeinflusst und welche Auswirkungen dies wiederum auf unser Leben hat. Trotz einem hohen Erfüllungsgrad unserer Bedürfnisse haben viele von uns das Gefühl, fremdbestimmt zu sein, sich in einem Hamsterrad zu befinden. Woher kommt das, und können wir überhaupt etwas dagegen tun?

### Unsere Gesellschaft

Der von Joseph-Marie Jacquard 1805 erfundene automatische Webstuhl läutete die industrielle Revolution ein. Viele Weber verloren daraufhin ihre Arbeitsplätze. Der nächste gesellschaftliche Strukturwandel, der Wandel zur Dienstleistungsgesellschaft, begann in den 1970er-Jahren und hat sich in allen westlichen Industriestaaten durchgesetzt. Heute arbeiten 73 Prozent aller Beschäftigten in der Schweiz im Dienstleistungssektor. Dieser Wandel war mit einem erheblichen Rückgang industrieller Arbeitsplätze verbunden. Die Grundstoffindustrie verlagerte sich in Länder mit günstigeren Gewinnungsmethoden, und mit zunehmender Automatisierung und Produktivitätssteigerung benötigte die verbleibende verarbeitende Industrie immer weniger Arbeitsplätze. Mit

## CESSER DE PÉDALER DANS LE VIDE

Le psychologue américain Abraham Maslow s'est penché sur les besoins et les motivations des individus pour élaborer dans les années 40 la célèbre pyramide des besoins de Maslow. Celle-ci affirme qu'il convient de satisfaire en premier lieu les besoins fondamentaux tels que le sommeil et l'alimentation. Ceux-ci sont suivis par l'aspiration à la sécurité matérielle et professionnelle. Vient ensuite la satisfaction des besoins sociaux tels que l'appartenance à un groupe et l'amitié, suivis par la reconnaissance personnelle et l'estime. Tout en haut de la pyramide se trouve l'accomplissement de soi. La logique de Maslow est convaincante, mais n'explique pas ce qui nous influence et les incidences que ces éléments ont à leur tour sur notre vie. Bien que nos besoins soient largement satisfaits, beaucoup d'entre nous ont le sentiment de ne pas être maîtres de leur destin, de pédaler dans le vide comme un hamster dans sa roue. D'où vient ce sentiment et que peut-on faire pour le combattre?

### Notre société

Le métier à tisser automatique inventé par Joseph-Marie Jacquard en 1805 a donné le coup d'envoi de la révolution industrielle. De nombreux tisserands ont alors perdu leur travail. La mutation structurelle sociale suivante, qui a mené à la société des services, a commencé dans les années 70 et s'est répandue dans tous les pays industrialisés occidentaux. Aujourd'hui, 73 pour cent des emplois en Suisse se trouvent dans le secteur tertiaire. Cette mutation s'est accompagnée d'un recul notable de l'emploi dans l'industrie. Le secteur primaire s'est déplacé vers des pays ayant des méthodes d'extraction plus avantageuses, et avec la progression de l'automatisation et la hausse de la productivité, l'industrie de transformation résiduelle a occupé de moins

der kontinuierlichen Weiterentwicklung verschiedener Technologien festigte sich Ende des letzten Jahrhunderts der Begriff *Globalisierung*. Die internationale Verflechtung zwischen Individuen, Gesellschaften, Institutionen und Staaten in Bereichen wie Wirtschaft, Politik, Kultur, Umwelt und Kommunikation war Tatsache geworden. Parallel entwickelten und entwickeln sich Technologien rasant weiter. Begriffe wie *Intelligente Systeme* sind Teil unserer Alltagssprache geworden. Der nächste Strukturwandel, der Marsch in die digitale Wissensgesellschaft, ist in vollem Gange. Er wird viel in unserem Leben und unserer Arbeitswelt verändern. Wohin uns die Reise in letzter Konsequenz führen wird – in einer Welt, wo alle Menschen Zugang zu Wissen haben und die Fähigkeit erwerben müssen, sich in digitalen Welten zu bewegen –, wissen wir nicht. Sicher ist aber, dass uns die neue Zeit viel abverlangen wird.

### **Unsere Organisationen**

Betriebliche Organisationen sind soziomechanische Systeme: Mensch-Maschine-Systeme. Sie dienen der Leistungserstellung mittels zwischenmenschlicher Kooperation und Koordination von Menschen und Sachen. Die Ziele eines Unternehmens sind ausschlaggebend von der Wertschöpfung getrieben, und dazu braucht es in einer Dienstleistungsgesellschaft vor allem kompetente und motivierte Mitarbeitende. Die Aufbauorganisation bildet das, meistens hierarchische, Gerüst einer Organisation. Sie legt fest, welche Aufgaben von welchen Menschen und Sachmitteln zu bewältigen sind. Die Ablauforganisation regelt die Arbeits- und Informationsprozesse. Nachdem die Produktionsprozesse schon längst schlanker, schneller und flexibler wurden, ändert sich immer mehr die Arbeit in den Büros. Aus der Softwareindustrie entwickelte sich das agile Projektmanagement mit Methoden wie *Scrum*. Statt mit starren Projektplänen mit langfristigen geplanten Meilensteinen wird rasch in kürzeren Zeitabständen mit kleineren Arbeitspaketen gearbeitet und überprüft, wo das Projekt steht und wie sich die Kundenanforderungen inzwischen geändert haben. Aus der Software-Industrie schwappen diese Arbeitsmethoden langsam auch in andere Bereiche über. Wer einmal angefangen hat, agil zu arbeiten, fühlt sich schnell unwohl mit langatmigen ineffizienten Meetings, mit Führungskräften, die sich auf ihre formale, funktionale Autorität berufen, und mit Stellenbeschreibungen, die den Inhalt der täglichen Arbeit auf Jahre beschreiben. Wenn altbewährte Systeme verändert werden müssen, um das Unternehmen langfristig auf die Zukunft auszurichten, stehen die Menschen in den Organisationen vor grossen, vor allem psychischen und sozialen, Herausforderungen.

en moins de personnes. Avec le progrès continu des diverses technologies, la notion de mondialisation s'est implantée vers la fin du siècle dernier. Les imbrications internationales entre individus, sociétés, institutions et Etats dans des domaines tels que l'économie, la politique, la culture, l'environnement et la communication sont devenues une réalité. En parallèle, les technologies ont continué à se développer à un rythme fulgurant. Des notions telles que les systèmes intelligents font désormais partie de notre vocabulaire courant. La prochaine mutation structurelle, la marche vers la société numérique du savoir, bat son plein. Elle va bouleverser bien des choses dans notre vie et notre monde du travail. Nul ne sait où ce voyage nous mènera – dans un monde où tout le monde aura accès au savoir et devra acquérir la capacité à évoluer dans un univers numérique. Ce qui est sûr, c'est qu'il sera très long.

### **Nos organisations**

Les entreprises sont des systèmes socio-mécaniques: des systèmes homme-machine. Ils servent à produire des prestations à l'aide d'une coopération entre individus et d'une coordination entre les personnes et les choses. Les objectifs d'une entreprise sont largement axés sur la valeur ajoutée, ce qui, dans une société des services, nécessite avant tout des collaborateurs compétents et motivés. L'organisation structurelle constitue l'échafaudage, le plus souvent hiérarchique, d'une organisation. Elle détermine quelles tâches doivent être fournies, par qui et avec quels moyens. L'organisation des processus régit les processus de travail et d'information. Comme les processus de production ont déjà été allégés, accélérés et flexibilisés, le travail dans les bureaux ne cesse de se transformer. L'industrie des logiciels a donné naissance à la gestion de projet agile avec des méthodes telles que *Scrum*. Au lieu d'établir des plans de projet rigides assortis de jalons planifiés à long terme, on travaille rapidement, par étapes plus courtes et avec des paquets de travail plus réduits, on vérifie où en est le projet et comment les exigences des clients ont évolué dans l'intervalle. Ces méthodes quittent peu à peu l'industrie des logiciels pour s'implanter dans d'autres domaines. Celui qui a adopté le travail agile se sent vite mal à l'aise dans des réunions interminables et inefficaces, face à des cadres qui invoquent leur autorité formelle et fonctionnelle et à des descriptifs de postes qui décrivent le contenu du travail quotidien pour les années à venir. Lorsqu'il est nécessaire de modifier des systèmes établis de longue date, afin d'axer l'entreprise à long terme sur l'avenir, les individus se retrouvent confrontés à de grands défis, surtout psychiques et sociaux.

### Unser Arbeitsverständnis

Die Zeiten, in denen man als Lehrling in einen Betrieb eintrat und nach dem Abschluss dem Arbeitgeber ein ganzes Arbeitsleben treu blieb, sind vorbei. Den lückenlosen und sich stetig nach oben entwickelnden Lebenslauf findet man heutzutage immer seltener. Früher galt schnell als faul, unstetig und unverlässlich, wer öfter den Arbeitsplatz wechselte. Heute ist es umgekehrt, Flexibilität, Anpassungsfähigkeit, Lernbereitschaft und Neugier sind gefragt. Es ist nicht mehr unabdingbar, hundert Prozent zu arbeiten, auch nicht in Führungspositionen. Sogar die physische Präsenz im Büro wird immer öfter in Frage gestellt, und die Grenzen zwischen Privat- und Arbeitsleben lockern sich auf. Dieser Megatrend läuft unter der Bezeichnung *New Work*. Es sind grosse Herausforderungen, sowohl für viele Arbeitgeber als auch für Arbeitnehmer, da wir es gewohnt sind, hierarchisch zu führen und geführt zu werden. Unsicherheiten wie zum Beispiel die Angst vor Kontrollverlust mit dem Risiko, eine Einbusse der Dienstleistungsqualität in Kauf nehmen zu müssen, oder der schwierige Umgang mit Vertrauen und Vertrauensmissbrauch, beschäftigen viele Unternehmen. Das neue Arbeitsverständnis erfordert mehr Eigenverantwortung, ein höheres Verantwortungsbewusstsein und gutes Selbstmanagement. Das verunsichert viele Menschen, weil sie diese Fähigkeiten in hierarchisch geführten Organisationen nur begrenzt einsetzen können. Dasselbe gilt für das immer wichtiger werdende lebenslange Lernen, ob durch Weiterbildungen oder das Sammeln von Erfahrungen in anderen Betrieben. Es stellen sich Fragen wie: Was müssen die Unternehmen ändern, um attraktiv für gute Mitarbeitende zu bleiben? Werden all diese Veränderungen in Zukunft zu vermehrten Projektanstellungen führen? Was passiert dann mit uns und unseren Bedürfnissen nach Sicherheit?

### Unsere Arbeitskultur

Die digitale Arbeitswelt hat zu einem erhöhten Druck geführt. Menschen im Arbeitsprozess müssen mit Belastungen wie ständiger Erreichbarkeit und Termindruck

### Notre approche du travail

L'époque où l'on entrait dans une entreprise comme apprenti pour consacrer à son employeur tout le reste de sa vie professionnelle est révolue. Il est de plus en plus rare de rencontrer un CV présentant une évolution ininterrompue vers le haut. Autrefois, on considérait volontiers comme paresseux, instable et peu fiable quiconque changeait souvent d'emploi. Aujourd'hui, c'est l'inverse et les qualités réclamées sont la flexibilité, l'adaptabilité, la curiosité et la volonté d'apprendre. Il n'est plus indispensable de travailler à cent pour cent, même à un poste de direction. Même la présence physique au bureau est de plus en plus souvent remise en question, et les limites entre vie privée et vie professionnelle s'assouplissent. Cette mégatendance porte le nom de *New Work*. Elle crée de nombreux défis tant pour les employeurs que pour les travailleurs, car nous sommes habitués à diriger et à être dirigés sous une forme hiérarchique. De nombreuses entreprises craignent une perte de contrôle ainsi que le risque de subir une dégradation de la qualité des services, ou des difficultés à gérer la confiance et l'abus de confiance. La nouvelle approche du travail exige plus d'autonomie, un plus grand sens des responsabilités et une bonne gestion personnelle. Cela déstabilise de nombreuses personnes parce qu'elles ne peuvent pas toujours utiliser ces capacités dans des organisations dirigées de manière hiérarchique. Il en va de même pour l'apprentissage tout au long de la vie, qui gagne sans cesse en importance, pour les mesures de perfectionnement ou pour l'accumulation d'expériences dans d'autres entreprises. Plusieurs questions se posent: qu'est-ce que les entreprises devront modifier pour rester attrayantes pour des collaborateurs de qualité? Toutes ces modifications conduiront-elles à davantage de recrutements par projet? Que deviendrons-nous alors, nous qui avons besoin de sécurité?

### Notre culture de travail

Le monde numérique du travail accroît les pressions. Les individus qui se trouvent dans le processus de travail doivent s'ac-



Ulrika Tromlitz ist MSc Arch. CTH/SIA und verfügt über einen MBA der Universität St. Gallen. Sie ist Mitinhaberin der Firma *Tromlitz Häubi GmbH* und arbeitet seit 2004 selbstständig als Beraterin für Architektur- und Ingenieurbüros in den Bereichen Führung, Projektmanagement und Organisationsentwicklung. In mehreren Unternehmen der Planungsbranche wirkt sie als Verwaltungsrätin. Davor war sie in Geschäftsleitungsfunktionen bei namhaften Unternehmungen tätig, wie z.B. *Herzog & de Meuron*, *Stücheli Architekten* und bei der *Göhner Merkur Gruppe*. Daneben leitet sie Kurse beim SIA, unterrichtet als Dozentin an verschiedenen Fachhochschulen.

Ulrika Tromlitz est MSc arch. CTH/SIA et titulaire d'un MBA de l'Université de Saint-Gall. Copropriétaire de la société *Tromlitz Häubi GmbH*, elle travaille depuis 2004 à son propre compte comme conseillère de bureaux d'architectes et d'ingénieurs dans les domaines de la direction, de la gestion de projets et du développement de l'organisation. Elle siège au conseil d'administration de plusieurs entreprises de la branche des études. Auparavant, elle a occupé des fonctions dirigeantes dans des entreprises de renom telles que *Herzog & de Meuron*, *Stücheli Architekten* ainsi que dans le groupe *Göhner Merkur*. Parallèlement, elle dirige des cours à la SIA et enseigne dans plusieurs hautes écoles spécialisées.

*In den Gastkolumnen publizieren wir jeweils die Meinung wechselnder Autoren zu aktuellen Themen. Es handelt sich dabei weder um die Meinung der Redaktion, noch um die Haltung des SIA.*

*Dans les colonnes de l'invité, divers auteurs s'expriment sur des thèmes actuels. Leurs réflexions n'engagent pas la Rédaction et ne reflètent pas les positions de la SIA en la matière.*

klarkommen, und das bei einer zunehmenden Flut von Informationen. Dazu kommen die neuen Formen, sich zu vernetzen. Social Media gewinnen auch in der Arbeitswelt an Bedeutung und nehmen zusätzliche Zeit in Anspruch. Da es uns vergönnt ist, in einer wohlhabenden Gesellschaft zu leben, können wir es uns leisten, individuellen Bedürfnissen nachzugehen. Damit sind wir an der Spitze der Maslowschen Pyramide angelangt – bei der Selbstverwirklichung. Die Kunden konfrontieren Dienstleister mit immer höheren Anforderungen, und diese müssen immer mehr leisten, um den Anforderungen zu genügen. In vielen Fällen befinden sich die Mitarbeitenden zwischen Stuhl und Bank. Das Unternehmen verlangt Kundenzufriedenheit und gleichzeitig schwarze Zahlen durch effizientes Arbeiten, und das bei immer komplexeren Aufgaben und höheren Anforderungen. Es liegt auf der Hand, dass der Auftraggeber versucht, das Maximum zu erreichen. Nein zu sagen und Grenzen zu setzen, fällt vielen schwer. Dies trifft auch zu, wo Kollegen um Hilfe bitten. Der Versuch des Einzelnen, allen alles recht zu machen, führt schnell zu einer erhöhten Fehlerquote, was wiederum zusätzliche Arbeit verursacht und Zeit in Anspruch nimmt. Wir laufen brav im Hamsterrad, sind ständig überfordert und wundern uns, wenn sich das ungünstig auf unsere Lebensqualität auswirkt.

### **Meine Selbstwirksamkeit**

Der Umgang mit der Zeit beschäftigt heute viele Menschen. In diesem Zusammenhang wird das Leiden unter Fremdbestimmtheit immer öfter thematisiert. Es ist eine passive, erleidende Rolle. Fremdbestimmung ist Zwang und verbunden mit Abhängigkeit von fremden Einflüssen bzw. vom Willen anderer. Die Alternative ist die Selbstbestimmtheit, die Rolle der Autonomie. Über sich selbst zu bestimmen heisst, selbst zu entscheiden, was man tut, sich selbst zu erkennen. Dies beinhaltet, die eigenen Ziele zu kennen und zu verfolgen, Prioritäten zu setzen, voranzuplanen und zu denken, zu entscheiden und die Konsequenzen zu tragen. Albert Bandura, kanadischer Psychologe des letzten Jahrhunderts, hat die Theorie der *Selbstwirksamkeitserwartung (SWE)* entwickelt. Diese besagt, dass ein Mensch mit hoher SWE jemand ist, der daran glaubt, selbst etwas zu bewirken und auch in schwierigen Situationen selbstständig handeln zu können. Jemand, der gezielt Einfluss auf die Dinge nimmt, statt äussere Umstände, andere Personen, Zufall, Glück und andere unkontrollierbare Faktoren als ursächlich anzusehen. Dies ist darum ein Aufruf, sich auf den Weg zu machen zu einer höheren *Selbstwirksamkeit*. Ein Aufruf, die eigenen Fähigkeiten auszubauen, um für die Welt von morgen bereit zu sein und vor allem um noch mehr Lebensqualität zu gewinnen. ■

commoder de contraintes telles que la disponibilité constante et les délais à respecter, de surcroît face à un déluge croissant d'informations. A cela s'ajoutent de nouvelles formes de réseautage. Les réseaux sociaux gagnent en importance même dans le monde du travail et prennent du temps supplémentaire. Comme nous avons la chance de vivre dans une société prospère, nous pouvons nous permettre de répondre à des besoins individuels. Nous sommes donc arrivés au sommet de la pyramide de Maslow: l'accomplissement de soi. Les clients imposent aux prestataires des exigences de plus en plus rigoureuses, et ceux-ci doivent fournir de plus en plus de travail pour y répondre. Dans de nombreux cas, les collaborateurs sont entre le marteau et l'enclume. L'entreprise réclame des clients satisfaits, mais aussi des résultats financiers positifs grâce à un travail efficace, malgré des tâches de plus en plus complexes et des demandes de plus en plus exigeantes. Il est normal que le mandant essaye d'obtenir le maximum. Il est souvent difficile de dire non et de fixer des limites. C'est aussi le cas lorsque des collègues demandent de l'aide. Si on tente de satisfaire tout le monde, cela aboutit rapidement à un taux d'erreur accru, ce qui provoque à son tour un surcroît de travail et fait perdre du temps. Nous pédalons dans le vide, sommes constamment stressés et nous étonnons que cela ait des incidences néfastes sur la qualité de notre vie.

### **Mon auto-efficacité**

La gestion du temps occupe nombre de personnes. Dans ce contexte, on parle de plus de la souffrance due au fait que l'on est soumis au pouvoir de tiers. C'est un rôle que l'on subit passivement. La soumission au pouvoir de tiers est une contrainte qui va de pair avec la dépendance envers des influences externes ou la volonté de tiers. L'alternative est l'auto-détermination. Se déterminer par soi-même signifie décider soi-même de ce que l'on fait, se reconnaître. Cela implique de connaître et de poursuivre ses propres objectifs, de fixer des priorités, de planifier à l'avance et de penser, de décider et d'assumer les conséquences. Albert Bandura, psychologue canadien du siècle dernier, a élaboré la théorie des *attentes en matière d'auto-efficacité (AAE)*. Celle-ci affirme qu'un individu ayant une AAE élevée est quelqu'un qui croit pouvoir agir et intervenir de façon autonome, même dans une situation difficile, quelqu'un qui exerce une influence ciblée sur les choses au lieu de considérer que cela tient à des circonstances extérieures, aux autres, au hasard, à la chance et à d'autres impondérables. C'est pourquoi je lance un appel à se mettre en chemin vers une plus grande *auto-efficacité*, un appel à renforcer ses propres capacités pour être préparé au monde de demain et pour gagner encore en qualité de vie. ■