

# Humanisierung der Arbeitswelt – Vergessene Verpflichtung?

2. durchgesehene Auflage

Eine kritische Bestandsaufnahme  
anlässlich einer Fachtagung des  
Kolping-Bildungswerkes

Herausgegeben von  
Lutz von Rosenstiel und Max Weinkamm



C. E. Poeschel Verlag Stuttgart

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	V
Max Weinkamm	
<i>Humanisierung und Kolping – ein Zusammenhang?</i> .....	1
I. Kolping-Bildungswerk – ein Träger der Jugend- und Erwachsenenbildung mit Schwerpunkt im beruflichen Bereich .....	1
II. Humanisierung – eine Verpflichtung? .....	3
1. Adolph Kolping – ein Wegbereiter der Katholischen Soziallehre .....	3
2. Entwicklung und einzelne Aussagen der Katholischen Soziallehre .....	4
3. Humanisierung – ein verpflichtender Auftrag .....	5
III. Folgerungen und Appelle .....	6
Literatur .....	9
Lutz von Rosenstiel	
<i>Humanisierung der Arbeit – Schlagwort, Alibi, Programm?</i> .....	11
I. Historische Perspektive .....	11
1. Frühe Ansätze .....	11
2. Intensive Diskussion erst in den 70er Jahren .....	11
3. Anspruch und Wirklichkeit .....	13
II. Begriffe, Ziele, Unterstellungen .....	13
1. »Humanisierung« – ein verschwommener Begriff .....	13
2. Unterschiedliche Zielvorstellungen .....	14
3. Gegenseitige Verdächtigungen .....	15
III. Perspektiven der Forschung: Notwendigkeit interdisziplinärer Ansätze .....	17
IV. Strategien und Maßnahmen zur Durchsetzung von Humanisierung .....	18
1. Scheingegensatz Humanisierung – Wirtschaftlichkeit .....	18
2. Aufgabe der Wissenschaft bei Zielkonflikten .....	18
3. Berücksichtigung des Wertwandels in der Gesellschaft .....	20
Literatur .....	21
Anton Jaumann	
<i>Humanisierung der Arbeitswelt – eine Aufgabe für die Wirtschaftspolitik</i> .....	23
I. Aktuelle Diskussionen und Ansätze einer Begriffsbestimmung .....	23
II. Ursachen für Forderungen nach Humanisierung der Arbeitswelt .....	24

III. Wege zur verbesserten Humanisierung des Arbeitslebens .....	25
1. Richtige Berufswahl .....	25
2. Arbeitsmedizinische Betreuung, besonders bei Schicht- und Nachtarbeit ...	25
3. Verbesserung der Arbeitsstrukturierung .....	25
4. Führungsverhalten .....	26
5. Automatisierung und Rationalisierung .....	26
6. Arbeitspsychologische und -qualifizierende Bemühungen .....	26
7. Mitbestimmung und Mitsprache .....	27
IV. Wessen Aufgabe ist die weitere Humanisierung? .....	27
1. Wissenschaft .....	27
2. Sozialpartner .....	27
3. Staat .....	28
V. Perspektiven politischer Entscheidungen .....	29
VI. Spannungsfeld Leistungsprinzip – Humanisierung der Arbeitswelt .....	30

Hans Martin

*Ziele und Erfahrungen beim bundesweiten Forschungsprogramm*

»Humanisierung des Arbeitslebens« .....	33
I. Einleitung und Problemlage .....	33
II. Die allgemeinen Ziele des Aktionsprogramms »Humanisierung des Arbeitslebens« .....	33
III. Ausgewählte Ergebnisse sozialwissenschaftlicher Forschung .....	36
1. Dauer der Betriebszugehörigkeit und Einstellungen zur Arbeit .....	36
2. Dispositionsmöglichkeit des Arbeiters und Arbeitszufriedenheit .....	39
3. Qualifikationsniveau und Einstellung zur Arbeitsstruktur .....	42
4. Persönlichkeitsentwicklung in Auseinandersetzung mit der Arbeitstätigkeit ..	44
IV. Erfahrungen in der betrieblichen Durchführung der Forschungsvorhaben .....	46
V. Anforderungen an zukünftige Forschungen zur Arbeitsorganisation .....	46
1. Integration der einzelnen Fachdisziplinen .....	46
2. Erforschung von psychischen Belastungen und Beanspruchungen .....	48
3. Beachtung sinnvoller Arbeitsinhalte .....	48
4. Bedingungen und Folgen höherer Qualifikation .....	49
Literatur .....	49
Diskussion .....	51

Hans Sehling

*Welchen Beitrag soll die Berufspädagogik zur Humanisierung  
der betrieblichen Arbeit leisten?*

.....	53
I. Vorbemerkungen .....	53
II. Anmerkungen zur Behandlung der Humanisierungsfrage in der neueren berufsbezogenen pädagogischen Literatur .....	54
1. Überwiegend allgemeine Aussagen .....	54
2. Ideologische Tendenzen stark vertreten .....	55
2.1. »Angebotsorientierter Ansatz« verfolgt emanzipatorische Ziele .....	55
2.2. Kritische Pädagogik soll »Postulatspädagogik« überwinden .....	55
3. Realitätsbezogener pädagogischer Diskussion ist Vorrang einzuräumen ....	56

4. Humanisierungsauftrag seit Reformpädagogik .....	56
III. Welchen Beitrag soll die berufsbezogene Pädagogik zur Humanisierung der betrieblichen Arbeit leisten? .....	56
1. Der Betrieb als Lebens- und Arbeitsstätte .....	57
1.1. Die pädagogische Verantwortung des Betriebes in seiner Funktion als Sozialgebilde .....	57
1.2. Aktivierende Arbeitsstrukturen sind pädagogisch wirksam .....	58
2. Der Betrieb als Bildungsstätte .....	59
2.1. Die Bildung der Führungskräfte .....	59
2.2. Die Qualifizierung des Ausbildungs- und Fortbildungspersonals .....	60
2.2.1. Das Ausbildungspersonal .....	60
2.2.2. Das Fortbildungspersonal .....	61
2.3. Die Bildung der Mitarbeiter .....	61
2.3.1. Die Ausbildung der Mitarbeiter .....	61
2.3.2. Die Fort- und Weiterbildung der Mitarbeiter .....	63
IV. Zusammenfassung und Konsequenzen .....	63
Literatur .....	65

Friedhelm Hengsbach SJ

*Vom Mehrhaben zum Mehrsein – Humanisierung der Arbeit  
in der Katholischen Soziallehre* .....

I. Vorüberlegungen .....	67
1. Naturalfunktion menschlicher Arbeit .....	67
2. Personalfunktion menschlicher Arbeit .....	67
3. Sozialfunktion menschlicher Arbeit .....	68
II. Humanisierung des arbeitenden Menschen .....	68
1. Arbeit und Kapital .....	69
2. Arbeitsvollzug und Arbeitsergebnis .....	70
3. Arbeitsverantwortung und Arbeitsausführung .....	71
III. Humanisierung des ganzen Menschen .....	72
1. Der Mensch lebt nicht vom Arbeiten allein .....	72
2. Arbeit und Erwerbsarbeit .....	73
3. Humanisierung der Freizeit .....	73
IV. Humanisierung eines jeden Menschen .....	74
1. Ad-hoc-Lösungen .....	75
2. Langzeitstrategien .....	76
V. Zusammenfassung .....	77
Anmerkungen .....	77
Diskussion .....	79

Oswald Neuberger

*Woran wird Humanisierung gemessen – Wann gilt sie als eingelöst?* ....

I. Humanisierung – ein käuflicher Begriff .....	81
II. Dimensionen und Komponenten der Humanisierung – ein Diskussions- vorschlag .....	86
III. Probleme der Messung .....	88

IV. Humanisierung – nicht Verordnung, sondern gesellschaftliche und individuelle Willensbildung .....	91
V. Zum »Konflikt« zwischen Humanisierung und Produktivität .....	92
Diskussion .....	94

Klaus Hoppmann

<i>Mitwirkung von Arbeitsgruppen beim betrieblichen Entscheidungsprozeß</i> .....	95
I. Ziel des Projektes und sein Beginn .....	95
II. Funktion der Arbeitsgruppen .....	95
III. Rechte der Arbeitsgruppen .....	96
IV. Verhältnis Gruppe – Gruppensprecher – Betriebsrat .....	97
V. Verhältnis Führungskräfte – Arbeitsgruppen .....	98
VI. Grenzen für die »Demokratie im Betrieb« .....	100
VII. Widerstände bei Einführung der Arbeitsgruppen .....	100
VIII. Bildungsarbeit als Hilfe .....	101
IX. Verhältnis Arbeitsgruppen – Gewerkschaft .....	103
X. Zusammenfassung der Ergebnisse .....	103
Diskussion .....	105

Josef Schwartmann

<i>Humanisierungsprojekte bei Daimler-Benz</i> .....	107
I. Arbeitskreis zu Fragen der Gestaltung der menschlichen Arbeit .....	107
II. Einstieg mit Abbau von Belastungen .....	108
*III. Weitergehende Ansätze .....	108
IV. Überforderung durch Arbeitsanreicherung? .....	110
V. Weiterhin Vorrang für Abbau von Belastungen .....	110
VI. Zusammenfassung .....	111
Diskussion .....	112

Ingo Heinisch

<i>Menschengerechte Arbeitsgestaltung bei BMW unter Einbeziehung des Humanisierungsprojektes »Integration Behinderter«</i> .....	115
I. Das Unternehmen .....	115
II. Menschengerechte Arbeitsgestaltung bei BMW .....	115
III. Gestaltungsbereiche der Arbeitswelt und durchgeführte Beispiele .....	116
1. Arbeitsgegenstand .....	117
2. Arbeitsinhalt/Arbeitsablauf .....	118
3. Arbeitsplatz .....	119
4. Arbeitsumgebung/Sozialeinrichtungen .....	119
5. Arbeitssicherheit/Arbeitsmedizin .....	120
6. Personalplanung/-einsatz/-entwicklung .....	120

7. Entlohnung .....	121
8. Mitarbeiterinformation .....	121
IV. Projekt »Integration Behinderter« .....	122
1. Ziele des Projektes .....	122
2. Beteiligte am Projekt .....	123
3. Koordination der Projektarbeit und zeitlicher Rahmen .....	124
V. Ausblick .....	124
Günther Oppitz	
<i>Humanisierung der Arbeitswelt – kritische Unternehmerbefragung</i> .....	127
I. Stellungnahmen der Unternehmensvertreter .....	127
1. Statement Haibel .....	127
2. Statement Staudinger .....	128
3. Statement Pass .....	129
II. Fragen und Diskussion .....	130
1. Welchen Interessen dienen Humanisierungsbemühungen? .....	130
2. Verhältnis Unternehmer – Sozialwissenschaftler .....	131
3. Humanisierung durch »Spezialisten« oder durch Betroffene? .....	132
4. Objektive und subjektive Faktoren .....	133
5. Vernachlässigung der Führungskräfte .....	133
III. Zusammenfassung .....	134
Ekkehard Frieling	
<i>Ein Humanisierungsprojekt zwischen Anspruch und Wirklichkeit – diskutiert am Beispiel der Fertigungssteuerung</i> .....	135
I. Vorbemerkungen .....	135
II. Projektkonzeption .....	136
III. Beschreibung der Methoden und Probleme bei der Durchführung .....	138
IV. Beschreibung des Untersuchungsfeldes .....	139
V. Darstellung der Ergebnisse .....	140
1. Arbeitsanforderungen .....	140
2. Interpretation der Arbeitsanforderungen durch den Beschäftigten .....	143
3. Restriktive Bedingungen der Fertigungssteuerung .....	146
VI. Folgerungen .....	150
1. Forderungen für ein humanes Fertigungssteuerungs-System .....	150
2. Berücksichtigung im Modell der Selbststeuernden Gruppen .....	151
3. Hindernisse bei der Realisierung des Modells .....	153
Literatur .....	153
Else Fricke, Werner Fricke	
<i>Erfahrungen, Probleme und Perspektiven der Umsetzung arbeits- wissenschaftlicher Erkenntnisse im Zusammenhang mit dem Aktionsprogramm zur Humanisierung des Arbeitslebens</i> .....	155
I. Thesen .....	155

II. Erfahrungen aus dem Peiner Modellversuch zur Humanisierung des Arbeitslebens .....	156
1. Zusammenfassung der Erkenntnisse .....	157
2. Beteiligung beim Modellversuch und erreichte Verbesserungen .....	157
3. Einzelne Schritte im Modellversuch .....	159
III. Möglichkeit in der Übertragung und generellen Anwendung des Beteiligungsverfahrens .....	161
Diskussion .....	162

Diether Gebert

<i>Humanisierung durch Abbau von Einflußlosigkeit – ein Beitrag aus streß-theoretischer Sicht</i> .....	165
I. Folgen von Einflußlosigkeit aus streß-theoretischer Perspektive .....	165
1. Wahrnehmung bedrohlicher Arbeitssituation und Reaktionsmöglichkeiten .....	166
2. Ablauf der Bewältigungs-Bemühungen .....	166
3. Intrapsychische Reaktion auf Einflußlosigkeit .....	167
4. Hindernisse für intrapsychische Bewältigung .....	168
5. Notlösungscharakter subjektiver Bewältigungs-Bemühungen .....	169
6. Zerstörung der Handlungseinheit durch Einflußlosigkeit .....	169
7. Beobachtungen am Arbeitsplatz .....	170
II. Bedingungen (Ursachen) für Einflußlosigkeit – Handlungsansätze .....	171
1. Situative Bedingungen und Handlungsansätze .....	171
2. Ursachen der Angst vor Widerspruch und Ansätze zur Hilfe .....	172
3. Qualifizierung der Person .....	173
4. Überwindung der Passivität – Installierung des Prinzips Hoffnung .....	174
Anmerkungen .....	175
Literatur .....	176

Reimar Birkwäld

<i>Humanisierung der Arbeitswelt – Anspruch und Wirklichkeit. Eine Zwischenbilanz aus gewerkschaftlicher Sicht</i> .....	179
I. Humanisierung – vorrangiges Ziel der Gewerkschaften .....	179
II. Bisherige Erfahrungen – eine Enttäuschung .....	179
1. Physische und psychische Belastungen und Beanspruchungen .....	180
2. Auswirkungen der Arbeitsorganisation auf den Menschen .....	181
3. Isolierte Forschungspolitik .....	184
III. Schlußfolgerungen für die Zukunft .....	184

Peter Wilfert

<i>Menschengerechte Arbeitsgestaltung – eine Zwischenbilanz aus Arbeitgebersicht</i> .....	187
I. Vorbemerkung .....	187
1. Präzisierung des Themas .....	187
2. Neue Arbeitsgestaltung seit Beginn der Industrialisierung .....	188
3. Beschleunigung der Entwicklung in den 70er Jahren .....	189

II. Phase der Bewußtseinsbildung .....	189
1. Überwindung negativer Erscheinungen – »Entideologisierung« .....	190
2. Wachhalten des Bewußtseins in der Zukunft .....	191
3. Menschengerechte Arbeitsgestaltung – ein Bildungsproblem .....	192
4. Beachtung des Bezuges zu anderen Lebensbereichen .....	192
III. Erkenntnis- und Informationsphase .....	193
1. Technische Arbeitsgestaltung: Ein guter Informationsstand .....	193
2. Soziale Arbeitsgestaltung: Offene Fragen, doch klare Zielrichtung .....	193
3. Informationsarbeit für die Praxis .....	195
IV. Verwirklichungsphase .....	196
1. Das Beispiel Fließband: Eine verkürzte Sicht .....	196
2. Möglichkeiten in mittelständischen Unternehmungen .....	197
3. Humanisierung und Wirtschaftlichkeit .....	198
4. Menschengerechte Arbeitsgestaltung – ein Mittel wirtschaftlicher Unternehmensführung .....	199
Diskussion .....	201

Ralf Reichwald

<i>Technologische Entwicklungen und Wirtschaftlichkeitsbeschränkungen für eine humane Arbeitsgestaltung im Verwaltungsbereich</i> .....	203
I. Zur Erweiterung des Humanisierungsprogramms auf den Verwaltungsbereich ..	203
1. Technisierung der Verwaltungsarbeit .....	204
2. Mögliche Auswirkungen der Technisierung .....	204
II. Die Produktivität als verkürzter Wirtschaftlichkeitsmaßstab .....	206
1. Der Rationalisierungsdruck im Verwaltungsbereich .....	206
2. Quantitative und qualitative Dimension der Rationalisierung .....	206
3. Zweifel an produktivitätsorientierten Rationalisierungskonzepten .....	207
III. Die Negativfolgen produktivitätsorientierter Rationalisierung im Verwaltungsbereich .....	207
1. Produktivitätsorientierte Nutzung der elektronischen Datenverarbeitung ..	208
2. Produktivitätsorientierte Nutzungskonzepte der Textverarbeitungssysteme im Schreibdienst .....	209
2.1. Schreibdienst im Mittelpunkt von Rationalisierungsbemühungen .....	209
2.2. Prämissen und Negativfolgen .....	210
IV. Die erweiterte Wirtschaftlichkeit als Rationalisierungsmaßstab (Beispiel: Schreibdienst) .....	211
1. Wirtschaftlichkeit als umfassender Begriff .....	211
2. Vier Wirtschaftlichkeitsstufen zur Erfassung von Leistungs- und Kosteneffekten .....	212
V. Erweitertes Wirtschaftlichkeitsdenken und qualitative Rationalisierung mit Hilfe neuer Systeme der Bürokommunikation .....	214
1. Kosten der Technik als Kriterium des Einsatzes .....	214
2. Beachtung realer Praxisbedürfnisse .....	215
3. Feldversuch zur Bürokommunikation .....	216
4. Erweitertes Wirtschaftlichkeitskonzept im Einklang mit Humanisierung- forderung .....	217



Anmerkungen .....	217
Literatur .....	220

Arnold Picot

*Wirtschaftlicher Nutzen contra volkswirtschaftliche Kosten?*

»Humanisierung des Arbeitslebens« in ökonomischer Sicht .....	225
I. Vorbemerkung .....	225
II. Problemebenen der Wirtschaftlichkeit .....	225
III. Die Behandlung von Humangütern im Rahmen der Wirtschaftlichkeit .....	226
1. Humangüter als Input (Kostengüter) .....	227
2. Humangüter als Output (Leistungsgüter) .....	227
3. Bewertung der Güter .....	228
IV. Ein Beispiel zur Bewertungsproblematik des Verzehrs von Humangütern (Humankosten) .....	229
1. Humankosten der privaten Unternehmung .....	229
2. Humankosten der Arbeitnehmer .....	230
3. Humankosten der Versicherungswirtschaft .....	231
4. Humankosten der Volkswirtschaft .....	231
V. Konsequenzen und Forderungen für die Förderung der »Humanisierung« .....	232
1. Vollständigkeit und Prägnanz der Kostenerfassung .....	233
2. Anregung von Humanisierungsmaßnahmen durch vollständige Kostenkenntnis .....	234
3. Bewertungsunterschiede: Humanisierungsanstoß durch die relativ höchste Bewertung (Belastung) .....	236
4. Öffentlichkeit als Steuerungsinstrument .....	238
5. Beobachtung der internen und externen Umwelt und antizipatives Handeln .....	238
Anmerkungen .....	239
Literatur .....	241

Uta Schwatlo

*Statements zu Beginn der öffentlichen Podiumsdiskussion:*

»Sachzwänge – ein Alibi?« .....	243
1. Statement Birkwald .....	243
2. Statement Hengsbach .....	243
3. Statement Jaumann .....	244
4. Statement Picot .....	244
5. Statement Stüttler .....	246
6. Statement Wilfert .....	246

Autoren der Beiträge .....

249

Nachwort .....

253

Sachregister .....

254