

Eingereicht von

Birgit R. Kriegl
K1355668
SKZ 528

Angefertigt am

**Institut für Gesellschaftspo-
litik und Sozialpolitik**

Beurteiler

Mag. Hansjörg Seckauer

Juni 2017

Schöne neue Arbeitswelt!?

Von den Auswirkungen von Autonomie im Arbeits-
prozess auf die ArbeitnehmerInnen am Beispiel des
Arbeitskraftunternehmers.



Bachelorarbeit

zur Erlangung des akademischen Grades

Bachelor of Science

im Bachelorstudium

Sozialwirtschaft

EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG

Ich erkläre an Eides statt, dass ich die vorliegende Bachelorarbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt bzw. die wörtlich oder sinngemäß entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe. Die vorliegende Bachelorarbeit ist mit dem elektronisch übermittelten Textdokument identisch.

Linz, 05. Juni 2017

Birgit R. Kriegl

GENDER ERKLÄRUNG

Es sei ausdrücklich betont, dass in dieser Bachelorarbeit größtmögliche Fairness in Bezug auf Geschlechterunterschiede angestrebt wurde. Ausschließlich aufgrund der leichteren Lesbarkeit wurde die Entscheidung getroffen, im Text die männliche Form zu verwenden. Es wird an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass die Verwendung der männlichen Form geschlechtsunabhängig verstanden werden soll.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	2
2. Bedeutung der Erwerbsarbeit	3
3. Entwicklung des Autonomieanspruches in den Arbeitswissenschaften	4
4. Definition, Bedeutsamkeit und Stellenwert von Autonomie im Arbeitsprozess	6
4.1. Definition Autonomie	6
4.1.1. Dimensionen von Autonomie in der Arbeit	7
4.2. Ansätze Humanisierung der Arbeitswelt	8
4.3. Arbeitsorganisatorische Modelle zur Ausdehnung des Handlungsspielraumes.....	11
4.4. Motivationstheorien	13
4.4.1. Job Characteristic Theory – Hackman/Oldham.....	13
4.4.2. SDT – Selbstbestimmungstheorie – Deci/Ryan	15
4.4.3. Theory X & Y – McGregor	16
4.5. Managementtheorien – Führungstheorien	18
4.5.1. Autoritärer-, Kooperativer- und Laissez-faire Führungsstil	19
4.5.2. Kontinuum des Führungsverhalten	20
4.5.3. Management by Objectives	21
5. Auswirkungen und Ambivalenz von Autonomie im Arbeitsprozess am Beispiel des Arbeitskraftunternehmers.....	22
5.1. Die Typologie des Arbeitskraftunternehmers nach Pongratz & Voß.....	22
5.1.1. Erweiterte Selbst-Kontrolle	23
5.1.2. Selbst-Ökonomisierung von Arbeitskraft.....	24
5.1.3. Selbst-Rationalisierung und Verbetrieblichung von Arbeitskraft	24
5.2. Vom Arbeitnehmer zum Arbeitskraftunternehmer	24
5.3. Dimensionen der Entgrenzung von Arbeit	26
5.4. Der Arbeitskraftunternehmer in Abgrenzung zum Normalarbeitsverhältnis	29
5.5. Verbreitung des Typus Arbeitskraftunternehmer.....	31
5.6. Ambivalente Folgen des Typus Arbeitskraftunternehmers im Bereich der Autonomie .	32
5.6.1. Verstärkte Selbst-Kontrolle – neue Qualität betrieblicher Herrschaft.....	33
5.6.2. Selbst-Ökonomisierung – Warencharakter von Arbeitskraft.....	34
5.6.3. Selbst-Rationalisierung – Erosion gewohnter struktureller Grenzen zwischen Arbeitskraft und Privatleben	35
6. Resümee	36
7. Literatur	38

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Objektive und subjektive Dimensionen von Autonomie (Quelle: Moldaschl, 2001: 136)..	8
Abb. 2: Auszug – Humanisierungsziele, Realisierungsmöglichkeiten, Messvorschläge (Quelle: Neuberger, 1985: 25).....	11
Abb. 3: Job Characteristics Model Hackman/Oldham (Quelle: Kirchler/Walenta, 2011:343)	15
Abb. 4: Theory X und Theory Y (Quelle: McGregor 1960 zit. n. Schreyögg, 2006: 226).....	17
Abb. 5: Der Teufelskreis der Theorie X und die verstärkende Wirkung der Theorie Y (Quelle: Kirchler et al., 2011:111).....	18
Abb. 6: Kontinuum des Führungsverhaltens Tannenbaum/Schmidt 1958 (Quelle: Berthel/Becker, 2007: 115)	20
Abb. 7: Beispiele für Entgrenzungserscheinungen in der Erwerbsarbeit und im Verhältnis von „Arbeit und Leben“ in verschiedenen Sozialdimensionen (Quelle: Voß, 1998: 480)	27
Abb. 8: Rechtliche, wirtschaftliche und persönliche Abhängigkeit nach Arbeitsverträgen (Quelle: Eichmann, 2003: 41).....	30
Abb. 9: Formen der Steuerung von Arbeit mit erweiterter „Selbstorganisation“ (Quelle: Pongratz/Voß, 2004: 10).....	32

1. Einleitung

„Wenn Du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre sie die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.“ Antoine de Saint-Exupéry hat erkannt, dass es wohl nicht die reine Aufgabenverteilung und somit auch nicht die Fremdbestimmung ist, die Menschen dazu bewegt, zu arbeiten und Leistung zu erbringen. Was motiviert Menschen zu arbeiten, und wie sehr strebt der Mensch nach Selbstbestimmung und Autonomie im Arbeitsprozess?

Die vorliegende Bachelorarbeit geht unter anderem dieser Frage nach und setzt sich mit der Bedeutung der Erwerbsarbeit und dem damit verbundenen Stellenwert von Autonomie im Arbeitsprozess auseinander. Seit der Humanisierungsbewegung in den 1970er-Jahren wird Autonomie allgemein als wichtiger Faktor für die Zufriedenheit in und mit der Arbeit gesehen. Vor dem heutigen Hintergrund der Flexibilisierung der Arbeitsmärkte und der zunehmenden Entgrenzung von Arbeit und Leben, gilt es jedoch eine ausschließlich positive Sichtweise auf Autonomie zu hinterfragen.

Mit Hilfe einer umfangreichen Literaturrecherche wurde den beiden leitenden Forschungsfragen nachgegangen: Wie wichtig ist der Faktor Autonomie im Arbeitsprozess für die ArbeitnehmerInnen? Kann sich Autonomie negativ auf die ArbeitnehmerInnen auswirken? Um diese Fragen ausreichend beantworten zu können, wird ein kurzer Überblick über die Entwicklung des Autonomieanspruches in den Arbeitswissenschaften gegeben sowie der Begriff Autonomie enger gefasst. Um die Bedeutsamkeit und den Stellenwert des Faktors Autonomie im Arbeitsprozess zu verdeutlichen, werden die Ansätze der Humanisierung der Arbeitswelt sowie arbeitsorganisatorische Modelle zur Ausdehnung der Handlungsspielräume vorgestellt, mit Motivationstheorien, die den Aspekt der Autonomie besonders betonen, unterstrichen und mit autonomiebetonenden Führungs- und Managementtheorien abgerundet.

Eine „Autonomisierung“ der Arbeitswelt bedeutet unter Umständen nicht nur Vorteile für die Betroffenen. Um das breite Feld der ambivalenten Folgen von Autonomie einzugrenzen, fokussiert diese Bachelorarbeit auf den Faktor Autonomie am Beispiel der Typologie des Arbeitskraftunternehmers von Pongratz und Voß. Dieser ist durch die Merkmale Selbst-Kontrolle, Selbst-Ökonomisierung und Selbst-Rationalisierung gekennzeichnet. Im Zusammenhang mit dem Wandel der Erwerbsarbeit sehen Pongratz und Voß den Arbeitskraftunternehmer als neuen Leittypus von Arbeitskraft und skizzieren den Weg vom früher vorherrschenden Typus Lohnarbeiter zum Typus Arbeitskraftunternehmer.

In der vorliegenden Arbeit werden weiters die Dimensionen der Entgrenzung der Arbeit aufgezeigt, der autonome Arbeitskraftunternehmer zum Normalarbeitsverhältnis abgegrenzt sowie die

Verbreitung des Typus bzw. die betroffenen Branchen betrachtet. Abschließend werden die ambivalenten Folgen dieser Entwicklung betrachtet und mit Beispielen untermauert.

2. Bedeutung der Erwerbsarbeit

Die Bedeutung der Arbeit für den Menschen wird spätestens dann eindrücklich erkennbar, wenn man die Folgen der Arbeitslosigkeit analysiert. Die wohl bekannteste Arbeit in diesem Bereich ist die in den 1930er-Jahren von Maria Jahoda, Paul Lazarsfeld und Hans Zeisel durchgeführte Studie „Die Arbeitslosen von Marienthal“¹.

In ihrem späteren Werk „Wieviel Arbeit braucht der Mensch“ hat Maria Jahoda neben der manifesten Funktion des Gelderwerbs auch fünf latente Funktionen der Erwerbsarbeit definiert. So gibt Erwerbsarbeit dem Tag eine Zeitstruktur, sie erweitert die sozialen Kontakte außerhalb der Familie, bindet die Menschen in eine kollektive Zweck- und Sinnstruktur ein, übernimmt eine Statuszuweisung und soziale Identitätsbildung und verlangt eine regelmäßige Aktivität bzw. Betätigung (Jahoda, 1983: 136). Besonders dem Verlust der Zeitstruktur kam bei Langzeitarbeitslosigkeit große Beachtung zu, da in modernen Industriegesellschaften bereits Kinder durch den Schulalltag einen strukturierten Tagesablauf erleben. Doch auch das Gefühl nicht mehr gebraucht zu werden, nutzlos zu sein, wurde von Betroffenen in nachfolgenden Studien immer wieder bestätigt (vgl. Jahoda, 1983: 45ff). Andere Studien in weiteren Ländern kamen ebenfalls zum Ergebnis, dass Massenarbeitslosigkeit zur Resignation im persönlichen Leben und in sozialen Fragen führe, aber keineswegs zur Revolution (Jahoda, 1983: 53).

Semmer und Meier (2014: 562) führen in Anlehnung an Jahoda und Warr folgende psychosozialen Funktionen von Arbeit an: Aktivität und Kompetenz, Zeitstrukturierung, Kooperation und Kontakt, Soziale Anerkennung und Persönliche Identität. Werden Beschäftigte selbst danach befragt, wodurch eine Aktivität zur „Arbeit“ werde, decken sich die Antworten sehr mit den zuvor angeführten Funktionen der Arbeit. So wurden laut Ruiz-Quintanilla und England (1996) (zit. n. Semmer/Meier, 2014: 561) als häufigste Antworten folgende Ansichten genannt:

- dass man Geld dafür bekommt,
- dass man sie an einem Arbeitsplatz ausführt,
- dass die Aktivität zum eigenen Aufgabenbereich gehört,
- dass man für etwas verantwortlich ist,
- dass man sie zu einer bestimmten Zeit verrichtet (Arbeitszeit)
- dass man dabei das Gefühl bekommt, akzeptiert zu werden,
- dass sie den Wert einer Sache vergrößert.

¹ „Die Arbeitslosen von Marienthal“ ist eine österreichische Fallstudie, bei der die Auswirkungen langandauernder Arbeitslosigkeit, anhand eines ganzen Dorfes, dessen BewohnerInnen wegen einer Fabrikschließung arbeitslos wurden, untersucht wurden.

„Obwohl Arbeit von elementarer Bedeutung für die menschliche Existenz ist, gibt es keine eindeutige Definition des Begriffes Arbeit. Wenn aber Arbeit nicht mit jeder menschlichen Aktivität, oder zumindest mit jeder bewussten Aktivität gleichgesetzt wird, dann bezeichnet Arbeit vorwiegend jenen Teil menschlichen Handelns, der der Sicherung menschlicher Existenz und der Befriedigung der menschlichen Bedürfnisse dient.“ (Wachtler, 1979: 16)

Semmer und Meier (2014) verstehen unter Erwerbsarbeit, Arbeit, die gegen Entgelt ausgeführt wird und typischerweise in einem institutionellen Kontext steht, der mit einer festgelegten Aufgabenteilung und einer charakteristischen Hierarchie verbunden ist. Weiters sehen sie den „Kern von Arbeit darin, dass es sich um eine menschliche Tätigkeit mit dem Ziel der Herstellung oder Veränderung eines Produkts handelt: dies im weitesten Sinn, d. h. es geht nicht nur um materielle Produkte, sondern auch um immaterielle (z.B. ein Marketingkonzept, aber auch das Wohlbefinden oder die Gesundheit des Menschen), darunter auch Produkte, die nur im Moment ihrer Erzeugung existieren (z.B. eine Musikaufführung).“ (Semmer/Meier, 2014: 561)

Für Hoyos (1974: 24) bedeutet Arbeit „eine Aktivität oder Tätigkeit, die im Rahmen bestimmter Aufgaben entfaltet wird und zu einem materiellen und/oder immateriellen Arbeitsergebnis führt, das in einem Normensystem bewertet werden kann; sie erfolgt durch den Einsatz der körperlichen, geistigen und seelischen Kräfte des Menschen und dient der Befriedigung seiner Bedürfnisse.“

In unserer Gesellschaft ist Arbeit ein zentraler Teil der Lebensführung geworden und hat – wie oben angeführt – neben der manifesten Funktion der Sicherung des Lebensunterhaltes weitere latente Funktionen. Unser Arbeitsverständnis war nicht immer positiv geprägt, so war Arbeit in der griechischen Polis Pflicht der Sklaven. „Was der Sicherung des Lebensunterhalts diente, konnte nicht selbstbestimmtes Tun sein, sondern war auferlegter Zwang, unausweichliche Notwendigkeit – und somit Domäne der Unfreien.“ (Arendt 1983: 319 zit. n. Neuberger, 1985: 2)

3. Entwicklung des Autonomieanspruches in den Arbeitswissenschaften

Betrachtet man die Theorie der Arbeitswissenschaften, so findet man bis in die 1970er-Jahre drei Stufen bzw. Phasen, die die unterschiedlichen Darstellungen des Menschen kennzeichnen. Die erste Stufe nennt Volpert (1975) die individualwissenschaftliche Stufe (IWS). Diese ist von der dynamischen Phase der Industrialisierung und der Massenproduktion sowie vom Menschenbild des homo oeconomicus bzw. economic man gekennzeichnet. Man ging davon aus, dass die Menschen verantwortungsscheu sind, nur nach der Maxime des größten Gewinns handeln und durch monetäre Anreize motivierbar sind. Der Betrieb wurde vor allem als technisches System verstanden, an das sich die Menschen anzupassen hatten. (vgl. Ulich, 2005: 7, vgl. Moldaschl, 2003: 27, vgl. Volpert, 1975: 33ff)

Die zweite, die gruppenwissenschaftliche Stufe (GWS) wurde in den 1940er-Jahren durch die Hawthorne-Studies² eingeläutet. Beim Menschenbild des social man rücken soziale Motivatoren in den Mittelpunkt, man geht davon aus, dass das menschliche Verhalten vor allem durch Normen der Arbeitsgruppe bestimmt wird. Der Human-Relations-Bewegung geht es darum, die sozialen Bedingungen der Arbeitenden zu verbessern, im Sinne von Führungstechniken etc., ohne jedoch die Arbeitstätigkeiten an sich verändern zu wollen. Der Ausbau von Teamarbeit, Gruppenanreizsysteme etc. wurden zur Steigerung der Zufriedenheit und Leistung eingesetzt. Der Betrieb wurde als soziales System gesehen, Information und Kommunikation wurden große Bedeutung geschenkt. (vgl. Ulich, 2005: 8, vgl. Moldaschl, 2003: 27f, vgl. Volpert, 1975: 42ff)

Die aktionswissenschaftliche Stufe (AWS) ist durch eine Humanisierung der Arbeit, das Menschenbild durch das Streben nach Selbstverwirklichung und Autonomie gekennzeichnet (self-actualizing man). Der Betrieb wird als soziotechnisches System gesehen, Aufgabenerweiterung und Partizipation stehen im Mittelpunkt arbeitspsychologischer Konzepte. (vgl. Ulich, 2005: 8, vgl. Moldaschl, 2003: 28f, vgl. Volpert, 1975:51ff)

Moldaschl (2003) hat die wesentlichen Analysekatogorien und Gestaltungskriterien sowie das dazugehörnde vorherrschende normative Menschenbild in Anlehnung an Volpert (1975) in nachfolgender Übersicht zusammengefasst und eine neue vierte Stufe hinzugefügt:

Entwicklungsstufen der Arbeitswissenschaft(en)

1. Individualwissenschaftliche Stufe

- Taylorismus, Fordismus, Psychotechnik
- Eignung, Ermüdung, Monotonie, Anlernung
- Gestaltung der Arbeitsmittel, -anweisungen & -bedingungen
- Auslese: viereckige Klötze für viereckige Löcher
- „homo oeconomicus“

2. Gruppenwissenschaftliche Stufe

- Human Relations
- Arbeitseinstellung, -motivation, -zufriedenheit
- Gestaltung und Nutzung von Sozialbeziehungen
- Psychologie der Führung und Sozialintegration
- „social man“

² Untersuchungsgegenstand der Hawthorne-Studien war ursprünglich der Einfluss von Arbeitsbedingungen wie z. B. Pausenregelung, Arbeitsraumgestaltung, Licht- und Luftverhältnisse etc. auf die Arbeitsleistung von ArbeiterInnen. Die Studie führte jedoch zur Erkenntnis, dass Human Relations (menschlich-soziale Beziehungen) für die Produktivität von hoher Bedeutung sind. In der Organisationstheorie entwickelte sich daraufhin die Human-Relations-Bewegung, die den zwischenmenschlichen Beziehungen am Arbeitsplatz eine vorrangige Stellung einräumte.

3. Aktionswissenschaftliche Stufe

- Soziotechnischer Ansatz, Humanisierung der Arbeit
- Arbeitstätigkeit, Arbeitsinhalt
- Gestaltung von Arbeitsstrukturen (Aufgaben, Abläufe)
- Psychologie der Beteiligung
- „self-actualizing man“, „complex man“

4. Subjektwissenschaftliche Stufe

- Ökonomisierung, Prozeduralisierung, Individualisierung
 - Engagement, Kreativität, Leidenschaft, Identifikation
 - „Entgestaltung“: Entgrenzung, Entsicherung
 - Psychologie des (abhängigen) Unternehmertums
 - „flexible man“, „Unternehmerisches Subjekt“
- (Moldaschl, 2003: 29)

Moldaschls These ist, dass seit Anfang der 1990er-Jahre eine neue Phase der industriellen und womöglich arbeitswissenschaftlichen Entwicklung begonnen hat. Bei der subjektwissenschaftlichen Stufe stehen Entbürokratisierung und Entstandardisierung am Programm. Ökonomisierung, Individualisierung und Prozeduralisierung bilden die Kernprozesse der neuen Arbeitsgestaltung. Subjektivierung wird als neue Logik der Rationalisierung gesehen, mit dem Ziel des „High Involvement“ der arbeitenden Menschen, und nicht mehr die Austauschbarkeit und Berechenbarkeit. Das Subjekt wird als Ressource anerkannt, die Trennung zwischen Arbeitskraft und Person wird aufgehoben. (vgl. Moldaschl, 2003: 29ff)

Das Menschenbild beschreibt Moldaschl als „das eines ‚autonomous man‘, einer ‚unternehmerischen Persönlichkeit‘, die zwar die bekannten Züge des homo oeconomicus trägt, zugleich aber auch das Repertoire sozialer Verhaltenstechniken souverän beherrscht.“ (Moldaschl, 2003: 32)

4. **Definition, Bedeutsamkeit und Stellenwert von Autonomie im Arbeitsprozess**

4.1. **Definition Autonomie**

Das Wort Autonomie stammt aus dem Griechischen und bedeutet wörtlich übersetzt „Selbstbestimmung“, „Selbstgesetzgebung“ bzw. „Eigengesetzlichkeit“. Der Begriff wird in den unterschiedlichsten Disziplinen (Jurisprudenz, Philosophie, Theologie, Psychologie/Pädagogik und Soziologie) verwendet und kann auf die persönliche, organisationale sowie soziale Ebene bezogen werden. (vgl. Pohlmann, 1971: 702-719; vgl. Frey, 2009: 26)

Der Begriff Autonomie dient oftmals auch als Gegenbegriff zur Heteronomie³ in der Arbeit, wie man sie mit der tayloristischen Arbeitsgestaltung verbindet. Frey sieht eine enge Verbindung zwischen Autonomie und Kontrolle in der Arbeit und nennt als Kriterien für Autonomie in der Arbeit vermehrte Partizipationsmöglichkeiten, erweiterte Handlungs- und Entscheidungsspielräume sowie erhöhte Qualifikationsanforderungen. Frey definiert Autonomie in der Arbeit als „Kontrolle über die wesentlichen (hier vor allem betrieblichen) Rahmenbedingungen der eigenen Tätigkeit“. (vgl. Frey, 2009: 24-26)

Weiter beschreibt Frey: „Die Kontrolle und Aneignung der betrieblichen Rahmenbedingungen von Arbeit geht über die unmittelbar ausgeübte Tätigkeit hinaus. Dazu zählen neben zentralen Dimensionen der Arbeitsbedingungen (z.B. Arbeitsorganisation, Arbeitszeit und Entgelt) auch die Arbeitsplatz- und Beschäftigungssicherheit, die Stellung auf dem internen Arbeitsmarkt sowie – ein Aspekt, der in traditionellen arbeits- und industriesoziologischen Untersuchungen oftmals nur wenig Beachtung fand – der Zusammenhang und die Vereinbarkeit von Arbeit und Leben (oder genauer: von betrieblichen und außerbetrieblichen Anforderungen).“ (Frey, 2009: 13)

Selbstbestimmung, Handlungs- bzw. Tätigkeitsspielraum, Entscheidungs- und Kontrollspielraum, Handlungs- und Verhandlungsautonomie, das sind nur einige der vielfachen Begriffe, die in Zusammenhang mit Autonomie genannt werden. So vielfältig die Terminologie ist, „in der einschlägigen Literatur herrscht große Einmütigkeit, daß [sic!] die Möglichkeit, Einfluß [sic!] auf seine Angelegenheiten zu nehmen, über möglichst viele Aspekte seines Lebens – und somit auch seiner Arbeit – selbst zu entscheiden oder zumindest mit zu entscheiden, zu den Kriterien einer menschenwürdigen Lebensführung im allgemeinen [sic!] wie einer persönlichkeitsförderlichen Arbeitsgestaltung im besonderen [sic!] zu zählen ist.“ Diese Aussage von Norbert Semmer (1990: 190) soll in den kommenden Kapiteln durch Motivations-, Management- und Führungstheorien untermauert werden.

4.1.1. Dimensionen von Autonomie in der Arbeit

Moldaschl (2001) unterscheidet vier Dimensionen von Autonomie, die maßgebliche theoretische Bezugspunkte für die Erörterung des Faktors Autonomie im Arbeitsprozess sind. Die beiden Dimensionen Handlungs- und Verhandlungsautonomie bezieht er unmittelbar auf das Arbeitsverhältnis. Auf der persönlichen Ebene unterscheidet er zwei subjektbezogene Autonomiedimensionen: Handlungs- und Urteilsfähigkeit sowie Autonomiedeutung und -bedürfnis, wie in untenstehender Abbildung detailliert ersichtlich ist. (vgl. Moldaschl, 2001: 136).

³ Heteronomie bedeutet Fremdgesetzlichkeit bzw. -bestimmtheit und meint die Abhängigkeit von äußeren Einflüssen.

Arbeit	<p>Handlungsautonomie</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Selbstbestimmung in der Arbeit ▪ Eigene Ziele und Teilziele bestimmen ▪ Eigene Zeiteinteilung treffen ▪ Belastungen vermeiden ▪ Soziale Kommunikation herstellen ▪ ... 	<p>Verhandlungsautonomie</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Einfluss auf die Kontextbedingungen der Arbeit ▪ Lohn-/Leistungsrelation regulieren ▪ Stellung auf dem betrieblichen Arbeitsmarkt beeinflussen ▪ Zeitsouveränität: Arbeit und Freizeit/Familie vereinbaren können ▪ ...
Subjekt	<p>Handlungs- und Urteilsfähigkeit</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Anforderungen an selbst bestimmtes Handeln erfüllen können ▪ Befehle und Spielregeln verstehen ▪ Falsche Befehle erkennen; den Mut haben sie nicht auszuführen ▪ Soziale Kommunikation herstellen können ▪ Empfänglichkeit für institutionelle Sinnangebote bzw. Sinnkonstruktionen ▪ ... 	<p>Autonomiedeutung und -bedürfnis</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Subjektive Wahrnehmung und Bewertung von Autonomie ▪ „Wie autonom will ich sein?“ – Freiheitsliebe, Integrationsbedürfnis ▪ „Welche Risiken will ich eingehen?“ – Risikobereitschaft, Sicherheitsbedürfnis ▪ „Wirtschaftsgesinnung“ ▪ Prioritätenverteilung Beruf/Familie ▪ ...

Abb. 1: Objektive und subjektive Dimensionen von Autonomie (Quelle: Moldaschl, 2001: 136)

Anhand der vier Dimensionen wird das Verhältnis von Autonomie und Heteronomie entlang der unterschiedlichen Ebenen der Arbeitsverhältnisse ersichtlich. Die beiden subjektbezogenen Autonomiedimensionen sind stark arbeitspsychologisch ausgerichtet und beinhalten vor allem Persönlichkeitseigenschaften. Bei den beiden arbeitsbezogenen, strukturellen Autonomiedimensionen, Handlungs- und Verhandlungsautonomie, kommt der kontrolltheoretischen Ausrichtung eine zentrale Bedeutung zu. (vgl. Frey, 2009: 40f)

Bei Handlungsautonomie handelt es sich um Entscheidungsfreiheiten in der unmittelbaren Ausführung der Arbeit. Hier sind Kriterien wie Selbstorganisation, Selbstbestimmung und eigenständige Zeiteinteilung und Zieldefinition gemeint. Dieser Handlungs-, Entscheidungs- und Dispositionsspielraum wird in der englischen Debatte über Kontrolle als „job control“, d. h. Kontrolle in der Arbeit, bezeichnet.

Verhandlungsautonomie lässt sich am Einfluss, den die Beschäftigten auf die Gestaltung der (individuellen und kollektiven) Arbeits- und Beschäftigungsverhältnisse nehmen können, erkennen. Die Kontrolle über die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen nennt man „workers control“. Diese lässt sich an Kriterien wie Entgelt, Arbeitszeitregulierung, Personalbemessung etc. erkennen. (vgl. Moldaschl, 2001: 136; vgl. Frey: 2009: 38ff)

4.2. Ansätze Humanisierung der Arbeitswelt

In den 1970er-Jahren rückte das Thema „Humanisierung der Arbeitswelt“ (HdA) ins Zentrum öffentlicher Diskussionen, politischer Forderungen aber auch mancher Kontroversen. Die Kerngedanken dieser Bewegung sind bereits älter und reichen in die Anfänge des Industriezeitalters zurück. HdA umfasst alle betrieblichen Strategien und Maßnahmen, die einer konkreten Verbes-

serung der Arbeitsstation im Sinne bestimmter Humanziele (Verbesserung der physischen, psychischen und sozialen Bedingungen) dienen. Forderungen nach einer Humanisierung des Arbeitslebens sind einem ständigen Wandel ausgesetzt. Was heute noch als human gilt, wird möglicherweise morgen bereits als inhuman eingestuft. (vgl. Kreikebaum/Herbert, 1988: 7-18)

Humanisierung am Arbeitsplatz bedeutet im Bereich der Autonomie eine „Integration bzw. Reintegration kognitiver Prozesse in die Arbeitstätigkeit.“ (Ulich, 1978: 186) und somit die „Überwindung des Tayloristischen Prinzips der Trennung von Denken und Tun bzw. Kopf- und Handarbeit“ (Ulich, 1978: 186). Vertreter verschiedener gesellschaftspolitischer Standorte formulieren die Humanisierung der Arbeitswelt als einen Anspruch von ganz unterschiedlicher Reichweite. Folgende Humanisierungskonzepte lassen sich grob unterscheiden (Winterhager, 1975: 8f)⁴:

- der „Arbeitsschutz“-Anspruch:
d. h. die Forderung, alle Merkmale der Arbeit zu verbessern, die sich negativ auf die Gesundheit und die Leistungsfähigkeit der Arbeitenden auswirken,
- der „Autonomie“-Anspruch:
d. h. das Ziel, den Entscheidungsspielraum am Arbeitsplatz und die Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung bei der Arbeit zu erhöhen,
- der „Mitbestimmungs“-Anspruch:
d. h. die Forderung nach Beteiligung der Arbeitnehmer an der Unternehmenspolitik, vor allem durch einen gewerkschaftlichen Einfluß [sic!] auf die Untersuchungsleistungen; dadurch soll die reine Gewinnorientierung der Wirtschaft modifiziert werden,
- der „Systemüberwindungs“-Anspruch:
d. h. das Ziel einer Aufhebung der Klassengesellschaft durch eine Änderung der Gesellschaftsordnung, um so die Hauptursache aller Entfremdung der abhängig Arbeitenden zu beseitigen, und schließlich
- „Utopien“:
d. h. Leitvorstellungen einer herrschaftsfreien Gesellschaft überhaupt, die in konkreten Maßnahmen nie vollständig verwirklicht werden könnten.

Ziel der Autonomie am Arbeitsplatz ist es, die Einseitigkeit der Belastungen und die Fremdbestimmung von Arbeit soweit als möglich zu verringern. Im Mittelpunkt stehen Selbstverwirklichung, Selbstentfaltung, Selbstbestimmung sowie Fragen der Arbeitsorganisation und die Überwindung der tayloristischen Arbeitszerlegung. Dies wird unter anderem durch arbeitsorganisatorische Modelle zur Ausdehnung des Handlungsspielraumes, wie sie in Kapitel 4.3. beschrieben werden erreicht. (vgl. Winterhager, 1975: 15)

⁴ In Anlehnung an Barbara Tietze. In: Humanisierung der Arbeitswelt, Arbeit und Leistung Nr. 12, 1974, S.311.

Neuberger (1985: 24ff) hat Kriterien humaner Arbeitsgestaltung gesammelt und aufgelistet, diese Aufstellung beinhaltet Humanisierungsziele, Realisierungsmöglichkeiten und Messvorschläge. Im Folgenden werden in aller Kürze die Humanisierungsziele angeführt. Der Aspekt der Autonomie wird detaillierter, inklusive den Realisierungs- und Messvorschlägen, betrachtet.

- Würde: Selbstachtung, Selbstwert, Identität
- Sinn: Nutzen für andere; existenzielle Bedeutsamkeit der Tätigkeit; Ganzheitlichkeit der Tätigkeit; „Ethos“, „Dienst“, Verantwortung tragen
- Gerechtigkeit: Fairness, Chancengleichheit, Nicht-Diskriminierung
- Sicherheit: Risiko vs. Rigidität und Verplanung, Schutz, Absicherung, Vorsorge, Planbarkeit, Kontinuität
- Orientierung: Reizarmut vs. Überflutung, Information, Rückmeldung, Überblick, Struktur, Ordnung
- Gesundheit: körperliche und seelische Unversehrtheit, Wohlbefinden
- Autonomie: siehe nachfolgende Tabelle
- Kontakt: Isolierung vs. Ausgeliefert sein, Hilfe, Zugehörigkeit, Solidarität, Nähe, Wärme, Akzeptiertwerden [sic!]
- Privatheit: Isolierung vs. Öffentlichkeit
- Entfaltung: Stillstand vs. Überforderung, Abbau/Aufbau Fähigkeiten; Fähigkeitseinsatz, Selbstverwirklichung, Lernen, Höherentwicklung, Kreativität, Vielseitigkeit, allseitige Entwicklung
- Abwechslung: Monotonie, Reizarmut, Chaos, Überflutung, Variationen, Neue Erfahrungen
- Aktivität/Leistung: Stillstand vs. Hektik, Bestätigungsmöglichkeit, Erfolgserlebnisse, Selbstbestätigung
- Konfliktregelung: Harmonie vs. Spannung, Streit; Vertrauen; Verständnis; Offenheit; Konkurrenz; Rivalität
- Anerkennung: Bestätigung, Erfolgserlebnisse, Auszeichnung, Status, Prestige, Aufwertung
- Schönheit: Ästhetik [sic!], Sich-Wohl-Fühlen

Humanisierungsziele	<u>Autonomie</u> : Selbst- und Mitbestimmung, Entscheidungsfreiheit, Wahlmöglichkeiten, Subjekt (nicht Objekt) sein
Maßnahmen zur Verwirklichung dieser Ziele (Beispiele)	Mitbestimmung in der Unternehmensleitung u. am Arbeitsplatz; (teil-) autonome Gruppe; Erweiterung des Handlungs- u. Entscheidungsspielraums; Delegation; Mitsprache bei Planung und Kontrolle; Selbstkontrolle; job enrichment; Kompetenzübergabe; Ressourcen zur selbständigen Verfügung; verschiedene Machtgrundlagen

objektive Indikatoren	Formelle u. abgesicherte Regelung der Mitbestimmung vorhanden; MB praktiziert am Arbeitsplatz (in welchen Bereichen); Abbau hierarchischer Ebenen; Kontrolle von Machtbefugnissen; Nebenhierarchien vorhanden; starke Interessensvertretung (Betriebswahlbeteiligung, gewerkschaftl. Organisationsgrad), Verfügung über finanz., personelle und materielle Ressourcen (Kompetenzregelung); Belohnungs- und Bestrafungsmöglichkeit; Differenzen in Bildung, Fachwissen; Stellung im Kommunikationsnetz
subjektive Fremd- und Selbsteinschätzung	Entscheidungs- und Handlungsspielraum; persönlicher Einfluß [sic!]; Souveränität

Abb. 2: Auszug – Humanisierungsziele, Realisierungsmöglichkeiten, Messvorschläge (Quelle: Neuberger, 1985: 25)

Neuberger (1985: 70) hat diese Einzelaspekte in weiterer Folge in Überkategorien zusammengefasst und kam zum Schluss, dass menschengerechte Arbeit 1. Einsicht in Zusammenhänge, 2. Autonomie, 3. Identität der Person, 4. Qualifikation und 5. Soziale Interaktion ermöglichen muss.

Bei der Diskussion um die Humanisierung der Arbeitswelt wurden viele unterschiedliche Positionen und Probleme aus den unterschiedlichsten Blickwinkeln erörtert. Der Wunsch der Beschäftigten nach (mehr) Autonomie im Arbeitsprozess wurde immer einbezogen, das spricht für die große Bedeutung und Wichtigkeit dieses Themas.

4.3. Arbeitsorganisatorische Modelle zur Ausdehnung des Handlungsspielraumes

Ulich (1978: 188f) sieht als konkrete Möglichkeit einer Humanisierung des Arbeitsplatzes, neben dem Abbau persönlichkeitschädigender äußerer Arbeitsbedingungen, vor allem die Erweiterung des Handlungsspielraums. Diese weist bezüglich der Humanisierung am Arbeitsplatz lt. Ulich (1978) zwei unterschiedlich relevante Dimensionen auf:

- Horizontale Dimension des Tätigkeitsspielraumes
- Vertikale Dimension des Entscheidungs- und Kontrollspielraumes

Eine Erweiterung des Tätigkeitsspielraumes durch eine horizontale Aufgabenerweiterung erlangt man in der Praxis durch eine Aufgabenvergrößerung. Dieses „job enlargement“ ist durch die Aneinanderreihung mehrerer strukturell gleichartiger bzw. ähnlicher Tätigkeitselemente gekennzeichnet. Es kommt zu keiner nennenswerten Veränderung des Arbeitsniveaus. (vgl. Ulich, 1978: 189)

Die Ausdehnung des Entscheidungs- und Kontrollspielraums durch eine vertikale Aufgabenerweiterung wird als „job enrichment“ bezeichnet. Hier geht es um eine Aufgabenbereicherung,

eine qualitative Änderung der Arbeitsaufgaben durch Anreicherung ihrer Inhalte. So erhöhen strukturell verschiedenartige Tätigkeitselemente die Selbstständigkeit und Verantwortung bzw. Befugnisse in der Planung, Abwicklung und Kontrolle der Arbeit. (vgl. Ulich, 1978: 189)

Im Gegensatz zur horizontalen Dimension, ist es bei der Erweiterung der vertikalen Dimension des Handlungsspielraumes möglich, das tayloristische Prinzip der Trennung von regulatorischen und ausführenden Tätigkeiten zu überwinden.

Eine weitere Möglichkeit zur Ausdehnung des Handlungsspielraums ist die job rotation, bei der mehrere Arbeitsplätze nacheinander eingenommen werden. Durch die Verringerung monotoner Tätigkeiten soll die Arbeitszufriedenheit erhöht werden. (vgl. Ulich, 1978: 189) Abschließend ist zwischen Ansätzen individueller und kollektiver Selbstregulation zu unterscheiden. Diese schaffen durch die Übertragung regulatorischer Funktionen an teilautonome Arbeitsgruppen bzw. autonomous work groups einen kollektiven Handlungsspielraum. (vgl. Ulich, 1978: 189)

Alioth (1980) ergänzt das Konzept des Handlungsspielraums von Ulich noch um eine dritte Dimension, dem Interaktionsspielraum. Dieser ist möglicherweise bereits im Tätigkeitsspielraum enthalten, wenn die Kommunikation zum Teil zur Tätigkeit gehört, wie z. B. bei einer Kassierin. Als soziale Komponente ist der Interaktionsspielraum auch im Entscheidungs- und Kontrollspielraum oft implizit enthalten, wie z. B. die Absprache mit anderen Stellen. Wird der Handlungsspielraum nur in den ersten beiden Dimensionen betrachtet, kommt das Ausmaß der Interaktionsmöglichkeiten gar nicht zum Ausdruck, was in der Praxis für die Beurteilung des Handlungsspielraumes aber entscheidend sein kann. So unterscheiden sich teilautonome Arbeitsgruppen etwa von individuellen Formen der Arbeitsorganisation gerade durch die „kommunikative Selbstbestimmung“⁵. (vgl. Alioth, 1980: 19f)

Demzufolge erweitern job rotation und job enlargement den Tätigkeitsspielraum, während job enrichment und autonomous work groups den Entscheidungs- und Kontrollspielraum und somit die Autonomie erhöhen.

Die Erweiterung des Handlungsspielraumes im Sinne der Erhöhung der Selbstregulation führt zu einer Verbesserung des Wirkungsgrades sowie der Qualität der geleisteten menschlichen Arbeit. Bei gleichbleibendem Aufwand kommt es zu einer Erhöhung der Leistung und bei gleichbleibender Leistung zu einer Verminderung des Aufwandes. (vgl. Ulich, 1978: 189)

⁵ „kommunikative Selbstbestimmung“ zit. nach Alioth von Ulich in: Ulich, E.: Aufgabenerweiterung und autonome Arbeitsgruppen. Industrielle Organisation 1973, 42, 355 – 358.

4.4. Motivationstheorien

„Everybody knows what motivation is, until one is asked to give a definition“, dieses Zitat von William James aus seinem Klassiker „The Principle of Psychology“ (1890) (zit. n. Garaus, 2011: 101) beschreibt gut, wie umfangreich und vielfältig das Thema der Motivation und der Motivationstheorien ist.

Was genau motiviert Menschen herausragende Leistungen zu erbringen? Wie kann man die Belegschaft eines Unternehmens am besten motivieren? Welche Voraussetzungen sind für eine hohe Arbeitsmotivation notwendig? Wie wird das Verhalten von Menschen gesteuert? Hier versuchte Kurt Lewin mit seiner Feldtheorie eine Erklärung zu geben. Laut dieser Theorie lässt ein Bedürfnis Energie frei, verleiht einen Wert und steuert das Verhalten in eine bestimmte Richtung. Lewin drückte dies in einer mathematischen Funktion aus: $V = f(P, U)$. Für ihn ist Verhalten eine Funktion von Person und Umwelt bzw. der Umgebungsfaktoren. Person und Umwelt sind somit in einer wechselseitigen Abhängigkeit, man sollte immer beide Faktoren beachten und einbeziehen, um einen fundamentalen Attributionsfehler⁶ zu vermeiden. (vgl. Heckhausen/Beckmann, 2009: 107ff)

Um zu unterscheiden, ob es mehr die Umgebung bzw. die Situation ist (das äußere), die motivierend wirkt oder ob die Motivation aus der Person (dem Inneren) selbst kommt, wird auf die Begriffe „intrinsisch“ und „extrinsisch“ zurückgegriffen. Intrinsisch wären somit Anreize, die im Vollzug der Tätigkeit selbst liegen, der Handelnde führt sie aus, um sich kompetent und selbstbestimmt zu fühlen. Außen bzw. extrinsisch wären die Aktivitäten, deren Anreiz vor allem in den Folgen einer Tätigkeit, z. B. einer Belohnung, liegt. (vgl. Ridder, 2015: 276ff)

„Eine einzige, allgemein akzeptierte Theorie, mit der erklärt wird, wie menschliches Verhalten (im Betrieb) in Anstoß, Inhalt und Zweckausrichtung zustande kommt, existiert nicht.“ (Berthel/Becker, 2007: 17f) So gibt es verschiedene Theorien, deren Motivationsansätze und Kerngedanken differieren, die sich jedoch grundsätzlich nicht widersprechen, sondern eher ergänzen. Im Folgenden werden ausgewählte Motivationstheorien, die den Autonomieaspekt näher beleuchten, vorgestellt.

4.4.1. Job Characteristic Theory – Hackman/Oldham

Bei der Job Characteristic Theory (JCT) von Hackman und Oldham wird der Frage nachgegangen, welche Struktur Arbeit aufweisen muss, um auf der einen Seite effizient zu sein und auf der anderen Seite die persönliche Zufriedenheit und gewünschte Ergebnisse für die Arbeitskräfte zu

⁶ Ein fundamentaler Attributionsfehler bezeichnet die Tendenz, die Wirkung von Faktoren wie Persönlichkeitseigenschaften, Einstellungen und Meinungen, auf das Verhalten zu überschätzen und äußere Faktoren, wie situative Einflüsse, zu unterschätzen.

gewährleisten. Das Motivationspotenzial lässt sich als Formel darstellen und zeigt das Ausmaß der Motivation, das die Menschen aus ihrer Arbeit schöpfen können. (vgl. Kirchler/Walenta, 2011: 342)

$$\text{Motivationspotenzial} = \frac{\text{Vielseitigkeit} + \text{Ganzheitlichkeit} + \text{Bedeutung}}{3} \cdot \text{Autonomie} \cdot \text{Feedback}$$

Die multiplikativen Komponenten der Motivationspotenzialformel zeigen, dass der Faktor Autonomie neben dem Feedback einer der wichtigsten Ansatzpunkte zur positiven Arbeitsgestaltung ist. Das bedeutet wiederum, dass niedrige Werte im Bereich Autonomie auf ein insgesamt niedrigeres Motivationspotential hinweisen.

Die Motivationspotenzialformel von Hackman und Oldham (1980) enthält fünf Kerndimensionen:

- Aufgabenvielfalt (skill variety), d.h. das Ausmaß, in dem die Ausführungen einer Arbeit unterschiedliche Fähigkeiten und Fertigkeiten verlangt (z.B. Fließbandarbeiterin versus Konstrukteur).
- Ganzheitscharakter der Aufgabe (task identity), d.h. das Ausmaß, in dem die Tätigkeit die Erstellung eines abgeschlossenen und eigenständig identifizierbaren „Arbeitsstückes“ verlangt (z.B. Kunstschlosser versus Kondensatorenlöterin).
- Bedeutungsgehalt der Aufgabe (task significance), d.h. das Ausmaß, in dem die Tätigkeit einen bedeutsamen und wahrnehmbaren Nutzen für andere innerhalb und außerhalb der Organisation hat (z.B. Krankenschwester versus Bedienung in einem Spielsalon).
- Autonomie des Handelns (autonomy), d.h. das Ausmaß, in dem die Arbeit dem Beschäftigten Unabhängigkeit und einen zeitlichen und sachlichen Spielraum bei der Arbeitsausführung lässt (z.B. Lehrerin versus Telefonistin)
- Rückkoppelung (feedback), d.h. das Ausmaß an Informationen, das der Arbeitsplatzinhaber über die Ergebnisse seiner Arbeit erhält (z.B. Werksarzt versus Reisende). (Schreyögg/Koch, 2015: 344)

Zwei der fünf Dimensionen von Hackman und Oldham entsprechen den in Kapitel 4.3. angesprochenen Dimensionen des (horizontalen) Tätigkeitsspielraums und des (vertikalen) Entscheidungs- und Kontrollspielraums des Handlungsspielraum-Konzepts von Ulich: „skill variety“ (Aufgabenvielfalt) und „autonomy“ (Autonomie). (vgl. Neuberger, 1985: 78f)

Das Konzept von Ulich hat somit eine wichtige Erweiterung durch die JCT erfahren. (vgl. Schreyögg/Koch, 2015: 344) Die fünf genannten Variablen bzw. Arbeitsbedingungen rufen psychologische Erlebniszustände hervor, die wiederum positive Auswirkungen auf die Arbeit haben sowie die Motivation positiv beeinflussen, wie in der nachfolgenden Grafik ersichtlich ist.

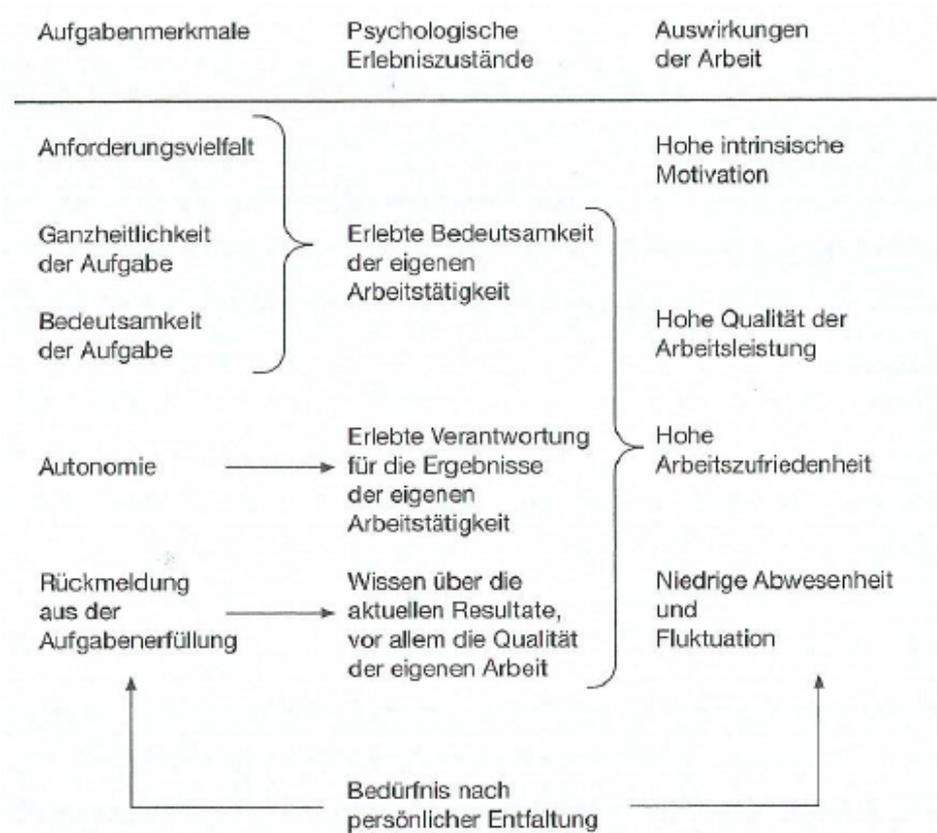


Abb. 3: Job Characteristics Model Hackman/Oldham (Quelle: Kirchler/Walenta, 2011:343)

So kann man zusammenfassend feststellen, dass der Faktor Autonomie die erlebte Verantwortung für die Ergebnisse der eigenen Arbeit beeinflusst und dadurch die intrinsische Motivation erhöht. Dies sorgt für eine hohe Arbeitszufriedenheit und hohe Qualität der Arbeit und senkt somit auch die Fluktuation und Abwesenheitszeiten.

4.4.2. SDT – Selbstbestimmungstheorie – Deci/Ryan

Die relativ einfache Unterscheidung zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation bzw. ob eine Tätigkeit um ihrer selbst willen oder wegen der erwarteten Folgen ausgeführt wird, hat eine Erweiterung durch Deci und Ryan erfahren. Sie haben in zahlreichen empirischen Untersuchungen herausgefunden, dass es drei angeborene psychologische Bedürfnisse gibt, die für die intrinsische und extrinsische Motivation von hoher Bedeutung sind:

- Kompetenz bzw. Wirksamkeit
- Autonomie bzw. Selbstbestimmung
- soziale Eingebundenheit bzw. soziale Zugehörigkeit

(vgl. Ryan/Deci, 2000: 68; vgl. Deci/Ryan, 1993: 229, vgl. Garaus, 2011: 104)

Das Bedürfnis nach Autonomie und Kompetenz basiert vor allem auf intrinsischer Motivation, extrinsische Verhaltensweisen können mit allen Bedürfnissen während ihrer Entwicklung in Zusammenhang gebracht werden. Das Bedürfnis nach sozialer Eingebundenheit beruht auf dem allgemeinen Bedürfnis des Menschen, sich mit anderen verbunden zu fühlen und sich als ein Mitglied der sozialen Umwelt wahrzunehmen. (vgl. Ryan/Deci, 2000: 71; vgl. Deci/Ryan, 1993: 229f)

Deci/Ryan (1993) unterscheiden verschiedene qualitative Ausprägungen motivierten Handelns. In ihrer Selbstbestimmungstheorie gehen sie davon aus, dass sich der Grad der Motivation nach dem Ausmaß der Selbstbestimmung bzw. der erlebten Fremdbestimmung unterscheiden lässt. Hier geht es vor allem um die subjektive Wahrnehmung des Betroffenen. Wird eine motivierte Handlung als frei gewählt empfunden, gilt sie als selbstbestimmt oder autonom, wird sie als aufgezwungen wahrgenommen, gilt sie als kontrolliert. (vgl. Deci/Ryan, 1993: 225)

Die Faktoren Kompetenz und Autonomie stehen in einem integralen Zusammenhang mit intrinsischer Motivation. Das Angebot von Wahlmöglichkeiten und positives Feedback werden als autonomiefördernd wahrgenommen und fördern und verstärken intrinsische Motivation. Gestellte Aufgaben sollten ein optimales Anforderungspotential besitzen, damit diese nicht als zu leicht oder zu schwer empfunden wird. Einschränkungen die als kontrollierend erlebt werden zerstören die intrinsische Motivation. Werden die beiden Bedürfnisse nach Kompetenz und Autonomie gefördert, wird auch die intrinsische Motivation gefördert. (vgl. Deci/Ryan, 1993: 230f)

4.4.3. Theory X & Y – McGregor

Nach dem Management-Theoretiker und Unternehmensberater Douglas McGregor (1960) ist es die Aufgabe des Managements, die Organisationsmitglieder zu Hochleistungen anzuspornen, indem sie sie motivieren und das Verhalten so lenken, dass die Organisationsziele erfüllt werden. Das Menschenbild, das Führungskräfte von ihren Arbeitskräften haben, beeinflusst ihren Führungsstil sowie ihr Führungsverhalten.

McGregor nennt diese beiden Menschenbilder bzw. seine zwei idealtypischen Handlungstheorien vom arbeitenden Menschen, wie man aus der nachfolgenden Abbildung detailliert entnehmen kann: Theory X und Theory Y. Bei der Theory X sind die Führungskräfte davon überzeugt, dass der Mensch von Natur aus träge, arbeitsscheu und ohne Ehrgeiz ist und man ihn zur Arbeit zwingen muss. Er benötigt Belohnungsanreize und negative Sanktionierungen. Das Menschenbild, das die Führungskräfte bei der Theory Y vom arbeitenden Mensch haben, ist ein gegensätzliches. Die Menschen werden als proaktiv, motiviert, arbeitswillig und entscheidungsfreudig angesehen. Sie haben Entwicklungspotenzial und Verantwortungsbereitschaft, wenn sie sich den Unternehmenszielen verpflichtet fühlen. (vgl. Kirchner et. al., 2011: 109ff)

Theorie X	Theorie Y
<ol style="list-style-type: none"> 1. Der Durchschnittsmensch hat eine angeborene Abneigung gegen Arbeit und versucht ihr aus dem Wege zu gehen, wo er nur kann („opportunistisches Verhalten“). 2. Weil der Mensch durch Arbeitsunlust gekennzeichnet ist, muss er energisch geführt und streng kontrolliert werden, damit die Unternehmensziele erreicht werden können. 3. Der Widerwille gegen die Arbeit ist so stark, dass sogar das Versprechen höheren Lohnes nicht reicht, ihn zu überwinden. Man wird zwar die Bezahlung annehmen, aber immer noch mehr fordern. Doch das Geld allein kann die Menschen nicht dazu bringen, sich genügend anzustrengen. Dazu bedarf es noch der Androhung von Strafe und Zuwiderhandeln gegen die Regeln. 4. Menschen ziehen es vor, Routineaufgaben zu erledigen, besitzen verhältnismäßig wenig Ehrgeiz und sind vor allem auf Sicherheit aus. 5. Die meisten Menschen scheuen sich vor der Übernahme von Verantwortung. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Die Verausgabung durch körperliche und geistige Anstrengung beim Arbeiten kann als ebenso natürlich gelten wie Spiel oder Ruhe. 2. Für Ziele, denen sie sich verpflichtet fühlen und die sie als sinnvoll erkennen, erlegen sich Menschen bereitwillig Selbstdisziplin und Selbstkontrolle auf. 3. Wie sehr sich Menschen organisatorischen Zielen verpflichtet fühlen, ist eine Frage inwieweit ihre Erreichung zugleich eine Erfüllung persönlicher Ziele erlaubt. 4. Die Gabe, Vorstellungskraft, Urteilsvermögen und Kreativität für die Lösung organisatorischer Probleme zu entwickeln, ist in der Bevölkerung weit verbreitet und nicht nur bei Minderheiten. Unter den Bedingungen der modernsten Arbeit sind die Talente, über die der Durchschnittsmensch verfügt, in der Regel nur zum geringen Teil genutzt. 5. Bei geeigneten Bedingungen wollen Menschen Verantwortung nicht nur übernehmen, sondern sie suchen sie sogar.

Abb. 4: Theory X und Theory Y (Quelle: McGregor 1960 zit. n. Schreyögg, 2006: 226)

Der Führungsstil von Führungskräften, die vom Menschenbild der Theorie X überzeugt sind, ist aus den oben genannten Gründen vor allem durch Autorität und Kontrolle geprägt. In diesem Fall entsteht ein Teufelskreis. Wird die Autonomie der Arbeitnehmer eingeschränkt, scheuen sie eher die Übernahme von Verantwortung, zeigen keine Eigeninitiative und verhalten sich passiv, um negative Sanktionen zu vermeiden. Im Sinne einer selbsterfüllenden Prophezeiung agieren die Mitarbeiter somit laut Theorie X, die Führungskräfte erkennen jedoch nicht das eigene Führungsverhalten als Ursache. Management auf Basis der Theorie Y wiederum begünstigt Integration und Selbstkontrolle der Belegschaft. Menschen können sich unter solchen Rahmenbedingungen weiterentwickeln und lassen sich durch selbstgesteckte Ziele leiten und motivieren. Sie zeigen Engagement, Initiative und Verantwortungsbewusstsein. (vgl. Kirchner et al., 2011: 109ff)

In der nachfolgenden Grafik⁷ wird der Teufelskreis Theorie X sowie die verstärkende Wirkung der Theorie Y übersichtlich veranschaulicht. Durch eine stärkere Einbindung der Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse, die Förderung der Selbstkontrolle und Erweiterung der Handlungsspielräume wird die intrinsische Motivation der Mitarbeiter gesteigert, sie sind zufriedener und die Organisation an sich leistungsfähiger, effizienter und rentabler. (vgl. Schreyögg, 2006: 229f)

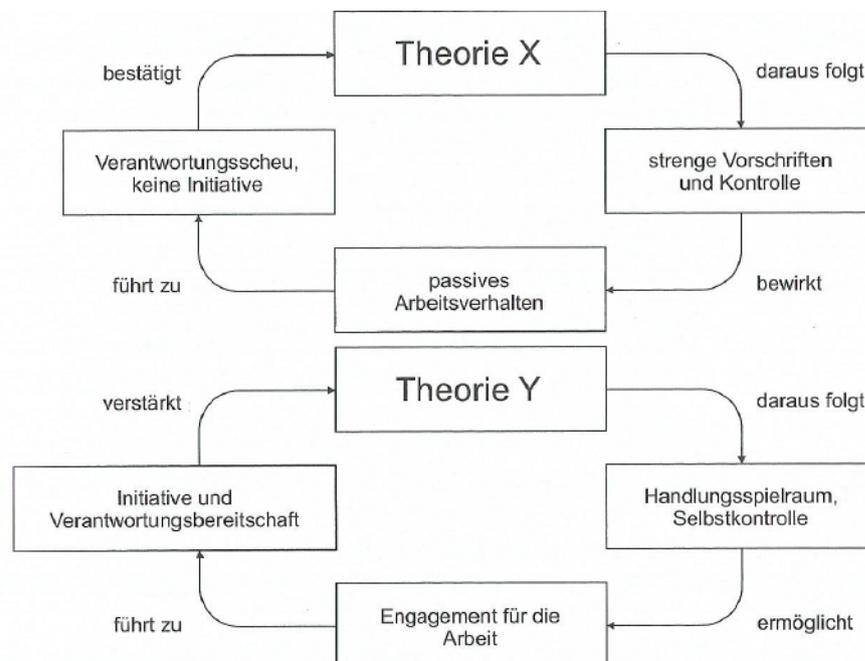


Abb. 5: Der Teufelskreis der Theorie X und die verstärkende Wirkung der Theorie Y (Quelle: Kirchler et al., 2011:111)

Die Theorie X und Theorie Y bestätigen somit die Wichtigkeit des Faktors Autonomie im Sinne von hohen Handlungsspielräumen und Selbstkontrolle im Arbeitsprozess.

4.5. Managementtheorien – Führungstheorien

„Ist Führung einfach Innovation – kulturelle oder politische? Ist sie ihrem Wesen nach Inspiration? Mobilisierung der Geführten? Zielsetzung? Zielerreichung? Ist ein Führer ein Werte-Definierer? Ein Bedürfnisbefriediger? Wenn Führer Geführte brauchen, wer führt wen von wo nach wohin und warum? Wie führen Führer Geführte, ohne gänzlich *durch* Geführte geführt zu werden? Führung ist eines der am meisten beobachteten und am wenigsten verstandenen Phänomene der Erde.“ (Burns, 1978: 2⁸ zit. nach Neuberger, 2002: 13)

⁷ Im Original von Ulich et.al. (1987). Führung und Organisation. Die Orientierung, Nr. 81 (2. Auflage). Bern: Schweizerische Volksbank.

⁸ Burns, J.M. (1978): Leadership. New York. Harper & Row.

Nachfolgend werden in aller Kürze Management- und Führungstheorien bzw. Führungsstile vorgestellt, die einen hohen Handlungs- und Entscheidungsspielraum, Selbstbestimmung, Selbstbestimmung sowie Autonomie einbeziehen.

4.5.1. Autoritärer-, Kooperativer- und Laissez-faire Führungsstil

1939 untersuchte Kurt Lewin (mit seinen Kollegen Lippitt und White) in einer klassischen Studie an der Universität in Iowa, den Einfluss von autoritärem und demokratischem Führungsverhalten auf Produktivität, Kreativität, Klima etc., anhand von Kindergruppen die Papiermasken anfertigen und bemalen sollten. (vgl. Berthel/Becker, 2007: 118; vgl. Neuberger, 2002: 493)

Aus den Beobachtungen leitete Lewin drei verschiedene Führungsstile ab:

- Autoritäre Führung (authoritan leadership). Der Führende bestimmt die Regeln für die Handlungs- und Kommunikationsprozesse; in seiner Hand liegen Planung und Kontrolle der Arbeitsorganisation, das Erlassen von Durchführungsbestimmungen. Handlungsvollmacht bezieht er aus seiner Stellung im hierarchischen System.
- Demokratische Führung (democratic leadership). Sie ist gekennzeichnet durch Delegation von Entscheidungsbefugnissen: die Gruppenmitglieder sind aktiv am Prozess der Willensbildung beteiligt. Der Führende stellt Informationen bereit, fungiert als Initiator und Aktivator, er greift in Interaktions- und Handlungsprozesse nur ein, soweit er dabei ermutigend, unterstützend und/oder richtungsgebend wirken kann.
- Laissez-faire-Führung (laissez faire leadership). Der Führende greift in die Handlungsprozesse der Gruppe nicht ein. Er stellt lediglich die sachlichen Arbeitsbedingungen bereit. Die Gruppe und ihre Mitglieder haben völlige Aktionsfreiheit: Ziele, Entscheidungen, Kontrolle, Interaktionsbeziehungen und Arbeitsorganisation bestimmen sie selbst. (Berthel/Becker, 2007: 118f)

Lewin wollte ursprünglich nachweisen, dass der demokratische dem autoritären Führungsstil überlegen sei. Der Laissez-faire-Führungsstil entstand im Rahmen dieser Untersuchung ungeplant, da einem Erwachsenen die Gruppenführung entglitten war, die Ergebnisse wurden dennoch in die Forschung miteinbezogen. Unter Laissez-faire wurde eine distanzierte und desinteressierte Haltung der Führungskraft beschrieben, die sich weder mit Anordnungen noch mit Regeln einmischte und es den Geführten überließ, zu tun und zu lassen was sie wollten. (vgl. Berthel/Becker, 2007: 119; vgl. Neuberger, 2002: 496)

Eine Überlegenheit des demokratischen Führungsstils konnte nicht nachgewiesen werden, jedoch war in demokratisch geführten Gruppen die Zufriedenheit der Beteiligten höher. Im Gegensatz dazu waren in autoritär geführten Gruppen die Kinder feindseliger, aggressiver und unzufriedener. In Laissez-faire-Gruppen zeigte sich eine niedrigere Zufriedenheit als in demokrati-

schen Gruppen sowie eine niedrigere Arbeitsproduktivität. Unter den Laissez-faire-Bedingungen zeigte sich auch ein hohes Maß an Desorganisation, Entmutigung und Aggression. (vgl. Berthel/Becker, 2007: 119; vgl. Ridder, 2015: 314)

So kann aus der Studie von Lewin abgeleitet werden, dass irgendeine Führung besser ist als gar keine Führung. Ein Zuviel an Autonomie wirkt sich in diesem Fall für die Arbeitenden negativ aus.

4.5.2. Kontinuum des Führungsverhalten

Beim – in der Management-Praxis weit verbreiteten – Kontinuum des Führungsverhaltens nach Tannenbaum und Schmidt (1985) steht der Entscheidungsspielraum der handelnden Personen im Mittelpunkt der Betrachtungen.

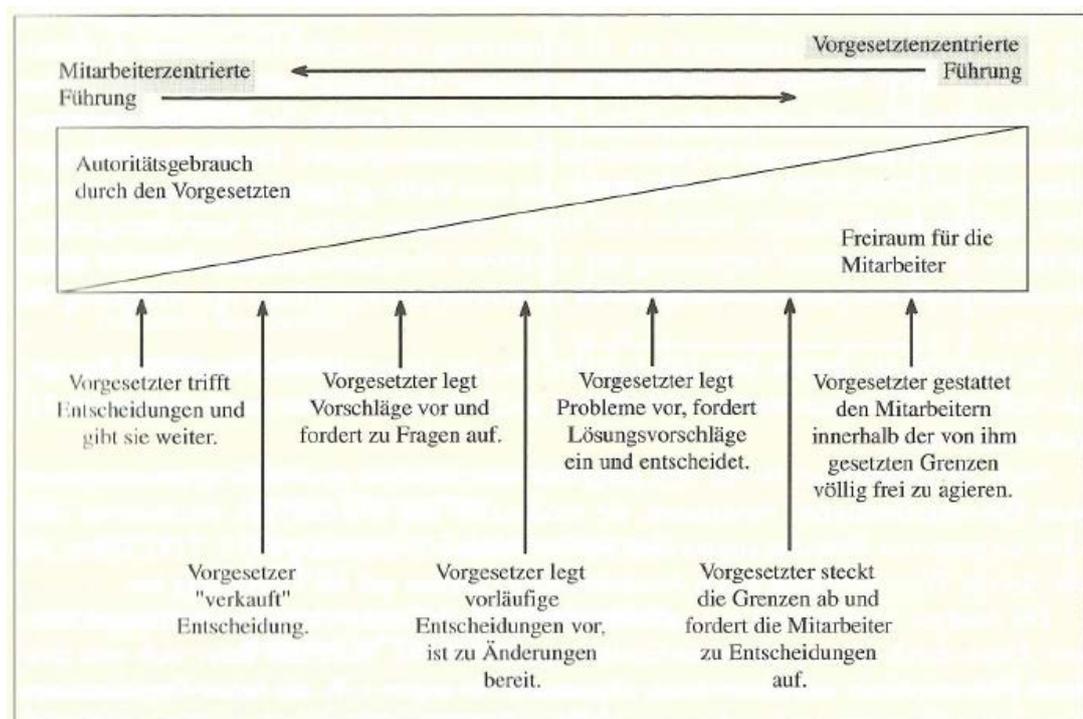


Abb. 6: Kontinuum des Führungsverhaltens Tannenbaum/Schmidt 1958 (Quelle: Berthel/Becker, 2007: 115)

Je nach der Größe des Entscheidungsspielraumes variiert das Führungsverhalten von autoritär bis kooperativ. Bei einem autoritären Führungsstil weist die Führungskraft den einzelnen Mitgliedern der Arbeitsgruppe Aufgaben zu, bewahrt soziale Distanz und hält sich von der Gruppenaktivität fern. Die Mitarbeiter haben keinen Entscheidungsspielraum, während bei einem kooperativen Führungsstil die Mitarbeiter innerhalb eines abgesteckten Entscheidungsspielraumes völlig frei handeln können. Die Führungskraft übernimmt lediglich eine Koordinations- und Kontrollfunktion. (vgl. Berthel/Becker, 2007: 115f; vgl. Walenta/Kirchler, 2011: 449f; vgl. Schreyögg, 2006: 419f)

Tannenbaum und Schmidt (1985) schlagen einen situativen Führungsstil vor, Vorgesetzte sollten bei der Wahl des Führungsstils auf die persönlichen Charakterzüge und Potenziale der Mitarbeiter sowie auf die jeweilige Situation achten. Flexibilität in der Wahl des Führungsstils und Kompetenz für die Evaluation der bestehenden Möglichkeiten zeugen von Effizienz einer Führungskraft. (vgl. Walenta/Kirchler, 2011: 450)

4.5.3. Management by Objectives

Management by Objectives (MbO) oder Management durch Zielvereinbarung basiert auf der Annahme, dass Ziele motivierend wirken und das Leistungshandeln positiv beeinflussen. Ziele geben eine bestimmte Handlungsrichtung vor und unterstützen bei der Entwicklung von aufgabenspezifischen Strategien und Plänen. (vgl. Kirchler/Walenta, 2011: 366) Management by Objectives basiert auf der Zielsetzungstheorie, deren grundlegende Annahmen besagen, dass

- schwierige, herausfordernde, aber erreichbare Ziele zu besseren Leistungen führen als mittlere oder leicht zu erreichende Ziele, und dass
- herausfordernde und präzise, spezifische Ziele ebenfalls bessere Leistungen garantieren als allgemeine, vage Ziele, wie etwa die Forderung das Beste zu geben.

(Kirchler/Walenta, 2011: 366)

Für die praktische Umsetzung im Rahmen eines MbO-Prozesses bedeutet das, dass Ziele klar, messbar und herausfordernd sein müssen. Für die Bewertung der Zielerreichung müssen eindeutige Kriterien mit einem klaren Zeithorizont festgelegt werden. Ein wichtiger Punkt zur Zielerreichung ist, dass sich die Betroffenen mit den vereinbarten Zielen identifizieren können, da nur als wichtig erachtete Ziele motivieren. (vgl. Schreyögg/Koch, 2015: 343)

So wird im Rahmen des Zielvereinbarungsgespräches gemeinsam ein Verantwortungs- bzw. Autonomiespielraum definiert, innerhalb dessen sich die Mitarbeiter in der vereinbarten Zeitperiode bewegen können. Ausgangspunkt der Leistungsbeurteilung am Ende dieser Zeitperiode ist somit ein von beiden Seiten her transparentes Zielsystem und Arbeitsspektrum.

Da die Ziele der einzelnen Mitarbeiter von den übergeordneten Unternehmenszielen abgeleitet werden und so eine Hierarchie von Zielen entsteht, bei der die Ziele einer Ebene mit den Zielen der nächsten verbunden sind, ist Management by Objectives ein beliebtes Managementkonzept, da eine Hierarchie von Zielen entsteht, bei der die Ziele einer Ebene mit den Zielen der nächsten verbunden sind. Weitere Vorteile können die Förderung der Leistungsqualität und des Kostenbewusstseins sein sowie mehr Raum für die Selbstentfaltung und Selbstkontrolle der Mitarbeiter. (vgl. Kirchler/Walenta, 2011: 378f)

Probleme können entstehen, wenn Ziele nicht quantifizierbar, wie z. B. bei Designaufgaben, oder widersprüchlich formuliert bzw. entgegen den Gesamtunternehmenszielen ausgerichtet sind. Es können sogenannte Ressort-Interessen entstehen. Manche Unternehmensziele lassen sich nicht in sinnvolle Individualziele zerstückeln und sind somit als Individualziele nicht geeignet. (vgl. Kirchler/Walenta, 2011: 379; vgl. Schreyögg/Koch, 2015: 343)

5. Auswirkungen und Ambivalenz von Autonomie im Arbeitsprozess am Beispiel des Arbeitskraftunternehmers

Der Wunsch der arbeitenden Menschen nach Autonomie und Selbstbestimmung in der Arbeitswelt wurde zum Großteil erfüllt. Es werden ihnen Freiräume bei der Arbeitsausführung gewährt, die tatsächlich Autonomiezugewinne bedeuten und durchaus gewünscht und akzeptiert werden. Man kann sogar behaupten, dass Autonomie von den Arbeitskräften erwartet und abverlangt wird. Jedoch wurden gleichzeitig auch der Leistungsdruck und die Arbeitsanforderungen an die arbeitenden Menschen erhöht. (vgl. Sichler, 2006: 7; vgl. Pongratz/Voß, 2000: 228, vgl. Voß, 1998: 476f)

Moldaschl (2001) sieht eine widersprüchliche Entwicklung im Bereich der Autonomie, besonders im Verhältnis von Handlungs- und Verhandlungsautonomie. Die Handlungsautonomie (job control), d. h. die Kontrolle in der Arbeit wird erweitert, während die Verhandlungsautonomie (workers control), die Kontrolle über die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen, schwindet. (vgl. Moldaschl, 2001: 136)

Für die betroffenen Arbeitskräfte heißt das auf der einen Seite mehr Autonomie im Arbeitsprozess, auf der anderen Seite, dass sie ihre Tätigkeiten immer mehr selbstorganisiert regulieren müssen. Aus dem bisher reaktiv agierenden Arbeitnehmer wird ein aktiver Typus von Arbeitskraft, den Pongratz und Voß als Arbeitskraftunternehmer bezeichnen.

Im Folgenden wird die Typologie des Arbeitskraftunternehmers vorgestellt, eine Abgrenzung zum Normalarbeitsverhältnis gezogen und beleuchtet, in welchen Bereichen bzw. Branchen man den Arbeitskraftunternehmer findet. Weiters werden Dimensionen der Entgrenzung der Arbeit aufgezeigt und die ambivalenten Folgen dieser Entwicklungen behandelt.

5.1. Die Typologie des Arbeitskraftunternehmers nach Pongratz & Voß

Der Typus des Arbeitskraftunternehmers erfordert eine unternehmerische Entwicklung und Vermarktung der eigenen Arbeitskraft als Ware. Die Verantwortung für die Lösung des Problems der Transformation von Arbeitskraft in Arbeitsleistung wird von der Seite der Unternehmen auf die Arbeitskraft selbst übertragen.

Die Merkmale des Arbeitskraftunternehmers lassen sich mit drei idealtypisch, zugespitzten Thesen beschreiben (Pongratz/Voß, 2003: 24):

Selbst-Kontrolle

- Verstärkte selbstständige Planung
- Steuerung und Überwachung der eigenen Tätigkeit

Selbst-Ökonomisierung

- Zunehmende aktiv zweckgerichtete „Produktion“ und „Vermarktung“ der eigenen Fähigkeiten und Leistungen – auf dem Arbeitsmarkt wie innerhalb von Betrieben

Selbst-Rationalisierung

- Wachsende bewusste Durchorganisation von Alltag und Lebensverlauf und Tendenz zur Verbetrieblichung von Lebensführung

Beim Arbeitskraftunternehmer handelt es sich um einen aktiven Typus von Arbeitskraft, der durch aktive Selbststeuerung im Sinne allgemeiner Unternehmensziele gekennzeichnet ist, der sich im Arbeitsprozess gezielt selbst organisiert und sich nicht nur am Arbeitsmarkt, sondern auch innerhalb des Betriebes kontinuierlich zur Leistung anbietet. (vgl. Pongratz/Voß, 2003: 23f)

5.1.1. Erweiterte Selbst-Kontrolle

Betriebe lagern mit Konzepten der Selbstorganisation die Funktion der Kontrolle der Arbeitskraftverausgabung systematisch an die Beschäftigten aus. Das bedeutet für die Betroffenen, aus der passiven Erfüllung fremdgesetzter Anforderungen mit wenig Gestaltungsspielraum wird eine aktive Selbst-Steuerung und Selbst-Überwachung der Arbeit. (vgl. Pongratz/Voß, 2000: 231)

Diese systematische Ausweitung der Selbst-Kontrolle gegenüber der Fremd-Kontrolle geschieht in allen Dimensionen von Arbeit: bei der Flexibilisierung von Arbeitszeiten, bei der Lockerung von räumlichen Bindungen an einen festen Arbeitsplatz, in der Reduktion von Vorgaben für die soziale Kooperation oder in der Erwartung an eine verstärkte Eigenmotivation. (vgl. Pongratz/Voß, 2000: 231)

Die Devise der Arbeitgeber lautet: „Wie Sie die Arbeit machen ist uns egal – Hauptsache das Ergebnis stimmt“. Die Reduzierung unmittelbarer Kontrollen ist typischerweise jedoch von einer massiven Steigerung des Leistungsdrucks und einer Erweiterung indirekter betrieblicher Steuerungssysteme⁹ begleitet. (vgl. Pongratz/Voß, 2000: 231f)

⁹ Beispiele hierfür sind Zielvereinbarungen, systemische Rationalisierung, Controlling, Produktplanungssysteme, Managementinformationssysteme oder auch die Unternehmenskultur an sich.

5.1.2. Selbst-Ökonomisierung von Arbeitskraft

Nicht nur der Bezug der Erwerbstätigen zu ihrer Arbeit verändert sich durch die verstärkte Selbstkontrolle der Arbeitsausführung grundlegend, sondern auch ihr Verhältnis zur eigenen Arbeitskraft als Ware. Der Arbeitnehmer wird zu einem strategisch handelnden Akteur, der sein Vermögen zu arbeiten bzw. seine Ware Arbeitskraft, sowohl auf dem Arbeitsmarkt wie auch innerhalb von Beschäftigungsverhältnissen, aktiv verwertet und vermarktet. Die betriebliche Devise dazu lautet: „Sie bleiben nur so lange, wie Sie nachweisen und sicherstellen, dass Sie gebraucht werden und Profit erwirtschaften!“ (vgl. Pongratz/Voß, 2000: 232)

Dies bedeutet eine Ökonomisierung der Arbeitskraft in zweierlei Hinsicht: Einerseits sind Arbeitskräfte in autonomisierten Arbeitsformen dazu gezwungen ihre Fähigkeiten und Leistungen effizienzorientiert und aktiv zu entwickeln. Andererseits müssen sie ihr persönliches Arbeitsvermögen, inner- wie überbetrieblich, aktiv anbieten, das heißt ihre Leistungen potenziellen Arbeits-Auftrag-Gebern gewinnbringend verkaufen. (vgl. Pongratz/Voß, 2000: 232f) Aus passiven Arbeitnehmern werden damit auch im engeren ökonomischen Sinne „Unternehmer ihrer selbst“. (Pongratz/Voß, 2003: 25)

5.1.3. Selbst-Rationalisierung und Verbetrieblichung von Arbeitskraft

Für die Arbeitskräfte führt die aktive Produktion und Vermarktung ihrer Fähigkeiten und Leistungen zu einer Veränderung der gesamten individuellen Lebensorganisation. Es wird eine gezielte Durchgestaltung des gesamten Lebenszusammenhangs notwendig und das wirkt sich auf das Verhältnis von Arbeit und Leben aus. Dies ist vor allem an der Zunahme privater Organisations- und Kommunikationsmittel (Smartphone, Tablet etc.) erkennbar. Anstelle von „Schnaps ist Schnaps“ lautet die neue betriebliche Devise nun „Wir brauchen Sie voll und ganz, mit allen Ihren Potenzialen und zu jeder Zeit – und dazu sollten Sie Ihr Leben, beruflich wie privat, voll im Griff haben!“. (vgl. Pongratz/Voß, 2000: 233)

Diese Vorgehensweise bzw. gezielte Koordination gleicht der Organisation von Ressourcen und Prozessen in Wirtschaftsunternehmen. Der Betrieb des Arbeitskraftunternehmers ist kein Unternehmen im herkömmlichen Sinne, da es hier um die Herstellung und Vermarktung eines besonderen Produktes geht: die nicht von der Person ablösbare Arbeitskraft selbst. (vgl. Pongratz/Voß, 2000: 233f)

5.2. Vom Arbeitnehmer zum Arbeitskraftunternehmer

Pongratz und Voß (2003: 26) skizzieren den Arbeitskraftunternehmer als den möglichen neuen Leittypus einer posttayloristischen und verstärkt marktorientierten Betriebsorganisation. Grob lassen sich drei historische Typen von Arbeitskraft unterscheiden.

Proletarisierter Lohnarbeiter (Frühindustrialisierung)

- rohes Arbeitsvermögen
- rigide direkte Kontrolle der Arbeit
- harte Ausbeutung, kein sozialer Schutz

Verberuflichter Arbeitnehmer (Fordismus)

- standardisierte Qualifikation, rudimentäre Arbeitstugenden
- verwissenschaftlichte, strukturelle Kontrolle der Arbeit
- gedämpfte Ausbeutung, hoher staatlicher Schutz

Verbetrieblichter Arbeitskraftunternehmer (Postfordismus)

- individualisierte Qualifikationen
- systematische Selbst-Kontrolle der Arbeit
- Selbstaussbeutung, unklarer sozialer Schutz

Der Typus des proletarisierten Lohnarbeiters herrschte vor allem in der ersten Phase des Frühkapitalismus vor. Hier wurden in erster Linie, die aus feudalen Verhältnissen freigesetzten, bäuerlich-handwerklichen Arbeitskräfte mit einer geringen Qualifikation genutzt. Die Arbeitgeber versuchten mit einer rigiden Herrschaft eine kontinuierliche Nutzung der Arbeitskraft zu erzwingen, da die Fähigkeit zur disziplinierten Arbeit in großbetrieblichen Strukturen begrenzt war. Es gab keine soziale Absicherung, der Alltag der Arbeitskräfte war geprägt von Unsicherheit und einer verschleißenden Veräußerung ihrer Leistungsfähigkeit, bei einer nur sehr reduzierten Möglichkeit zur Erholung. (vgl. Pongratz/Voß, 2003: 26f)

Mit der Etablierung des Sozialstaats und der daraus resultierenden sozialen Sicherung, der beruflichen Bildung und der Ausweitung industrieller Beziehungen entwickelte sich ein neuer Typus von Arbeitskraft, der verberuflichte Arbeitnehmer. Dieser ist durch den Erwerb von weitgehend standardisierten Fachqualifikationen bzw. Berufsausbildungen, welche allgemeine Arbeitstugenden wie Pünktlichkeit, Fleiß, Ordnung etc. einschließen, gekennzeichnet. Aus betrieblicher Sicht wurde repressive Herrschaft durch eine strukturelle, technische und organisatorische Kontrolle ersetzt, da bei dem Typus auf eine gewisse innere Disziplinierung vertraut wird und ihm psychosoziale Führungstechniken zugeschrieben werden. Kennzeichen dieser Form der Arbeitskraftnutzung im Fordismus sind der Ausbau sozialer Absicherung bei steigenden Löhnen und sinkenden Arbeitszeiten. Die Lebens- und Alltagsform ist geprägt durch das male-breadwinner-model¹⁰, die bürgerliche Kleinfamilie und eine konsumorientierte Freizeit. (vgl. Pongratz/Voß, 2003: 27)

¹⁰ Das „male-breadwinner-model“ ist ein Modell der familiären Arbeitsteilung, bei dem der Lebensunterhalt der Kernfamilie durch die Erwerbstätigkeit des Mannes gesichert wird und die Frau die Haus- und Familienarbeit übernimmt.

Bis heute herrscht in den westlichen Industriegesellschaften vor allem die verberuflichte Form von Arbeitskraft vor. Diese könnte durch den neuen Typus des verbetrieblichten Arbeitskraftunternehmers als Leittypus abgelöst werden. Betriebliche Fremdkontrolle geht zunehmend in individuelle Selbst-Kontrolle über. Von den Arbeitnehmern werden weiterhin die Fähigkeit zur Selbstdisziplinierung und Selbstintegration als zentrale Anforderung bzw. Qualifikation gefordert. Fachliche Kompetenzen stehen weiterhin im Mittelpunkt, jedoch werden überfachliche Fähigkeiten, wie die zur aktiven Produktion und Vermarktung der eigenen Arbeitskraft und zur Verbetrieblichung des eigenen Lebens, zur entscheidenden Voraussetzung des Erfolges. Es erfolgt eine Individualisierung, es gibt keine standardisierten Berufe mehr, sondern eine Art „individuellen Beruf“, der flexible Lebensformen erfordert. (vgl. Pongratz/Voß, 2003: 27)

Die drei historischen Arbeitskraft-Typen sind Idealtypen¹¹, d. h. eine Verdichtung von Eigenschaften, die empirisch-alltäglich durchwegs in vielfältig wechselnden Kombinationen vorzufinden sind. So handelt es sich auch beim Typus des Arbeitskraftunternehmers um ein analytisch pointiertes Modell, das der Wirklichkeit mehr oder weniger nahe kommt, und nicht um eine tatsächliche Beschreibung der Wirklichkeit. (vgl. Pongratz/Voß, 2003: 28)

5.3. Dimensionen der Entgrenzung von Arbeit

Die Arbeitswelt befindet sich in einem tiefgreifenden und vielgestaltigen strukturellen Wandel. Etablierte Strukturen werden aufgebrochen und in weiterer Folge dynamisiert und flexibilisiert. Infolge einer Demontage dieser Begrenzungen kann von einer Entgrenzung der Arbeitsverhältnisse gesprochen werden, die alle sozialen Ebenen von Arbeit betrifft: übernationale und gesamtgesellschaftliche Strukturen von Arbeit, die Betriebsorganisation nach innen und außen, Arbeitsplatzstrukturen, das unmittelbare Arbeitshandeln und letztendlich gerade auch die Lebensverhältnisse und Persönlichkeitsverhältnisse (wie Qualifikationen) der arbeitenden Menschen. (vgl. Eichmann, 2003: 9f, vgl. Voß, 1998: 473)

„Entgrenzung kann dabei allgemein als sozialer Prozeß [sic!] definiert werden, in dem unter bestimmten historischen Bedingungen entstandene soziale Strukturen der regulierenden Begrenzung von sozialen Vorgängen ganz oder partiell erodieren bzw. bewußt [sic!] aufgelöst werden.“ (Voß, 1998: 474) Gerade im Bereich der Arbeit zeigt sich eine Entgrenzung in allen Dimensionen sozialen Handelns und sozialer Strukturen: Zeit, Raum, eingesetzte Technik, Sozialorganisation, Tätigkeitsinhalt, Motivation und Sinn usw. Die Veränderung der Arbeitsverhältnisse be-

¹¹ Der Idealtypus ist ein zielgerichtet konstruierter Begriff, der Ausschnitte der sozialen Wirklichkeit ordnet und erfasst und zu einem Modell verdichtet, indem er die wesentlichen Aspekte der (sozialen) Realität heraushebt und oft mit Absicht überzeichnet. Insofern stellt er ein Gedanken- bzw. Idealbild dar und grenzt sich demnach vom empirisch durchschnittlich gegebenen Realtypus ab.

trifft nicht nur die Strukturen der Arbeit, sondern auch das gewohnte Verhältnis von Arbeit und Leben, wie man aus der nachfolgenden Übersicht entnehmen kann. (vgl. Voß, 1998: 474)

Sozialdimensionen	Entgrenzungen der Erwerbsarbeit	Entgrenzungen v. „Arbeit und Leben“
Zeit	Weitreichende Flexibilisierung und Individualisierung von Arbeitszeiten in Dauer, Lage und Regulierungsform (z.B. bei Gleitzeit, exzessiver unregelmäßiger Mehrarbeit, Zeitkonten, Aufhebung von Arbeitszeiten, Arbeit auf Abruf usw.).	Durchmischung bzw. individualisierte Koordination von Arbeits- und Privatzeiten – als Folge flex. Arbeitszeiten und individualisierter Zeitwünsche und -strategien.
Raum	Abbau der Bindung von Arbeit an Orte – innerbetrieblich und betriebsübergreifend (z.B. bei exzessiver Projektarbeit, Home- und Mobil-Offices, Telearbeit, Mobilarbeit, Scheinselbstständigkeit, ausgelagerten Einheiten, virtualisierten Betrieben usw.).	Abbau fester Grenzen zwischen Arbeits- und privaten Lebensorten – als Folge neuer Arbeitsformen und eines individualisierten Raumverhaltens.
Hilfsmittel/ Technik	Entstandardisierung von Arbeitsmitteln und wachsende Selbstorganisation und Individualisierung der Auswahl und der konkreten Nutzung von Hilfsmitteln (insbesondere bei IuK-Technologien).	Durchmischung des privaten und betrieblichen Besitzes von Arbeitsmitteln und ihrer Nutzung (z.B. bei IuK-Technologien, KFZ, Verbrauchs- und Informationsmaterialien, Fachliteratur, Räumen, Mobiliar usw.).
Arbeitsinhalt/ Qualifikation	Selbstorganisation der Arbeitsausführung, Rücknahme von Detailkontrolle und Zunahme von Rahmensteuerung; Dynamisierung von Qualifikationsanforderungen und Qualifizierung; „employability“ ¹² und fachliche Flexibilität statt Lebens-Beruf; neue überfachliche Anforderungen (z. B. Sozialqualifikationen, Selbstmanagement, Kreativität und Begeisterung, Ich-Stärke, Belastungsresistenz usw.)	Zunehmende Bedeutung unklarer Tätigkeiten und Kompetenzen zwischen Privatheit und Arbeit (z. B. bei der allgemeinen Informationsbeschaffung, Qualifizierung, Vor- und Nachbereitung von Arbeiten, Kontakt- und Netzwerkpflege, dem Selbstmanagement und der biogr. Lebensorganisation usw.)
Sozialorganisation	Selbstorganisation der Kooperationsformen und Sozialnormen in der Arbeit – horizontal und vertikal (z.B. bei Team- und Gruppenarbeit, abgeflachten Hierarchien, kooperativer Führung, Empowermentstrategien, Cost-Profitcentern usw.).	Wachsende Rolle diffuser Sozialformen und -normen zwischen Arbeit und Privatleben (z.B. bei dienstlichen Social-Events, der Aufwertung persönlicher Kontakte in der Arbeit, bei der Nutzung privater Beziehungen für berufliche Zwecke, bei der Kontaktpflege usw.).
Sinn/ Motivation	Verstärkte Anforderungen an Selbstmotivierung, individuelle Sinnsetzung, Selbstbegeisterung und Disziplinierung – individuell und kooperativ.	Durchmischung von Arbeits- und Lebensmotivationen. Arbeit als aufgewertete Lebenssphäre, Privatheit als verstärkt beruflich zu nutzender Bereich und „Arbeit“.

Abb. 7: Beispiele für Entgrenzungserscheinungen in der Erwerbsarbeit und im Verhältnis von „Arbeit und Leben“ in verschiedenen Sozialdimensionen (Quelle: Voß, 1998: 480)

¹² „employability“ bedeutet wörtlich: Beschäftigungsfähigkeit. Die lebenslange Arbeitsmarktfähigkeit von Mitarbeitern soll, durch Übereinstimmung bzw. Differenz zwischen den Anforderungen der Arbeitswelt einerseits und den persönlichen, fachlichen, sozialen und methodischen Kompetenzen sowie der individuellen Gesundheit und Arbeitsfähigkeit andererseits, gestärkt werden.

Gottschall und Voß (2005) zeigen einige Jahre später neben den Dimensionen Zeit, Raum, Technik und fachliche Qualifikation auch Entgrenzungen in folgenden Bereichen auf:

- Verringerte Sozialbezüge: Gruppen- und Teamarbeit, Projektorganisation sowie zunehmende Deregulierung der Beschäftigungsformen (verringertes Kündigungsschutz, Befristungen, Leiharbeit) wälzen die Sozialorganisation kontinuierlich um, einen langjährigen festen Kollegenkreis bzw. dauerhafte Verortungen in Abteilungen gibt es immer seltener.
- Rechtliche (vertragliche) Entgrenzung: Der rechtliche und (tarif-)vertragliche Rahmen der Arbeit wird immer weiter geöffnet und in der Folge individualisiert und dynamisiert.
- Berufsstrukturelle Entgrenzung: Aufgrund betrieblicher Rationalisierung (Subunternehmer, Ausgründungen), über arbeitsmarktpolitische Maßnahmen (Existenzgründung, Ich-AG's), mangels Arbeitsmarktalternativen oder aus freier Wahl üben Alleindienstleister Tätigkeiten aus, deren unternehmerisches Risiko hoch und soziale Absicherung eher gering ist und die bisher in der Erwerbsform des verberuflichten Arbeitnehmer ausgeübt wurden. (vgl. Gottschall und Voß (2005, 17f)

Um die Entgrenzung der Arbeit auf der Subjektseite zum Ausdruck zu bringen, spricht man auch von einer Subjektivierung der Arbeit. Die Dimensionen der Subjektivierung umfassen die Dimensionen Zeit, Raum, Sache, Sinn und Emotionen. (vgl. Voß/Weiß, 2005: 139ff) Man findet in den Dimensionen der Entgrenzung und Subjektivierung alle drei Merkmale des Typus Arbeitskraftunternehmer: Selbst-Kontrolle, Selbst-Ökonomisierung und Selbst-Rationalisierung. Wie bereits in Kapitel 3 kurz umschrieben, sieht Moldaschl (2003: 29) in diesen Entwicklungen eine mögliche neue Stufe der Arbeitswissenschaften, die er Subjektwissenschaftliche Stufe nennt.

Auf der Unternehmensseite wird Subjektivierung zu einer wichtigen betriebsorganisatorischen Ressource, indem die individuelle Fähigkeit der Arbeitskräfte zur Selbstorganisation und Selbstkontrolle systematisch genutzt wird. Den Unternehmen geht es weniger um die Entfaltungsmöglichkeiten, die sich für die Betroffenen bieten können, sondern mehr um die Optimierung der betrieblichen Erfordernisse und darum, mehr Profit zu erwirtschaften. (vgl. Voß/Weiß, 2005: 143f)

Diese Entwicklungen sind mit Chancen für die Betroffenen verbunden, aber auch mit einigen Risiken. Die bessere Vereinbarkeit von Arbeit und Familie durch flexible Arbeitszeiten und Homeoffice zählen zweifelsohne zu den positiven Seiten und Chancen der Entgrenzung der Arbeitswelt. Ist das Arbeitsverhältnis jedoch von Kettenarbeitsverträgen, exzessiver Projektarbeit, Leiharbeit oder Dienst auf Abruf geprägt, wirkt sich die vermeintlich gewonnene Autonomie negativ aus.

5.4. Der Arbeitskraftunternehmer in Abgrenzung zum Normalarbeitsverhältnis

„Ob auf der Ebene der gesellschaftlichen Regulation, der organisationellen Grenzen von Betrieben oder Unternehmen, der vertikalen und horizontalen Trennlinien innerhalb von Organisationen, der Grenzen zwischen internen und externen Arbeitsmärkten, des Verhältnisses von Person und Arbeitskraft und von Arbeitswelt und Lebenswelt – auf jeder Ebene stehen vertraute Abgrenzungen, Trennungen, Differenzierungen zur Disposition.“ (Kratzer, 2003: 38f) Das Wachstum des Dienstleistungssektors, die Wettbewerbsverschärfung in beinahe allen Wirtschaftssektoren sowie der gesellschaftliche Strukturwandel, ausgelöst durch Individualisierung und Pluralisierung der Lebensführungsmuster, tragen zur Erosion des Normalarbeitsverhältnisses zugunsten offenerer, flexibler Arbeitsformen bei. (vgl. Eichmann, 2003: 9)

Laut Mückenberger (1985) lässt sich das Normalarbeitsverhältnis (NAV) an folgenden Merkmalen festmachen:

- Vollzeittätigkeit mit entsprechendem Einkommen,
- Integration in die sozialen Sicherungssysteme,
- unbefristetes Beschäftigungsverhältnis,
- Identität von Arbeits- und Beschäftigungsverhältnis,
- Weisungsgebundenheit des Arbeitnehmers vom Arbeitgeber. (Keller/Seifert, 2006: 235)

Atypische Beschäftigung (z. B. Teilzeitarbeit, Befristung, Leiharbeit) erfüllt mindestens eins dieser Kriterien nicht. Atypische Beschäftigung bedeutet oftmals Prekarisierung, muss es aber nicht zwangsläufig. Ob eine Beschäftigung als prekär anzusehen ist, hängt oft von den Kontextfaktoren ab. (vgl. Keller/Seifert, 2006: 235)

Der Arbeitskraftunternehmer erfüllt teilweise ebenfalls eines oder mehrere dieser Merkmale nicht. Beispielsweise sind Crowd- bzw. Clickworker¹³, Freelancer, freie Dienstnehmer etc. nicht in die sozialen Sicherungssysteme eingebunden und verfügen nicht immer über eine Identität zum Arbeits- und Beschäftigungsverhältnis. Befristete Beschäftigungsverhältnisse, ein weiteres Abgrenzungsmerkmal, die zum Teil in Kettenarbeitsverträge münden, sind vor allem bei wissenschaftlichen Mitarbeitern bzw. in der Forschung und Entwicklung weit verbreitet.

Heutzutage ist es nicht mehr leicht, einen Überblick im Bereich der rechtlichen bzw. vertraglichen Entgrenzungen der Arbeitsverhältnisse zu behalten. Hier ist es hilfreich sich auf die drei

¹³ Als Clickworker werden Internetnutzer bezeichnet, die nach dem Crowdsourcing-Prinzip freiberuflich Aufgaben und Projekte für Unternehmen bearbeiten, ohne bei diesen fest angestellt zu sein.

Dimensionen des Arbeitsrechts zu beziehen: die rechtliche, wirtschaftliche und persönliche¹⁴ Abhängigkeit. (Eichmann, 2003: 40)

	Dienstvertrag	Freier Dienstvertrag	Werkvertrag	EPU mit Gewerbeberechtigung	Freiberufliche Tätigkeit
Rechtliche Abhängigkeit vs. Unabhängigkeit	Abhängigkeit	Abhängigkeit	Unabhängigkeit	Unabhängigkeit	Unabhängigkeit
Wirtschaftliche Abhängigkeit vs. Unabhängigkeit	Abhängigkeit, wenn prekär → atypisch	Abhängigkeit, wenn prekär (mehrheitlich) → atypisch	beides möglich, wenn Abhängigkeit → scheinselfbst.	beides möglich, wenn Abhängigkeit → scheinselfbst.	beides möglich, wenn Abhängigkeit → scheinselfbst.
Persönliche Abhängigkeit vs. Unabhängigkeit	beides möglich, wenn Unabhängigkeit → AKU	beides möglich, wenn Unabhängigkeit → AKU	Unabhängigkeit → AKU	Unabhängigkeit → AKU	Unabhängigkeit → AKU

Abb. 8: Rechtliche, wirtschaftliche und persönliche Abhängigkeit nach Arbeitsverträgen (Quelle: Eichmann, 2003: 41)

Während sich atypische Beschäftigungen sowie Schein- bzw. Neue Selbstständige¹⁵ mehr oder weniger auf die wirtschaftliche Abhängigkeit beziehen, bezieht sich der Arbeitskraftunternehmer auf die Dimension der persönlichen Abhängigkeit. Trotz der wachsenden Autonomie im Bereich der selbstständigen Festlegung der Arbeitszeit oder des Arbeitsortes, bleibt oft die wirtschaftliche Abhängigkeit bestehen. (vgl. Eichmann, 2003: 40f) „Dabei ist einerseits nachrangig, ob Beschäftigte rechtlich unselbstständig oder selbstständig agieren, andererseits lässt sich in einer sehr engen Auslegung jedoch nur dann von Arbeitskraftunternehmern sprechen, wenn diese weisungsungebunden agieren, aber weiterhin wirtschaftlich abhängig sind.“ (Eichmann, 2003: 41)

Hier geht es jedoch nicht um Selbstständige mit vielen Beschäftigten und hohem Umsatz bzw. Einkommen, sondern um Scheinselbstständige, die zwangsläufig in die Kategorie Arbeitskraftunternehmer fallen, da sie wirtschaftlich abhängig und persönlich unabhängig agieren. (Eichmann, 2003: 41) Hier zeigen sich vor allem negative Auswirkungen, da sie genauso wie in einem Arbeitsverhältnis von einem Auftraggeber abhängig sind, jedoch als zusätzliche Belastung der Schutz im Bereich Arbeitsrecht und Sozialversicherung entfällt. (vgl. Sichler, 2006: 73) Arbeitskraftunternehmer, die in einem unbefristeten Vollarbeitsvertrag stehen, sind in Bezug auf die Autonomie im Arbeitsprozess zunehmend mit einer Doppelrolle konfrontiert: Sie sind abhän-

¹⁴ Persönliche Abhängigkeit: Einordnung in den betrieblichen Organisationsbereich, Weisungsgebundenheit, Kontrolle, diszipliniäre Verantwortung, persönliche Dienstleistungspflicht

¹⁵ Als Neue Selbstständige werden Personen bezeichnet, die aufgrund einer betrieblichen Tätigkeit steuerrechtlich Einkünfte aus selbstständiger Arbeit erzielen, für diese Tätigkeiten jedoch keine Gewerbeberechtigung benötigen (z.B. AutorInnen, Vortragende, PsychotherapeutInnen).

gig beschäftigt und agieren doch eigenverantwortlich – sie arbeiten sozusagen als unselbstständige Selbstständige. (vgl. Sichler, 2006: 61) Sie haben einen erweiterten Handlungsspielraum, müssen das unternehmerische Risiko jedoch nicht selber tragen.

5.5. Verbreitung des Typus Arbeitskraftunternehmer

Der Arbeitskraftunternehmer ist ein neuer Typus Arbeitskraft, in dem sich alle Tendenzen des Wandels der Arbeitsgesellschaft, der Arbeitsorganisation und der Arbeitsverhältnisse vereinen. Die Varianten des Arbeitskraftunternehmers reichen „vom gutverdienenden, im Büro zu Hause an seinem Multimedia-PC tätigen Designer bis zum scheinselfständigen Unter-Dienstleister mit geringer Bezahlung und einem aufgezwungenen Arbeitspensum, das er nur mit erheblichen Abstrichen an seiner Dienstleistung bewältigen kann“. (Volpert, 2003: 278) Im Sinne der Selbst-Ökonomisierung bekommt die Arbeitskraft einen Warencharakter. Der freie Markt bestimmt Angebot und Nachfrage.

Für Volpert (2003) gehört es unter den Bedingungen eines Überangebotes ihrer Ware zur sogenannten „Employability“ der Arbeitskraftunternehmer

1. daß [sic!] sie räumlich mobil und inhaltlich sehr flexibel sein müssen. Die Gelegenheit zu Heimarbeit und die Abstraktheit ihrer Tätigkeit mildern diese Anforderungen nicht allzusehr [sic!] ab.
2. daß [sic!] sie auf Sicherheiten verzichten, die sich bislang in unseren Breiten aus einem Arbeitsverhältnis ableiten ließen. Dies gilt hinsichtlich des Arbeitsplatzes und seiner Entlohnung ebenso wie hinsichtlich des Lebensstandards bei Krankheit und im Alter. All dies wird gewissermaßen auf ihre Autonomie geschoben, ihrer „Eigenverantwortung“ übergeben. Es entfallen also die „Arbeitgeberanteile“ im weitesten Sinne.
3. Schließlich wird von den Arbeitskraftunternehmern gefordert, daß [sic!] sie alle problematischen Arbeitsbedingungen und die daraus folgenden Belastungen sich selbst und ihrem Unternehmertum bzw. den Sachzwängen des Marktes zuschreiben. Wenn sie etwa ein Projekt nur dadurch termingemäß beenden können, daß [sic!] sie 15 Stunden am Tag arbeiten (und der Stundenlohn damit unter den eines Hamburger-Verkäufers sinkt), so haben sich die Freelancer eben verschätzt oder konnten aufgrund der Konkurrenz nichts Besseres herauschlagen. (Volpert, 2003: 278)

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass man Arbeitskraftunternehmer am ehesten dort antrifft, „wo qualifizierte Arbeit mit flexibler Auftragsbearbeitung verbunden ist“ (Eichmann, 2003: 59) sowie „in jenen Erwerbsfeldern in deutlichen Ausprägungen anzutreffen ist, die in besonderer Weise eigenverantwortliches Arbeiten ermöglichen und erfordern“ (Pongratz/Voß, 2003: 9).

Diese Eigenschaften findet man vor allem in weiten Bereichen der Medienbranche, bei wissensintensiven Beratungs- oder Expertenberufen, in der beruflichen Weiterbildung, im Kulturbetrieb, in der New Economy oder der IT-Branche. (vgl. Eichmann, 2003: 59; vgl. Pongratz/Voß, 2000: 229; vgl. Pongratz/Voß, 2003: 9)

5.6. Ambivalente Folgen des Typus Arbeitskraftunternehmers im Bereich der Autonomie

Autonomie galt lange Zeit als Inbegriff für die eigenen Kontrollchancen in der Arbeit. Durch den bereits beschriebenen Wandel in der Arbeitswelt verschiebt sich jedoch das Verhältnis von Autonomie und Herrschaft, von Freiheit und Zwang. Für Moldaschl (2001, 137) stellen Herrschaft und Autonomie keine Gegensätze mehr dar, er sieht das Verhältnis ambivalenter. Für ihn stellt sich nicht mehr die Frage „Herrschaft oder Autonomie?“, sondern „Herrschaft durch Autonomie?“.

„Wenn Herrschaft bedeutet, fremden Willen aufzwingen zu können, so besteht der mehr oder weniger neue Herrschaftsmodus darin, Bedingungen zu schaffen, unter denen die Beherrschten mehr als bisher dieselben Ziele verfolgen wie die Herrschenden (sich also in funktional Selbstbeherrschte verwandeln), womit sich eine Aktualisierung von Herrschaft im selben Maße erübrigt.“ (Moldaschl/Sauer, 2000: 213) Waren früher die Interessen der Kapitaleigner und der Arbeitskräfte als Personalunion der beiden in Form von kleinen Selbstständigen, Ein-Personen- oder Familien-Betrieben vereint, so versucht man heute dies durch ökonomische Dezentralisierung, wie dies beim Arbeitskraftunternehmer der Fall ist, zu erreichen. (vgl. Moldaschl/Sauer, 2000: 214)

Sieht man sich den Faktor Autonomie im Sinne von erweiterter Selbstorganisation an, so ergeben sich folgende Formen der Steuerung von Arbeit:

Im Rahmen konventioneller Beschäftigungsverhältnisse	Im Rahmen betriebsübergreifender Arbeitsbeziehungen
Gruppen- und Teamarbeit Führung durch Zielvereinbarung Center-Konzepte (Profit, Cost-Center), Intrapreneur-Modelle Hoch flexibilisierte Arbeitszeiten Neue Formen computervermittelter Heim- und Mobilarbeit	Auslagerung auf Scheinselbstständige oder Arbeitnehmerähnliche Kooperationen mit Selbständigen (Freiberuflern, Kleinbetriebe usw.) Virtuelle Betriebe usw.

Abb. 9: Formen der Steuerung von Arbeit mit erweiterter „Selbstorganisation“ (Quelle: Pongratz/Voß, 2004: 10)

Eine Autonomisierung von Arbeit ist nicht immer mit neuen Freiheiten für die Arbeitenden verbunden. Es geht vor allem um die Begrenzung von Spielräumen im Sinne der Organisationsziele.

le. So geht die Erweiterung der Autonomie meist mit einer Steigerung des Leistungsdruckes Hand in Hand. (vgl. Pongratz/Voß, 2004: 10)

Im Folgenden wird auf Bereiche ambivalenter Folgen der Autonomisierung am Beispiel der drei Merkmale (Selbst-Kontrolle, Selbst-Ökonomisierung, Selbst-Rationalisierung) des Arbeitskraftunternehmers eingegangen.

5.6.1. Verstärkte Selbst-Kontrolle – neue Qualität betrieblicher Herrschaft

„Herrschaft durch Selbst-Beherrschung ist besonders wirkungsvoll, weil sie äußere Abhängigkeiten verschleiert und innere Zwänge intensiviert.“ (Pongratz/Voß, 2000: 235) Ganz nach dem Slogan „Wie Sie die Arbeit machen ist uns egal – Hauptsache das Ergebnis stimmt!“ (Pongratz/Voß, 2003: 24) wird Arbeitskraftunternehmern eine verstärkte Selbstkontrolle abverlangt. Bürokratisch-hierarchische Herrschaftselemente werden verringert und mit indirekten Steuerungs- und Kontrollformen kombiniert. Durch die Reduzierung der Hierarchieebenen werden die Führungsspannen erhöht. Dadurch, dass weniger Führungskräfte für mehr Bedienstete verantwortlich sind und somit weniger Zeit für die Anliegen der Beschäftigten haben, wird eine verstärkte Selbst-Steuerung bzw. Selbst-Kontrolle von den Mitarbeitern regelrecht vorausgesetzt. (vgl. Pongratz/Voß, 2000: 235)

In Kapitel 4.5.3. wurde die Zielvereinbarungstheorie Management by Objectives vorgestellt, die motivierend auf das Leistungshandeln wirkt, da man sich im gewonnenen Autonomiespielraum frei bewegen kann. Dies ist der Fall wenn sich die Mitarbeiter mit den klaren, messbaren und herausfordernden Zielen identifizieren können. Sollten die Ziele jedoch nicht oder nur sehr schwer erreichbar sein, kann sich der Druck aufgrund der Ergebnisverantwortung des Mitarbeiters deutlich erhöhen (vgl. Sichler, 2006: 62)

Die Zielerreichung kann durch widersprüchliche Arbeitsanforderungen behindert werden. Mol-daschl (2001: 143) nennt „Widersprüche zwischen Handlungsanforderungen und Handlungsmöglichkeiten bzw. [...] Diskrepanzen zwischen Zielen, Regeln und Ressourcen“ als Ursache für Belastungen im Rahmen seines Konzeptes Widersprüchlicher Arbeitsanforderungen. Hier werden drei Situationstypen widersprüchlicher Arbeitsanforderungen unterschieden:

- Widersprüche zwischen Aufgaben und Ausführungsbedingungen: d. h. vor allem störende Einflüsse wie Unterbrechungen, informatorische und motorische Erschwerungen, monotone Arbeitsbedingungen, Zeitdruck und ungünstige Umgebungsbedingungen.
- Widersprüche zwischen Aufgaben und Aneignungsbedingungen: auch Lernbehinderungen genannt, d. h. notwendige Handlungsgelegenheiten können nicht erworben werden. Mehrdeutige, widersprüchliche, bedrohliche und Angst erzeugende Feedbacks behindern das Handlungslernen.

- Widersprüche zwischen Aufgabenzielen: d. h. Aufgabenziele sind selbst uneindeutig oder unvereinbar bzw. Behinderung aufgrund Widersprüche bei der Zielbildung zwischen impliziten und expliziten Erwartungen durch eine vorgesetzte Instanz oder durch divergierende Erwartungen, Anweisungen, Regeln unterschiedlicher Instanzen. Belastungen treten auf, wenn Entscheidungsbefugnisse und Ressourcen nicht reichen, um die Balance eigenständig mit vertretbarem Aufwand und Risiko herzustellen.
(vgl. Moldaschl, 2001: 145f)

So kann mit Hilfe des Konzeptes der Widersprüchlichen Arbeitsanforderungen von Moldaschl erkannt werden, dass diese Widersprüche vor allem durch ein Spannungsverhältnis zwischen Fremdbestimmung und gewährtem Handlungsspielraum entstehen. Im Rahmen von Management by Objectives wirken sich vor allem fehlende Ressourcen, eingeschränkte Entscheidungsbefugnisse und unrealistische Ziele negativ auf die Autonomie aus.

5.6.2. Selbst-Ökonomisierung – Warencharakter von Arbeitskraft

Die Selbst-Ökonomisierung von Arbeitskraft ist zum einen mit einem Bedeutungsverlust institutionalisierter Arbeits- und Beschäftigungsstrukturen und zum anderen mit der Zunahme atypischer Beschäftigungsverhältnisse wie Leiharbeit, Teilzeitarbeit oder Scheinselbstständigkeit verbunden. Dies schafft zunehmend Ausverhandlungsfelder zwischen Anbietern und Nachfragern von Arbeitskraft, kollektive dauerhafte Arbeitsbedingungen nehmen ab, individuell wechselnde Arbeitsaufträge zu. (vgl. Pongratz/Voß, 2000: 235)

Wie in Kapitel 5.4. kurz erörtert, bedeutet das für freie Mitarbeiter und (Schein-)Selbstständige, dass ihre zunehmenden Entscheidungsfreiräume mit spezifischen Abhängigkeiten wie dem Verlust der sozialen Absicherung verbunden sind. Die Arbeitenden tragen so das individuelle Risiko für einen kontinuierlichen Auftragsbestand. Dies führt unter anderem dazu, dass z. B. in der Medienbranche Aufträge vermehrt als zeitlich befristete Projekte vergeben werden. (vgl. Pongratz/Voß, 2000: 235)

Die extremen Auswirkungen dieser Entwicklungen kann man vor allem auch am Beispiel des, dank dem Internet, neu entstandenen Segments des Jobmarkts der Click- und Crowdworker erkennen. Hier können sich Menschen Arbeitsaufträge mit Hilfe von Online-Plattformen suchen. Die Arbeitsaufträge reichen von einfachen Arbeiten am Computer bis zu Vermittlung von Dienstleistungen wie Reinigungsarbeiten und Lieferdienste. Die Crowdworker, die laut ihren Vermittlern auf selbstständiger Basis arbeiten, können sich aussuchen wann und wie viel sie arbeiten wollen. Was auf den ersten Blick nach viel Autonomie im Arbeitsprozess klingt, entpuppt sich beim zweiten Blick jedoch als ein zum Teil prekäres Abhängigkeitsverhältnis. So verdienen Clickworker Beträge im Centbereich für die Beschlagwortung von Fotos oder das Verfassen von

Produktbeschreibungen und kommen so auf einen Stundenlohn von wenigen Euros. Zur Einkommensaufbesserung bzw. als Zuverdienst zum Familieneinkommen ist diese Form der Arbeit wohl geeignet, jedoch eignet sie sich kaum dazu eine Familie zu ernähren. (vgl. Moser/Hahn, 2017: 6f)

Die Crowdworker haben einen hohen Autonomiegrad in ihrem Arbeitsalltag was die Arbeitszeit und den Arbeitsort betrifft, jedoch wird ihre Autonomie bei der Erreichbarkeit und der Wahl der Plattform, über die sie ihre Aufträge erhalten, sehr eingeschnitten. So sind die Crowdworker an die jeweilige Plattform gebunden, da die Auftragsvergabe über ein Rating erfolgt. Sie werden somit dazu gezwungen in der Nacht, an den Wochenenden oder auch im Urlaub zu reagieren, um ihr gutes Rating nicht zu riskieren und weiterhin Aufträge zu erhalten. Aber auch die arbeitsrechtlichen Graubereiche, die diese Form der Auftragsvermittlung mit sich bringt, zählen zu den Herausforderungen der Digitalisierung. (vgl. Moser/Hahn, 2017: 6f)

5.6.3. Selbst-Rationalisierung – Erosion gewohnter struktureller Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben

Der Arbeitskraftunternehmer erlebt eine starke Entgrenzung von Arbeit und Privatleben durch Projektarbeit, aber auch hochflexibilisierte Arbeitszeiten und wechselnde Arbeitsorte. Wenn man von Autonomie im Bereich der Arbeitszeit spricht, ist damit das Ausmaß, in dem die Arbeitskräfte über ihre Arbeitszeit selbst- bzw. mitbestimmen können, gemeint. Flexible Arbeitszeiten ermöglichen den arbeitenden Menschen Arbeit und Leben, Familie, Weiterbildung und Hobbies etc. zu vereinen. Ob sich eine flexible Arbeitszeitgestaltung für die Arbeitenden positiv oder negativ auswirkt, hat damit zu tun, wer darüber entscheidet, zu welchem Zeitpunkt, in welcher Intensität und für wie lange die Dauer und Lage der Arbeitszeiten verändert werden. Liegt diese Autonomie bzw. Entscheidungskompetenz nicht beim Arbeitenden selbst, können sich flexible Arbeitszeiten auch negativ auswirken. Beispielsweise dann, wenn es sich um eine einseitige Flexibilisierung von Seiten der Unternehmen (z. B. bei Auftragsschwankungen, Bereitschaftsdiensten und Springern) handelt. (vgl. Pongratz/Voß, 2000: 236)

Bei der Vertrauensarbeitszeit wird ganz auf Zeitaufzeichnung und Anwesenheitskontrolle verzichtet, nicht die Anwesenheit wird honoriert, sondern die Leistung selbst. All-In-Verträge, die ursprünglich für Top-Management-Positionen geschaffen wurden, finden auch in den unteren Hierachiestufen eine immer höhere Verbreitung. Hier verbirgt sich jedoch die Gefahr, dass die Arbeitenden aufgrund der Leistungsverdichtung ihre Denkpausen, Erholzeiten und Freiräume selbst streichen und immer mehr arbeiten, um das vorgegebene Arbeitsvolumen zu schaffen. (vgl. Ballauf, 2003: 297f)

Vertrauensarbeitszeit kann sich aufgrund der erhöhten Autonomie am Arbeitsplatz jedoch auch positiv auf die intrinsische Motivation der Arbeitenden und sich somit auch positiv auf die Mitar-

beiterperformance und den Unternehmenserfolg auswirken. Vorausgesetzt die Arbeitenden können tatsächlich selbst über die zeitliche und inhaltliche Flexibilität bestimmen. Eine weitere Voraussetzung ist, dass die Zielvorgaben nicht überambitioniert sind, die Ziele müssen realistisch sein und in Abstimmung mit den Betroffenen vereinbart werden. Auch sollte im Unternehmen eine Kultur des Vertrauens gelebt werden, damit die Vertrauensarbeitszeit keine leere Worthülse bleibt. (vgl. Escher Clauss, 2017: o. S.)

6. Resümee

Wie schwer die Auswirkungen der Autonomie einzuschätzen sind, lässt sich derzeit auch an der Diskussion rund um den 12-Stunden-Tag in Österreich erkennen. Hier versuchen die Arbeiterkammer und die Wirtschaftskammer jeweils ihre Interessen durchzusetzen. Was für die eine Personengruppe ein Vorteil ist, muss nicht zwangsläufig auch für andere Personengruppen mehr Autonomie im Arbeitsprozess bedeuten. So würde ein 12-Stunden-Tag für Menschen mit der Möglichkeit flexibel zu arbeiten bzw. die über Gleitzeit verfügen, einen Zugewinn an Autonomie bedeuten. Für einen Arbeiter im Schichtbetrieb würde ein 12-Stunden-Tag womöglich jedoch alles andere als einen Zugewinn an Autonomie darstellen, in seinem Fall bedeutet es wahrscheinlich eher einen Verlust an Überstundenzuschlägen, etc.

Ziel der vorliegenden Bachelorarbeit war es, die Frage „Wie wichtig ist der Faktor Autonomie im Arbeitsprozess für die ArbeitnehmerInnen?“ und in weiterer Folge die Frage „Kann sich Autonomie negativ auf die ArbeitnehmerInnen auswirken?“ zu beantworten. So kann festgehalten werden, dass der Faktor Autonomie im Arbeitsprozess in der Vergangenheit einen immer höheren Stellenwert bekommen hat. Menschen streben nach Selbstbestimmung und Selbstverwirklichung im Arbeitsprozess. Der Faktor Autonomie ist für die intrinsische Motivation der arbeitenden Menschen maßgeblich, wie auch die vorgestellten Motivationstheorien bestätigen.

Wie in den vorangegangenen Kapiteln thematisiert, kann sich Autonomie unter Umständen jedoch auch negativ auf die Arbeitenden auswirken. So zum Beispiel wenn gar keine Rahmenbedingungen definiert sind, an denen man sich orientieren kann, wie es zum Beispiel beim Laissez-faire-Führungsstil der Fall ist. Die gewünschte Selbstorganisation, Selbstverwirklichung und Selbstbestimmung wird im Falle der Scheinselbstständigen, Freelancer und Crowd- und Clickworker, die man beim Typus Arbeitskraftunternehmer oft vorfindet, durch die fehlende soziale Absicherung sowie teilweise prekäre Arbeitsverhältnisse überlagert. Weitere mögliche negative Auswirkungen von Autonomie im Arbeitsprozess am Beispiel des Arbeitskraftunternehmers wurden ausführlich im letzten Kapitel anhand der Zielvereinbarungen, Click- und Crowdworker sowie der Vertrauensarbeitszeit behandelt.

Wenn wir uns nochmals die Definition von Autonomie als „Kontrolle über die wesentlichen (hier vor allem betrieblichen) Rahmenbedingungen der eigenen Tätigkeit.“ (Frey, 2009: 24) vor Augen führen, wird deutlich, dass es auch in diesem Bereich auf die Dosis ankommt. Autonomie im Arbeitsprozess ist für die (meisten) Menschen ein wichtiger Faktor. Handelt es sich jedoch um eine Scheinautonomie oder wird die Autonomie dem Arbeitenden abverlangt und steigert sie den Leistungsdruck, dann kann sich Autonomie im Arbeitsprozess negativ auf den Arbeitenden auswirken.

7. Literatur

- Alioth, A. (1980): Entwicklung und Einführung alternativer Arbeitsformen (Schriften zur Arbeitspsychologie, 27). Bern: Huber.
- Ballauf, H. (2003): Verzicht auf Zeiterfassung: Arbeiten ohne Ende? In: Moldaschl, M./Voß, G.G. (Hrsg.): Subjektivierung von Arbeit. 2. Auflage (Arbeit, Innovation und Nachhaltigkeit, 2). München: Hampp, S. 297–299.
- Berthel, J./Becker, F.G. (2007): Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. 8. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Deci, E.L./Ryan, R.M. (1993): Die Selbstbestimmungstheorie der Motivation und ihre Bedeutung für die Pädagogik. In: Zeitschrift für Pädagogik 39 (2), S. 223–238.
- Eichmann, H. (Hrsg.) (2003): Arbeiten in der New Economy. Zwischen Selbstverwirklichung und Selbstausbeutung (ZSI-Workshop, 11). Wien: Guthmann-Peterson.
- Escher Clauss, S.: Autonomie schafft Flexibilität. Online verfügbar unter www.schweizerbank.ch/de/artikelanzeige/artikelanzeige.asp?pkBerichtNr=190302, zuletzt geprüft am 20.05.2017.
- Frey, M. (2009): Autonomie und Aneignung in der Arbeit. Eine soziologische Untersuchung zur Vermarktlichung und Subjektivierung von Arbeit (Arbeit und Leben im Umbruch, 18). München: Hampp.
- Garaus, C. (2011): I did it my way. Die Rolle der Selbstbestimmung in der Mitarbeiter/innen-Motivation. In: Güttel, W.H. (Hrsg.): Austrian Management Review. Volume 1. 1. Auflage. München und Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 99–109.
- Gottschall, K./Voß, G.G. (Hrsg.) (2005): Entgrenzung von Arbeit und Leben. Zum Wandel der Beziehung von Erwerbstätigkeit und Privatsphäre im Alltag. 2. Auflage (Arbeit und Leben im Umbruch, 5). München: Hampp.
- Groskurth, P./Volpert, W. (Hrsg.) (1975): Lohnarbeitspsychologie. Berufliche Sozialisation: Emanzipation zur Anpassung (Fischer-Taschenbücher Bücher des Wissens, 6288). Frankfurt am Main: Fischer-Taschenbuch-Verl.
- Heckhausen, H./Beckmann, J. (2009): Motivation durch Erwartung und Anreiz. In: Heckhausen, J./Heckhausen, H. (Hrsg.): Motivation und Handeln. 3. Auflage (Springer-Lehrbuch). Heidelberg: Springer, S. 105–142.
- Hoyos, C. (1974): Arbeitspsychologie (Urban-Taschenbücher, 186). Stuttgart: Kohlhammer.
- Jahoda, M. (1983): Wieviel Arbeit braucht der Mensch? Arbeit und Arbeitslosigkeit im 20. Jahrhundert. 3. Auflage. Weinheim, Basel: Beltz Verlag.
- Kirchler, E./Meier-Pesti, K./Hofmann, E. (2011): Menschenbilder. In: Kirchler, E. (Hrsg.): Arbeits- und Organisationspsychologie. 3. Auflage (UTB Psychologie, 2659). Wien: facultas.wuv, S. 17–195.

- Kirchler, E./Walenta, C. (2011): Motivation. In: Kirchler, E. (Hrsg.): Arbeits- und Organisationspsychologie. 3. Auflage (UTB Psychologie, 2659). Wien: facultas.wuv, S. 319–410.
- Kratzer, N. (2003): Arbeitskraft in Entgrenzung. Grenzenlose Anforderungen, erweiterte Spielräume, begrenzte Ressourcen (Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, 48). Berlin: Ed. Sigma.
- Kreikebaum, H./Herbert, K.-J. (1988): Humanisierung der Arbeit. Arbeitsgestaltung im Spannungsfeld ökonomischer, Technologischer und Humanitärer Ziele. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Moldaschl, M. (2001): Herrschaft durch Autonomie - Dezentralisierung und widersprüchliche Arbeitsanforderungen. In: Lutz, B. (Hrsg.): Entwicklungsperspektiven von Arbeit. Ergebnisse aus dem Sonderforschungsbereich 333 der Universität München. Berlin: De Gruyter, S. 132–164.
- Moldaschl, M. (2003): Subjektivierung - Eine neue Stufe in der Entwicklung der Arbeitswissenschaften. In: Moldaschl, M./Voß, G.G. (Hrsg.): Subjektivierung von Arbeit. 2. Auflage (Arbeit, Innovation und Nachhaltigkeit, 2). München: Hampp, S. 25–56.
- Moldaschl, M./Sauer, D. (2000): Internalisierung des Marktes - Zur neuen Dialektik von Kooperation und Herrschaft. In: Minssen, H. (Hrsg.): Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit. Berlin: Ed. Sigma, S. 205–224.
- Moser, S./Hahn, A. (2017): Digital selbstständig, analog abhängig. In: der Standard 2017, 11.02.2017. Online verfügbar unter www.pressreader.com/austria/der-standard/20170211/281608125180545, zuletzt geprüft am 16.05.2017.
- Neuberger, O. (1985): Arbeit. Begriff - Gestaltung - Motivation - Zufriedenheit (Basistexte Personalwesen, 5). Stuttgart: Enke.
- Neuberger, O. (2002): Führen und führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung ; mit zahlreichen Tabellen und Übersichten. 6. Auflage (UTB für Wissenschaft Betriebswirtschaftslehre, Psychologie, 2234). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Pohlmann, R. (1971): Autonomie. In: Ritter, J. (Hrsg.): Historisches Wörterbuch der Philosophie. Band 1: A-C. Basel: Schwabe, S. 701–719.
- Pongratz, H.J./Voß, G.G. (2000): Vom Arbeitnehmer zum Arbeitskraftunternehmer - Zur Entgrenzung der Ware Arbeitskraft. In: Minssen, H. (Hrsg.): Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit. Berlin: Ed. Sigma, S. 225–247.
- Pongratz, H.J./Voß, G.G. (2003): Arbeitskraftunternehmer. Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen (Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, 47). Berlin: Ed. Sigma.
- Pongratz, H.J./Voß, G.G. (2004): Typisch Arbeitskraftunternehmer? Befunde der empirischen Arbeitsforschung (Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, 56). Berlin: Ed. Sigma.
- Ridder, H.-G. (2015): Personalwirtschaftslehre. 5. Auflage. Stuttgart: W. Kohlhammer Verlag.
- Ryan, R.M./Deci, E.L. (2000): Self-Determination Theory and the Facilitation for intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. In: American Psychologist Vol. 55 (1), S. 68–78.

- Schreyögg, G. (2006): Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung ; mit Fallstudien. 4. Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Schreyögg, G./Koch, J. (2015): Grundlagen des Managements. Basiswissen für Studium und Praxis. 3. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Semmer, N. (1990): Streß und Kontrollverlust. In: Frei, F./Udris, I. (Hrsg.): Das Bild der Arbeit. 1. Auflage. Bern: Huber, S. 190–207.
- Semmer, N./Meier, L. (2014): Bedeutung und Wirkung von Arbeit. In: Schuler, H./Moser, K. (Hrsg.): Lehrbuch Organisationspsychologie. 5. Auflage. Bern: Verlag Hans Huber, S. 559–604.
- Sichler, R. (2006): Autonomie in der Arbeitswelt (Psychologie und Beruf, 6). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Ulich, E. (1978): Humanisierung am Arbeitsplatz. In: Rich, A./Ulich, E. (Hrsg.): Arbeit und Humanität. Öffentliche interdisziplinäre Veranstaltung der Universität und der Eidgenössischen Technischen Hochschule Zürich (Fischer-Athenäum-Taschenbücher Wirtschaftswissenschaft, 5019). Königstein/Ts.: Athenäum Verlag, S. 185–193.
- Ulich, E. (2005): Arbeitspsychologie. 6. Auflage. Zürich: vdf Hochschulverl. an der ETH.
- Volpert, W. (1975): Die Lohnarbeitswissenschaft und die Psychologie der Arbeitstätigkeit. In: Groskurth, P./Volpert, W. (Hrsg.): Lohnarbeitspsychologie. Berufliche Sozialisation: Emanzipation zur Anpassung (Fischer-Taschenbücher Bücher des Wissens, 6288). Frankfurt am Main: Fischer-Taschenbuch-Verl., S. 11–196.
- Voß, G.G. (1998): Die Entgrenzung von Arbeit und Arbeitskraft. Eine subjektorientierte Interpretation des Wandels der Arbeit. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Jg. 31/1998, Heft 3. Stuttgart: Kohlhammer, S. 473–487.
- Voß, G.G./Pongratz, H.J. (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 50 (1), S. 131–158.
- Voß, G.G./Weiß, C. (2005): Subjektivierung von Arbeit - Subjektivierung von Arbeitskraft. In: Kurz-Scherf, I./Correll, L./Janczyk, S. (Hrsg.): In Arbeit: Zukunft. Die Zukunft der Arbeit und der Arbeitsforschung liegt in ihrem Wandel. 1. Auflage (Arbeit - Demokratie - Geschlecht, Band 4). Münster: Westfälisches Dampfboot, S. 139–153.
- Wachtler, G. (1979): Humanisierung der Arbeit und Industriesoziologie. Eine soziologische Analyse historischer Vorstellungen humaner Arbeitsgestaltung (Urban-Taschenbücher Sozioökonomie, 525). Stuttgart: Kohlhammer.
- Walenta, C./Kirchler, E. (2011): Führung. In: Kirchler, E. (Hrsg.): Arbeits- und Organisationspsychologie. 3. Auflage (UTB Psychologie, 2659). Wien: facultas.wuv, S. 413–505.
- Winterhager, W.D. (1975): Humanisierung der Arbeitswelt. Gesetzliche Vorschriften, Pläne, Modelle und Kontroversen (Aktuelle Dokumente). Berlin: de Gryuter.