

## Autonomie und Gesundheit

Der fehlende Zusammenhang in den Disziplinen der Arbeitswissenschaften und damit der Verlust der Repräsentation eines einheitlichen Gegenstandes drücken sich in den letzten Jahren auch aus in der Debatte um Autonomie (in) der Arbeit. Der grundlegende Konflikt zweier praktischer Rationalitäten, der der ökonomischen Verwertung und der kooperativen Arbeit wird deutlich in der unterschiedlichen Abschätzung der Gesundheitsfolgen von Autonomie.

Autonomie ist zunächst wesentlich Selbststimmung und Eigenständigkeit („Selbstgesetzgebung“ nach Sichler 2005) der arbeitenden Subjekte - Partizipation ist die Teilhabe und Mitbestimmung an Entscheidungen des Managements. Zielt Autonomie auf Unabhängigkeit von Vorgaben der Institutionen, setzt Partizipation auf Kooperation und Mitsprache in Willensbildungsprozessen in Organisationen (vgl. Haas 2012).

In der Forschung und Konzeption zur Teamarbeit erhielt Autonomie und Partizipation seit den 1960er eine starke Aufwertung. Likert hielt bereits 1961 Teamarbeit zur Überlappung der organisationsinternen systematischen Verknüpfungen für unerlässlich. Die Autonomie in Betrieben wurde in Norwegen durch Thorsrud mit dem Konzept der „industriellen Demokratie“ (v.a. die teilautonomen Arbeitsgruppen) erfolgreich eingeführt. Im Rahmen des HdA Programmes der 70er Jahre waren Job-Enrichment sowie teilautonome Gruppenarbeit zentrale Formen der Arbeitsgestaltung (vgl. Ulich 1994; 2005).

In den letzten Jahren dagegen mehren sich Veröffentlichungen, die kritisch eine „zu hohe“ Autonomie um das „erschöpfte Subjekt“ konstatieren: Es wird die Entgrenzung von Arbeit, die erhöhte Renumeration (vgl. Martins/Pundt/Nerdinger 2009) oder die hohe Belastung von hochqualifizierten Berufen (wie IT-Berufe, Ingenieure, Finanzberater und z. T. auch Führungskräfte) diskutiert. Die einstmalige „universale Ressource“ der Autonomie für die Persönlichkeitsentwicklung wird zur relativen Ressource für die Gesundheit degradiert:(...) Partizipation (wirkt) in wissensintensiven Arbeitsformen weder als Puffer von Belastungen noch trägt sie zur Entlastung bei. Vielmehr sind Belastungen *weitgehend unabhängig vom Grad der Partizipation* und nur in Relation mit den jeweiligen Arbeitsanforderungen bestimmbar.“ (Striewe/Schwering 2011:91)

In der Debatte um die „neuen Steuerungsformen“ haben die „paradoxen Folgen“ einer „neuen Autonomie“ einen anderen Schwerpunkt erhalten. Das berühmte Krokodil von Klaus Peters, die Erschöpfung des Subjekts, die Selbstorganisation als Abschied vom Kommandosystem des Neo-Taylorismus/ Toyotismus enthalten

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:



oftmals nur eine obligatorische Autonomie, in der zwar eine Autonomie der Ausführung einzelner Arbeitsaufgaben (z.B. Reihenfolge etc.), aber keine Autonomie über die Arbeitsmenge o.ä. Randbedingungen besteht.

Das Verhältnis von Fremdbestimmung und gewährter Autonomie hat sich also in den Diskursen der letzten 15 Jahre grundlegend verändert, was weitreichende Konsequenzen für die Arbeitswissenschaften und die Arbeitspolitik hat. Diese Veränderung erfolgt „grob skizziert“ in drei Stufen:

1. im Rahmen von HdA wurde die Basis für ein positives Verständnis von Mitbestimmung, Partizipation und Autonomie gelegt (etwa bis 1980er),
2. in der gleichzeitigen *Labour process debate*, vor allem dann in der Debatte um die Gruppenarbeit der 1990er und den High-Performance-Systems spalteten sich die Fraktionen: einerseits die Hoffnung auf das Ende der Arbeitsteilung bzw. strukturinnovative Gruppenarbeit, andererseits die Fraktion „after Japan“, die auf Lean Production oder KVP setzte (etwa von 1980 er bis 2000) und schließlich
3. die „neue Autonomie“ in Zeiten der Entgrenzung von Arbeit, wo die dezentrale Selbststeuerung als „Post-tayloristische Subjektivierungssteuerung“ als Vexierbild kippt, wo Mitgestaltung zum Mitunternehmertum degradiert und Markterfordernisse direkt an die Beschäftigten als „Arbeitskraftunternehmer“ weitergegeben werden und kommunikative Praktiken im Spannungsfeld von Autonomie und Kontrolle, „mehr Freiheit“ (in „standardisierten Gruppen“) und interne Unternehmenssteuerung stehen.

In der angewandten Arbeitswissenschaft sind Autonomie und Partizipation in einer Reihe von Studien als (Teil-)Bedingung der Arbeitsgestaltung untersucht worden. In den Humanisierungszielen (vgl. von Rosenstiel 2007: 82) war Autonomie ein Kriterium neben Gesundheit, Sicherheit, Sinn, Würde, Konfliktreglung u.v.m. Parallel dazu sind in verschiedenen Konzepten der Arbeitsgestaltung, der Stresstheorie (z.B. Job-strain-Modell von Karasek, Ressourcenmodell der Gesundheit von Udris) oder der Gruppenarbeit (z.B. Ulich) die Autonomie und der Handlungsspielraum als wesentliche Faktoren für humane Arbeit ausgearbeitet worden.

Der erweiterte Tätigkeits- und Entscheidungsspielraum für die Arbeitenden, der gegen die tayloristische Einengung als funktionierendes Objekt gerichtet war, zeigte denn auch eine eindeutige Verbesserung der Arbeitsqualität und Arbeitszufriedenheit oder der Gesundheit. Udris und Mitarbeiter (Rimann/Udris 1997) haben eine subjektive Arbeitsanalyse entworfen, die Handlungsspielraum, Transparenz, Verantwortung, Qualifikation, soziale Struktur und Arbeitsbelastung „gleichrangig“ berücksichtigte. Partizipation und Autonomie wurden in diesem Modell *ein* Merkmal „gesunder Arbeit“ und Ressourcen.

Die tektonischen Verschiebung der Stresslandkarte kann anhand dreier „Urkonzepte“ der Humanisierungsforschung verdeutlicht werden: sind nach dem herkömmlichen Modell von Hackman/Oldham noch das Zusammenwirken von

*Job-rotation* (Wechsel der Tätigkeit oder des Arbeitsplatzes), *Job-enlargement* (Erweiterung der Tätigkeit mit niveaugleichen Tätigkeiten) und *Job-enrichment* (Aufgabenanreicherung durch horizontale und vertikale Aufgabenintegration) noch zentrale Stellgrößen, werden sie in den 1990er Jahren in einigen „neuen Organisationsvarianten“ (v.a. Lean production) eher dem Markt freigegeben. Partizipation und Autonomie weichen damit der „Diskussion und Disziplin“ (Vormbusch 2002) in der Eigenverantwortung: die neuen Steuerungsformen setzen auf Flexibilität, Zielvereinbarungen oder dezentralen Kontrollen. Change-Projekte, schlanke Produktionen oder Reorganisationen sind die neuen Schlagworte – die im Label High Performance Working Systems (HPWS) zusammenlaufen(vgl. Kirchner/Oppen 2007). Dabei können (mind.) drei Dimensionen unterschieden werden bei durchaus unterschiedlichem Design:

- (a) Konsultative oder Entscheidungspartizipation;
- (b) Qualifikation und Kompetenzaufbau;
- (c) „Innovative“ Steuerungsformen (z.B. dezentrale, Gruppensteuerung) und Anreizmechanismen (z.B. geänderte Lohnformen in Gruppenarbeit).

In diesen Organisationsformen haben die Autonomie und Partizipation eine andere Funktion erhalten. Waren in der Humansierungsforschung beide als positive Ressource mit möglichst größter „Verbreiterung“ das Ideal, kippt es im HPWS zum „slippery slope“ (Gefahrenstelle zum Ausrutschen) um. Wo zu viel Autonomie auf den „Rücken“ der Gruppen oder Beschäftigten lastet, die Freiheit zu groß wird, stellt sich Unzufriedenheit, höhere Arbeitsbelastungen und Leistungsdruck ein, so die These. Die „universale“ Gesundheitsressource wird stark „relativiert“. Wissensarbeiter wie zum Beispiel Berater oder Softwareprogrammierer leiden vermehrt unter (zu) hoher Belastung und vitaler Erschöpfung.

Partizipative Führungsformen und kooperative Arbeitsformen sind eben keine Selbstläufer – im Gegenteil: es mehren sich die Klagen über die „erschöpfte Arbeitswelt“ (Badura/Steinke 2011) und der „ambivalenten Partizipation“ (Kratzer et al. 2010:143), die keine gesundheitsförderliche Wirkung mehr verspricht, sondern eine „systematische Überbelastung“ (dies. 145) induziert. Bei genauerer Hinsicht wird allerdings nicht die „normativ hochzuschätzende Selbstorganisation, sondern vor allem (das) Selbstmanagement von Überlastung“ (dies. 149) angeprangert. “Man darf bei allem mitreden, aber nicht bei den harten Einflussfaktoren“(dies. 149) Ergo handelt es sich **nicht** um Autonomie im strengeren Wortsinn (vgl. Sichler 2006).

Die “Partizipation unter der Bedingung neuer Steuerungsformen ist etwas anderes als (die) Partizipation unter der Bedingung etwa tayloristischer Arbeitsformen“ (Kratzer et al. 2012:148): dabei geraten die neuen Ansprüche in Widerspruch zueinander und „(...)Arbeit und Gesundheit in Konflikt trotz teils recht weitreichender Gestaltungs- und Entscheidungsspielräume“ (dies. 150). Die Ambivalenz zieht sich als roter Faden in der Empirie neuer Steuerungsformen fort:

„Mehr Druck, aber auch mehr Freiheit, steigende Anforderungen, aber auch wachsende Gestaltungsspielräume, zunehmendes Controlling, aber mehr Eigenverantwortung, mehr Arbeit, aber auch mehr Spaß“ (S. 148)

Autonomie tritt in diesem „Modell“ als Januskopf auf, der zwar die Entscheidungsfreiheit in der operativen Arbeit erhöht, aber „hinter dem Rücken der Beschäftigten“ über subjektive Zielvereinbarungen und eher festgezurrtem Controlling die „objektive“ Leistungs politik“ festlegt. Diese markt- und ergebnisorientierte Kennzahlenpraktiken sind sowohl in großen als auch kleinen und mittleren Unternehmen immer stärker anzutreffen. „Ohne Rauch kein Feuer und ohne Leistung (...) keine Gewährung von Autonomie“(Vormbusch 2002:238) heißt das „neue Diktum“.

Die Folgen sind unübersehbar: der Druck baut sich auf, psychische Belastungen und Arbeitshetze nimmt zu, immer mehr Leistungen müssen von immer weniger Beschäftigten erbracht werden. Die Konsequenz: Burnout und Erschöpfung nehmen zu. Zwar sprechen einige Mediziner von einer verbesserten Behandlungsprävalenz (aber nicht einer erhöhten Inzidenz) (vgl. Kaschka et al 2011), aber unverkennbar dominieren im Diskurs über Burnout und psychische Ermüdung die Resilienz und die Widerstandskraft gegen über ökonomischen Verwertungs zwängen als neue Quelle. Das „Unbehagen an der Gesellschaft“ äußert sich am „Unbehagen am Arbeitsplatz“ (Ehrenberg 2012:372), dass über die „Flexibilitätszwänge“ (ders. 374) des Personalmanagements und den „psychosozialen Risiken“ (411 ff.) in der Arbeit reicht. Nach Ehrenberg (2012:372) wird die Autonomie an den Pranger gestellt: „Die Ursache des Übels liegt in der Autonomie, insofern diese Wettbewerbsverhältnisse impliziert. (...) Die Autonomie hätte nur dann einen Wert für die Entfaltung, wenn sie gewählt würde und so die persönliche Leistung ermöglichen würde.“ Er diagnostiziert ein Paradox der Autonomie: *“...Echte Autonomie könne nicht vorgeschrieben werden. Sie sei vielmehr ein reicher Schatz, der aus dem Innersten der Innerlichkeit hervorgehe. Nun haben wir es mit einer obligatorischen Autonomie zu tun.“(Ebenda 374)*

Insgesamt so kann resümiert werden – hat der Begriff eine normative Umkehrung erfahren: stand in Zeiten der Humanisierung der Arbeitswelt die „soziale Anerkennung“ im Vordergrund, ist er in den letzten 10 Jahren zur persönlichen Leistung des Arbeitnehmers als Selbstverständlichkeit zur Ausführung seiner Arbeit (“obligatorische Autonomie“) geworden. Beide Rationalitäten stehen aber immer noch im offenen Konflikt und müssen wieder in einen produktiven Zusammenhang gedacht und gebracht werden.

## Literatur:

**Ehrenberg**, Alain (2012): Das Unbehagen in der Gesellschaft. Berlin: Suhrkamp; **Haas**, M. (2012): Partizipation abhängig Beschäftigter und Gesundheit. In: R. Rosenbrock; S. Hartung (Hg.): Handbuch Partizipation und Gesundheit. Bern, Göttingen: Hans Huber, 127 – 141; **Kaschka** W. P.; **Korcak** D.;

**Broich** K. (2011): Burnout—a fashionable diagnosis. Dtsch. Arztebl. Int. 108, 46: 781–787; **Kirchner**, S.; **Oppen**, M. (2007): Das Ende der Reorganisationsdynamik? High Performance Work Practices als Muster der Reorganisation in Deutschland, Discussion Paper SP III 2007-103 Wissenschaftszentrum Berlin; **Kratzer**, N.; **Dunkel**, W.; **Menz**, W. (2010): „Permanentes Ungenügen“ und „Veränderung in Permanenz“ – Belastungen durch neue Steuerungsformen. WSI-Mitteilungen 7: 357-364; **Martins**, E., **Pundt**, A. & **Nerdinger**, F. W. (2009). Wenn Mitarbeiter nur noch an ihre Arbeit denken: Die Schattenseite der Beteiligungskultur? *Wirtschaftspsychologie*, 11(4), 119-121; **Rimann**, M.; **Udris**, I. (1997): Subjektive Arbeitsanalyse: Der Fragebogen SALSA. In: O. Strohm; E. Ulich (Hg.): Unternehmen arbeitspsychologisch bewerten. Ein Mehr-Ebenen-Ansatz unter besonderer Berücksichtigung von Mensch, Technik und Organisation. Zürich: vdf Hochschulverlag, 281-298; **von Rosenstiel**, L. (2007): Grundlagen der Organisationspsychologie. Stuttgart: Schäffer-Poeschel; **Sichler**, R. (2005). Autonomie im Kontext der Entgrenzung von Arbeit und Lebensführung. Entwurf einer sozialphilosophisch begründeten Perspektive. Journal für Psychologie 13, 1: 104-126; **Striewe**, F.; **Schwering**, M. G. (2011): Partizipation und Belastung von Unternehmensberatern - Empirische Befunde zu den Risiken und Nebenwirkungen »wissensintensiver« Arbeit. Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik 2: 75-93; **Ulich**, E. (1994): Gruppenarbeit damals – Lehren aus dem HdA-Programm, in: Krahn/Peter/Skrotzki (Hrsg.), Immer auf den Punkt. Beiträge zur Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung, Arbeitspolitik. Willi Pöhler zum 60. Geburtstag, Dortmund: Montania; **Ulich**, E. (2005): Arbeitspsychologie, Stuttgart/Zürich, 6. Auflage; **Vormbusch**, W. (2002): Diskussion und Disziplin, Frankfurt: Campus