

S Wandel der Arbeit
Dozent: Prof. Ernst - H. Hoff
WS 2006/07

Kontrollierte Autonomie

ausgearbeitet von
Barbara Rother
barbara.rother@gmx.at
(Bitte um Benotung)

1. Handlungstheoretische Ansätze

Die Handlungstheoretischen Ansätze in der Arbeitspsychologie sind Ende der 60er und Anfang der 70er Jahre entstanden. Fragen nach der Qualität der Arbeit und der Zufriedenheit mit der Arbeit und eine selbstkritische Betrachtung standen dabei im Vordergrund. Man beschäftigte sich mit dem Entfremdungsphänomen, der Entleerung des Arbeitsinhalts durch die extreme Trennung von Planungs-, Fertigungs-, und Kontrollprozessen. Maßnahmen wie job rotation, job enrichment und job enlargement und die Einführung von teilautonomen Arbeitsgruppen wurden realisiert. Damit wandte man sich vom tayloristische Arbeitstyp ab.

2. Konzept des Handlungsspielraums nach Ulich

Das Konzept des Handlungsspielraums von Ulich nimmt an, dass der Grad der horizontalen Spezialisierung, also der Arbeitsteilung, mit dem Grad der vertikalen Spezialisierung, also der Vollmachterteilung zusammenhängt. Der dabei entstehende Handlungsspielraum lässt sich durch die Dimensionen des Tätigkeitsspielraums und des Entscheidungs- und Kontrollspielraums beschreiben. Durch die Zunahme des Handlungsspielraums, der durch die Vergrößerung des Entscheidungs- und des Kontrollspielraums zustande kommt, soll es zu einer Humanisierung der Arbeit kommen. (Siehe Abbildung 1)

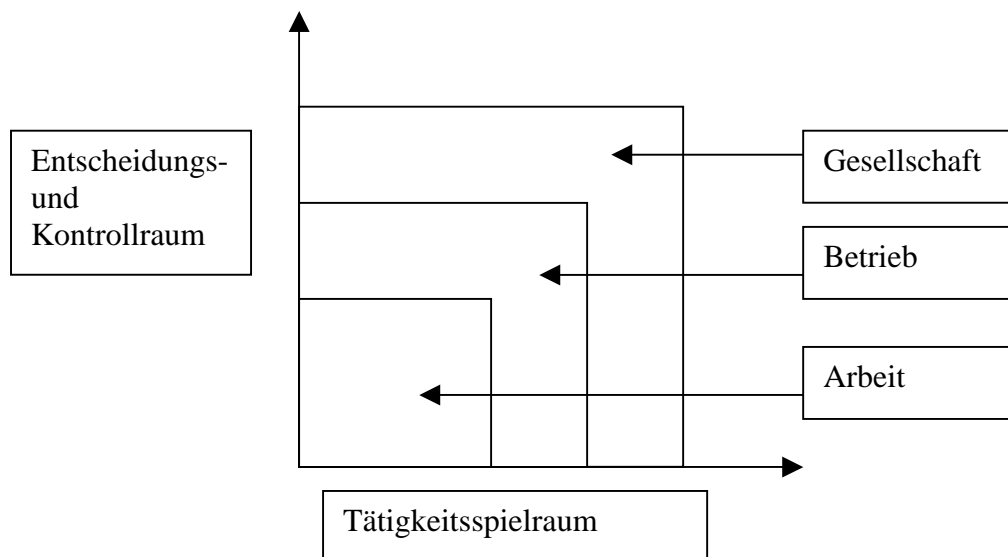


Abbildung 1:

Modell des Handlungsspielraums und die Bezugsebenen des Handelns

3. Modell der Handlungsregulation nach Hacker

Hackers Modell der Handlungsregulation beschreibt Arbeit als eine bewusste, zielgerichtete Tätigkeit, die auf die Verwirklichung eines Zieles als vorweggenommenes Resultat der Arbeitstätigkeit, gerichtet ist. Arbeit ist willensmäßig auf das bewusste Ziel hin reguliert und wirkt bei der Herstellung des Produkts formend auf die Persönlichkeit und den Charakter zurück. Reguliert werden die Arbeitshandlungen durch ein Netz mentaler Abbildungen, das als operatives Abbildsystem bezeichnet wird. Die Verbindung zwischen Abbildsystem und Handlung wird durch regulierende Funktionseinheiten hergestellt und als Vergleichs-Veränderungs-Rückkoppelungseinheiten bezeichnet. Die psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten erfolgt dabei auf unterschiedlichen Regulationsebenen. So werden auf der

intellektuelle Regulationsebene werden Pläne und komplexen Strategien entwickelt. Auf der perzeptiv-begriffliche Eben kommt es zur Handlungsvorbereitung und auf der sensumotorische Ebene zur motorische Umsetzung der Handlung. Die sequentielle Abfolge von Handlungen wird dabei durch ein hierarchisch aufgebautes System von Regulationsmechanismen gesteuert.

4. Vom Taylorismus zur Humanisierung der Arbeit

Die repetitive Arbeit, die besonders als Fließbandarbeit zum Sinnbild für die negativen Aspekte von Arbeit wurde, stellte als Inbegriff inhumaner Arbeit den zentralen Bezugspunkt für die Forderung nach einer Humanisierung der Arbeit dar. Als das eine Extrem vereinigte der Arbeitstyp der repetitiven Teilarbeit geringe Kontrollchancen, ein niedriges Qualifikationsniveau, geringe soziale Beziehungen und ein hohes Maß an Belastungen. Durch die Humanisierung der Arbeit strebte man einen größeren Handlungsspielraum und vollständige Arbeit an. Dadurch wollt man „gute“ Arbeit mit wenigen Belastungen gewährleisten. (Abbildung 2)

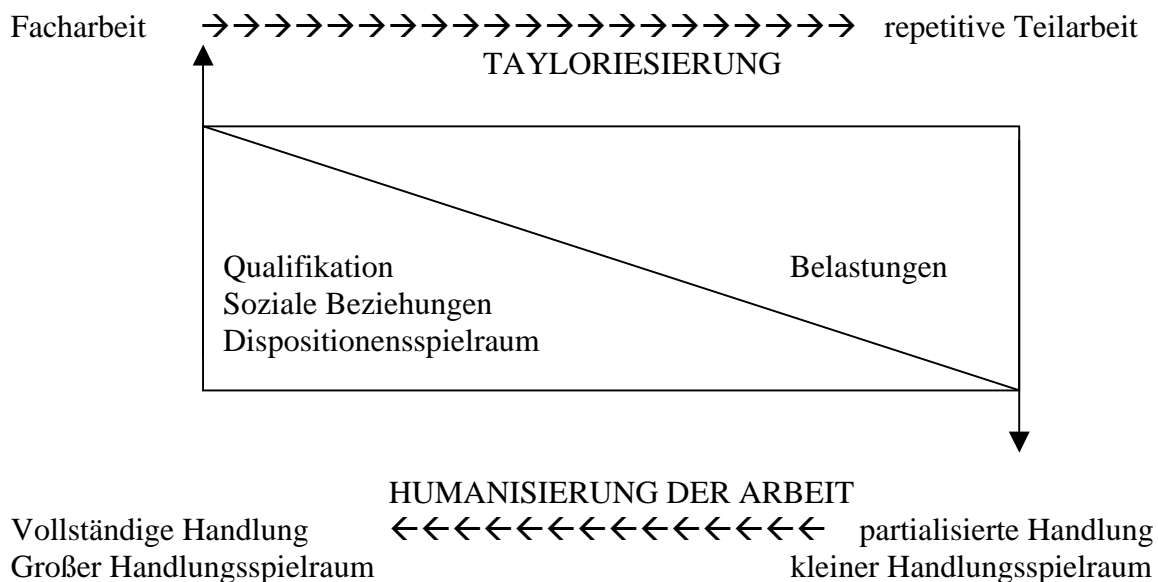


Abbildung 2:

Fordistische Arbeitsstrukturen und Arbeit in den arbeitspsychologischen Handlungsmodellen

5. Die Kontrolliert-autonome Arbeitssituation

Der Übergang vom fordistischen zu einem toyotistischen Produktionsmodell kennzeichnet einerseits eine stärkere Dezentralisierung von Produktionsverantwortung, verbesserte Sozialintegration und höhere Arbeitsautonomie, andererseits aber auch die Betonung der zentralen Überwachung, Steuerung und Evaluation solcher Innovationsprozesse. Es handelt sich dabei um eine „kontrollierte Dezentralisierung“, die für die Arbeitskräfte sowohl neue Elemente von Autonomie wie auch neue Formen von Heteronomie mit sich bringt. Der toyotistische Arbeitstyp ist also geprägt durch die Gleichzeitigkeit von arbeitsnaher Autonomie und übergreifenden Kontrollmechanismen.

Die kontrolliert-autonome Arbeitssituation ist aber nicht lediglich das Gegenstück zur repetitiver Arbeit. Kontrollierte Autonomie lässt sich zu keinem der beiden Pole „qualifiziert/autonom/locker/komfortabel“ oder „fragmentiert/

fremdbestimmt/verdichtet/belastend“ zuordnen, denn kontrollierte autonome Arbeit scheint qualifiziert und belastend, autonom und verdichtet zu sein.

Die Etablierung kontrolliert-autonomer Arbeitsstrukturen stellt nicht eine lineare Verschiebung auf den Dimensionen Qualifikation, Kontrolle, soziale Beziehungen und Belastung hin zum Besseren dar, sondern bedeutet einen qualitativen Wandel der Arbeitssituation, der durch eine veränderte Beziehung der Dimensionen untereinander gekennzeichnet ist. Zentral für kontrolliert-autonome Arbeitssituationen ist das Zusammenwirken von gewachsener arbeitsplatznaher Autonomie und arbeitsplatzübergreifenden Kontrollmechanismen. Am deutlichsten sieht man diese Veränderung an den Dimensionen Qualifikation und Kontrolle.

6. Bedeutung von Kontrolle und Qualifikation bei kontrollierter Autonomie

Kontrolle ist kein „Alles – oder – nichts- Phänomen“ sondern eine Dimension die unterschiedliche Ausprägungen annehmen kann. Der Grad der Kontrolle wird also als eine kontinuierliche Variable angesehen, zwischen Nichtkontrolle und vollkommener Kontrolle.

Je höher der Grad der Kontrolle ist, desto weitreichender sind die individuellen Einflussmöglichkeiten. Ausführungsgeschwindigkeit, Bewegungsgestaltung, Arbeitsmittel und Arbeitstechnik, Vorgesetzten- und Gruppenentscheidungen können mitbestimmt werden. Mit zunehmender Kontrollspanne werden gleichzeitig auch höhere Ebenen der Handlungsregulation involviert, denn so wie die Ebenen der Handlungsregulation, stehen auch die Kontrollebenen in einer hierarchischen Beziehung. Der Handlungsspielraum bzw. die Kontrolldimension bilden ein Kontinuum, das sich auf zunehmend komplexere Handlungsbereiche bezieht. Den engeren Kontext des Arbeitshandelns stellt der Arbeitsplatz dar, während sich erweiterte Handlungsmöglichkeiten zunehmend auf den betrieblichen oder gesellschaftlichen Kontext der Arbeitstätigkeit richten. Dieses Hierarchieprinzip impliziert, dass diese Ebenen nicht unabhängig voneinander, sondern ineinander verschachtelt sind. Nichtkontrolle auf unterer Ebene schränkt auch den Kontrollspielraum auf höheren Ebenen ein. Die Erweiterung von Kontrollspielräumen auf unteren Ebenen stellt somit die Voraussetzung für eine Erweiterung der Kontrolle auf höheren Ebenen dar.

Bei fordistischen Strukturen fielen Qualifikation und Kontrolle zusammen. Qualifikation galt als Indikator für die relative Autonomie der Arbeit während Kontrolle sich auf die übergreifenden betrieblichen und gesellschaftlichen Einflussmöglichkeiten bezog. Also Kontrolle bezogen auf Arbeitsausführung und Kontrolle in bezug auf übergeordnete Handlungsbereiche waren also getrennt. Erst durch die kontrollierte Autonomie wurde diese Unterscheidung diskutiert.

Kontrolliert-autonome Arbeitssituationen entstanden im Rahmen neuer Produktionskonzepte, die auf die Qualifikation der Mitarbeiter setzten. Ihre Aufgabengebiete und Zuständigkeiten wurden im Zuge technisch-organisatorischer Umstrukturierungen vergrößert. Die neu entstehenden Arbeitsplätze weisen einen vergrößerten Handlungsspielraum und ein höheres Qualifikationsniveau auf. Der Grad der Partialisierung verringert sich, so dass man kontrolliert-autonomer Arbeit im Vergleich zur repetitiven Teilarbeit ein höheres Niveau zuschreiben müsste. Bei der kontrollierten Autonomie verschiebt sich das Verhältnis von Fremd- und Selbstkontrolle zugunsten der Selbstkontrolle und statt partialisierte kommt es zu vollständigeren Handlungsstrukturen. Es kommt jedoch zu uneinheitlichen und widersprüchlichen Entwicklungstendenzen. Zum einen vergrößern sich die Handlungsspielräume der Arbeitenden in ihrer Arbeit, zum anderen sehen sie sich aber trotzdem verstärkten betrieblichen Leistungsanforderungen ausgesetzt.

Die neuen Kontrollmöglichkeiten durch die neuen Technologien machen die Arbeitsleistung transparenter, ohne ihre Ausführung zu determinieren. Sie erlauben aber eine verbesserte Ergebniskontrolle und Analyse im nachhinein. Der Begriff kontrollierte Autonomie soll gerade diese widersprüchliche Entwicklung bezeichnen: arbeitsplatznahe Handlungsspielräume vergrößern sich, während gleichzeitig die Stärkung übergreifender (Fremd-)Kontrollmechanismen diese Bewegung konterkariert. Kontrollgewinn im arbeitsplatznahen Bereich und Kontrollverlust auf betrieblicher und gesellschaftlicher Ebene treten gleichzeitig ein. Beide Entwicklungstendenzen sind dabei nicht unabhängig voneinander zu sehen, sondern konstituieren einen dynamischen Zusammenhang, insofern als die arbeitsplatzübergreifenden Kontrollmechanismen auch die Qualität der Arbeit im arbeitsplatznahen Bereich schmälern.

7. Veränderungen der Qualifikationsdimension innerhalb der kontrollierten Autonomie

Der Wandel der Rolle der Qualifikationen zeigt sich daran, dass Produktionswissen nicht mehr exklusiv und umkämpft, entweder bei den Beschäftigten *oder* beim Management vorhanden ist, sondern bei beiden Seiten überlappend vorhanden ist. Für die Beschäftigten ist es so schwieriger geworden, Qualifikationen als Machtressource einzusetzen.

Qualifikationen waren bei der fordistischen Arbeit ein Indikator für Qualität und Humanität von Arbeit. Repetitive Teilarbeit als dequalifizierte, fragmentierte, monotone Arbeit war der Inbegriff der inhumanen Beschneidung menschlicher Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten in der Arbeit. Humanisierungsforderungen versuchten diese menschlichen Möglichkeiten zur Geltung zu bringen, indem sie sich für die Schaffung von angereicherten Arbeitsplätzen einsetzte, die den menschlichen Möglichkeiten zu lebenslangem Lernen Rechnung tragen sollten. Doch dieses lebenslange Lernen dient vielmehr der Absicherung des Status quo als der Verbesserung beruflicher Möglichkeiten. Die Teilnahme an betrieblicher Weiterbildung wird für alle verpflichtend und ist die Voraussetzung für das Beibehalten der erreichten Stellung. „Lebenslanges Lernen“ wird zum Zwang des „lebenslänglichen Lernens“. Damit ist Qualifikation kaum eine Quelle für Kontrollzuwachs, stattdessen wird Qualifizierung selber zum Kontrollinstrument.

Innerhalb toyotistischer Rahmenbedingungen scheinen Qualifikationen damit nicht mehr automatisch der Garant für einen erweiterten Handlungsspielraum und ein höheres Niveau beruflicher Handlungsfähigkeit zu sein, wie dies für die fordistischen Arbeitsstrukturen –nach dem Motto: Wissen ist Macht– angenommen wurde. Kontrolliert-autonome Arbeitssituationen sind durch ein relativ hohes Niveau der Qualifikationsanforderung gekennzeichnet und statt Taylorisierung und Dequalifikation werden nun Re- und Höherqualifizierung wichtig. Denn die Regulation von Handlungen auf höheren Ebenen erhöht ebenso die Kontrollmöglichkeiten wie sie auch höhere Qualifikationen als Regulationsgrundlage voraussetzt.

Nicht nur die Veränderung alter und die Entstehung neuer fachlicher Qualifikationsmerkmale ist für die Tendenz zur Höherqualifizierung kennzeichnend. Vielmehr wird die Bedeutung fachübergreifender Qualifikationen, so genannter „Schlüsselqualifikationen“, wichtiger. Diese fachübergreifenden, generalisierten Qualifikationen ermöglichen es Arbeitern die Komplexität von Arbeitsaufgaben zu meistern und den Kontext der Arbeitstätigkeit, also ihre betriebliche Eingebundenheit, zu reflektieren und zu gestalten. Schlüsselqualifikationen, wie zum Beispiel Verantwortlichkeit, Flexibilität und Teamfähigkeit, haben allerdings einen sehr ambivalenten Charakter. Sie werden sowohl mit individueller beruflicher Handlungsfähigkeiten wie auch mit betrieblichen Nutzungsinteressen in Zusammenhang gebracht. Schlüsselqualifikationen sind Metaqualifikationen, die keinen direkten Bezug zu

inhaltlichen Arbeitsanforderungen haben und sind eher Qualifikationen zur Meisterung der Veränderungen von Arbeitsanforderungen, und nicht so sehr zur Bewältigung der Arbeitsanforderungen selbst. Abstrakt formulierte Schlüsselqualifikationen können in verschiedenen Zusammenhängen offenbar verschiedene Bedeutung erhalten. Ihre Qualität kann daher nicht unabhängig von dem Kontext beurteilt werden, in dem sie vermittelt und eingesetzt werden.

Aber Qualifikationsanforderungen können berufliche Entwicklungsmöglichkeiten nicht nur eröffnen sondern auch verschließen. Die gewachsenen Qualifikationsanforderungen spiegeln sich nicht nur in größeren Kompetenzen der Beschäftigten, sondern auch in gestiegenen Kosten für die (betriebliche) Aus- und Weiterbildung wider. Qualifikationen sind damit von einer Mangelware zur Massenware geworden.

Die Analyse betrieblicher Bildungsaktivitäten zeigt, dass die Weiterbildungschancen äußerst ungleich verteilt sind. Sie unterscheiden sich nach Regionen, Größe der Unternehmen, Branchen, Berufsgruppen und Geschlecht. Innerhalb der Betriebe steigt damit auch die Abhängigkeit der Beschäftigten von denjenigen, die über die Vergaben von Weiterbildungsmöglichkeiten entscheiden. Weiters hat Qualifikation mittlerweile einen so hohen Stellenwert, dass es den Unternehmen gelingt, Weiterbildung in die Verantwortung des einzelnen zu verlagern. . Lebenslanges Lernen wird damit zum Zwang und zu einer Bringschuld der Arbeitnehmer zum Erhalt ihrer Position.

8. Veränderung der sozialen Beziehungen im Zuge kontrollierter Autonomie

Für die Qualität der Arbeit sind auch soziale Beziehungen, Kooperations- und Kommunikationsmöglichkeiten bedeutsam.

Im Rahmen des fordistischen Produktionsparadigma kam es zur Auflösung kooperativer Zusammenhänge. Ford selbst sah soziale Beziehungen unter den Arbeitern als verzichtbares Element des Produktionsprozesses. Soziale Beziehungen erfüllen jedoch elementare menschliche Bedürfnisse in der Arbeit und bilden aber auch die Grundlage für die Entwicklung kollektiver Kontrolle.

Für toyotistische Arbeitsstrukturen sind Gruppenarbeit und Arbeitskreise typisch. Solche Kooperationssysteme sind eingebettet in direkte Kommunikationsprozesse. Diese Sozialbeziehungen und Kommunikationsprozesse bieten nicht nur Chancen der „menschengerechten“ Umgangsformen in der Arbeit, sondern auch Momente der sozialen Kontrolle. Gruppenbeziehungen dienen also nicht nur der horizontalen Interessenformierung und Solidarisierung, sondern transportieren oft auch die Vorgaben des Managements.

In den fordistischen Arbeitsstrukturen fallen die Organisation und ihre Mitglieder nicht in eins, sondern sind über klare und formell definierte Rollen verknüpft. Diese Rollen beinhalten bestimmte Erwartungen an die Person, wodurch die Ansprüche der Organisation an die Person auch begrenzt sind. Durch die Begrenzung der Rolle erhält auch der Beschäftigte Autonomie gegenüber der Organisation.

Die clanförmige Sozialstruktur in toyotistischen Organisationen weisen demgegenüber ein geringeres Differenzierungsniveau zwischen Beschäftigten und Organisation auf. Personen sind hier umfassender und dauerhafter in das Unternehmen integriert. Der gesamte Arbeitskreis der Beschäftigten ist in die Unternehmensaktivitäten einbezogen. (So gibt es zum Beispiel von dem Unternehmen organisierte Freizeitangebote für die Mitarbeiter. Die Teilnahme daran ist oftmals erzwungene Freiwilligkeit.) Auch innerhalb des Betriebs sind die Zuständigkeiten der Beschäftigten weniger formalisiert und reglementiert.

Weiters fordern toyotistisch Arbeitsstrukturen die vollkommene Identifikation mit dem Unternehmen. Einerseits entsteht damit für die Beschäftigten die Möglichkeit, ihre Kompetenzen in einem umfassenden Sinn in den Arbeitsprozess einzubringen und Arbeit kann als konkordant mit den menschlichen Arbeitspotenzialen erlebt werden.

Diese vollkommene Identifikation weist jedoch auch Risiken auf. Eine tendenzielle Verschmelzung individueller und betrieblicher Perspektiven lässt sich auch als Verlust individueller Autonomie gegen betriebliche Ansprüche interpretieren. So wird der ganzheitliche Arbeitseinsatz dem Beschäftigten nicht nur ermöglicht, sondern auch von den Betrieben gefordert. Arbeit kann nicht nur Spass machen, sondern sie muss auch Spass machen.

Soziale Beziehungsmöglichkeiten stehen nicht mehr umstandslos für eine höhere Arbeitsqualität. Innerhalb fordistischer Arbeitsstrukturen waren soziale Beziehungen mit der Bildung horizontaler Gegenmacht gegen die Leistungspolitik des Managements assoziiert. Toyotistisches Arbeitsstrukturen machen deutlich, dass Leistungsanforderungen auch sehr gut durch soziale Beziehungen hindurch geltend gemacht werden können. Dazu können horizontale Gruppenbeziehungen beitragen wie auch vertikale Beziehungen zu Vorgesetzten.

9. Veränderung der Belastungen innerhalb der kontrollierten Autonomie

Damit wird deutlich, dass ein großer Dispositionsraum, ein hohes Qualifikationsniveau und ausgeprägte soziale Beziehungen nicht automatisch zur Vermeidung von Belastungen führen muss. Handlungsspielräume die mit Leistungsdruck, permanente Qualifizierungsnotwendigkeiten und Gruppendruck verknüpft sind, können zu ganz andersartigen Belastungsformen führen, als die repetitive Teilarbeit. Nicht mehr körperliche Anstrengungen, Monotonie und belastende Arbeitsbedingungen wie Lärm stehen im Vordergrund. Mit zunehmender Automation der Arbeitsprozesse treten verstärkt kognitive und abstrakte Leistungsanforderungen auf. Im allgemeinen wird damit eine Verschiebung von physischen zu psychischen Belastungen erwartet.

Neben der Verschiebung der Lokalisierung von Belastungen gibt es Tendenzen zu einer Entlokalisierung von Belastungen. Belastungen im Rahmen klassisch-fordistischer Arbeit waren stark von der „Schädlichkeit“ der direkten Arbeitsumgebung und des unmittelbaren, stofflichen Arbeitsvollzugs geprägt. Belastungen wie Zeit- oder Leistungsdruck entstehen nicht durch unmittelbare und direkte, sondern durch vermittelte und indirekt wirkende Kontrollformen. Diese Art von Belastungen dürfte im allgemeinen schwerer zu lokalisieren sein. Folgen sind dabei eher schwer definierbare Gesundheitsbeeinträchtigungen, psychische oder psychosomatische Störungen, die nur schwer mit Arbeitstätigkeiten und -bedingungen in Verbindung gebracht werden können.

10. Zusammenfassung

Auf der Dimension von Kontrolle findet eine Vergrößerung der Handlungsspielräume in der unmittelbaren Arbeitstätigkeit statt. Diese geht jedoch nicht zwangsläufig mit einer verbesserten betrieblichen oder gesellschaftlichen Stellung einher.

Bezüglich Qualifikationen können gestiegene Qualifikationsanforderungen und intensivere Bildungsaktivität zu einer neuen Entwicklungsmöglichkeit in der Arbeit führen. Gleichzeitig werden sie aber auch zu Qualifizierungszwängen und die erworbene Qualifikation unterliegt einer permanenten Entwertung.

In sozialen Beziehungen kommt es zu ausgeprägteren Kommunikations- und Kooperationsprozessen zwischen den Beschäftigten. Dadurch werden auch die Probleme, die in einer engen Zusammenarbeit liegen können, sichtbar.

Für alle diese Dimensionen lässt sich somit sagen, dass kontrolliert-autonome Arbeitsstrukturen, persönlichkeitsförderliche Momente aufweisen. Jedoch gibt es auch Aspekte die die Persönlichkeitsentwicklung in Richtung beruflicher Autonomie behindern können.

Literaturangabe

Vieth, Peter (1995). *Kontrollierte Autonomie: neue Herausforderungen für die Arbeitspsychologie*. Heidelberg: Roland Asanger Verlag.