Zeitschrift: Gewerkschaftliche Rundschau : Vierteljahresschrift des Schweizerischen Gewerkschaftsbundes

Herausgeber: Schweizerischer Gewerkschaftsbund

Band: 69 (1977)

Heft: 4

Artikel: Humanisierung der Arbeitswelt und neue Arbeitsformen : Teil I. Der Taylorismus als ökonomischer Störfaktor

Autor: Böhme, Olaf J.

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-354851

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 09.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Humanisierung der Arbeitswelt und neue Arbeitsformen

Teil I: Der Taylorismus als ökonomischer Störfaktor*

Olaf J. Böhme

Die Thematik «Humanisierung der Arbeitswelt» hat seit einigen Jahren auch in unserem Lande in der Öffentlichkeit, in der Wirtschaft und in der Wissenschaft eine besondere Beachtung gefunden und ist in den Diskussionen über die Einführung neuer Arbeitsformen nicht mehr wegzudenken. Im Vergleich zu den Vereinigten Staaten und zu anderen Ländern haben aber die Diskussionen erst relativ spät an Bedeutung und Durchschlagskraft gewonnen, was – ähnlich wie in der Bundesrepublik Deutschland – wohl auch in der Schweiz in folgenden *Besonderheiten* zu suchen ist[1]:

1. Die meisten humanisierungsbedürftigen Arbeitsplätze waren in den Jahren der Hochkonjunktur mit ausländischen Arbeitskräften besetzt, weil man annahm, dass sie eine andere Interessenstruktur besitzen als einheimische Arbeitnehmer.
2. Die Politik der Gewerkschaften war in den letzten Jahren mehr mit der Mitbestimmungsdiskussion beschäftigt, so dass im allgemeinen die Forderung nach einer Humanisierung der Arbeitswelt vernachlässigt wurde.
3. Die konjunkturpolitischen Probleme haben in der Wirtschaft die Humanisierung der Arbeitswelt nicht gerade positiv beeinflusst.

Trotz diesen Besonderheiten haben aber die vorliegenden Erfahrungen im Ausland und in der Schweiz gezeigt, «dass neue Arbeitsformen einen tauglichen Weg hin zur persönlichen Entfaltung und Selbstverwirklichung des Arbeitnehmers darstellen»; denn die bereits gesammelten Erfahrungen belegen, «dass sich die Gesamtwirtschaftlichkeit der Produktion verbessern lässt; denn sehr oft gehen mit der Einführung der Arbeitsformen Rationalisierungsmassnahmen einher, und die erhöhte Arbeitszufriedenheit des Arbeitnehmers zieht in der Regel eine Stärkung der Leistungsbereitschaft nach sich»[2]. Da die Humanisierung der Arbeitswelt für den

* Wir publizieren diese dreiteilige Arbeit von Lic. rer. pol. Olaf. J. Böhme in dieser und den folgenden Nummern der Gewerkschaftlichen Rundschau.

[1] Vgl. hierzu Pieroth, E., Einführung zu «Die 8 Stunden am Tag»; in: Eine sozialkritische Studie, München 1974, S. 12–14.

[2] ASM: Neue Arbeitsformen – Möglichkeiten und Voraussetzungen in der schweizerischen Maschinen- und Metallindustrie, Zürich 1975, S. 173.

Arbeitgeber wie für den Arbeitnehmer Positives bringt, ist es das Ziel dieser Abhandlung, einen verständlichen Überblick über diese Thematik zu geben.

1. *Was ist «Humanisierung der Arbeitswelt»?*

Eine allgemein anerkannte wissenschaftliche Definition, was der Begriff «Humanisierung der Arbeitswelt» bedeutet, gibt es heute noch nicht. So definiert Lattmann[3] unter Rückgriff auf Forderungen, die die Mitarbeiter an die Unternehmung stellen, Humanisierung als «die Erfüllung jener Bedürfnisse des Mitarbeiters, welche Voraussetzungen für sein sinnvolles Menschsein sind, nämlich die Wahrung seiner Würde als Individuum und die Ermöglichung seiner persönlichen Entfaltung» durch die «Anpassung der Unternehmung an Grundzüge des Menschen». Etwas enger sehen Ulich, Groskurth und Bruggemann[4] in der Humanisierung der Arbeit vor allem eine Erweiterung des menschlichen Handlungsspielraums, und in einer gemeinsamen Broschüre verstehen DGB, OeGB und *SGB*[5] menschengerechte Arbeitsgestaltung so, dass «nicht nur Gefahren vom Menschen abgewendet werden, sondern auch, und ganz besonders der Mensch bei seiner Arbeit sich selbst bestätigt fühlen kann und diese Arbeit mit Freude verrichtet».
Selbst die Autoren der Studie «Humanisierung der Arbeitswelt und Produktivität»[6] haben in ihrer Literaturanalyse keine allumfassende Definition für das gefunden, was letztlich unter «Humanisierung der Arbeitswelt» verstanden werden soll. Doch das muss uns nicht entmutigen; denn die Fragestellung nach einer menschengerechteren Arbeitsgestaltung ist *keine Erfindung unserer Tage, sondern eine Forderung, die bis zu den Anfängen der Industrialisierung zurückreicht.*
Schon in der klassischen deutschen Philosophie – vor allem in Hegels «Phänomenologie des Geistes» und in Feuerbachs Religionskritik – spielt das Problem der «Entäusserung» in der Ausbildung der Dialektik eine grosse Rolle. Das in diesem Zusammenhang geäusserte Gedankengut nahm bereits *Karl Marx* auf und gab in seiner Kritik an der frühkapitalistischen Gesellschaft dem philosophischen Begriff aus ökonomischer Sicht einen neuen Inhalt. So sah er in der *Arbeitsteilung* mit allen ihren Konsequenzen einen

[3] Lattmann, Ch., Die Humanisierung der Arbeit und die Demokratisierung der Unternehmung. Ziele, Wege und Grenzen, Bern und Stuttgart 1974, S. 29.
[4] Siehe Ulich, E., Groskurth, P., Bruggemann, A., Neue Formen der Arbeitsgestaltung, Frankfurt/Main 1973, S. 64.
[5] DGB, OeGB, SGB, Menschengerechte Arbeitsgestaltung, 1. Informationsschrift, 2. Auflage, Köln 1972, Vorwort, S. 6.
[6] Vgl. Gaugler, E., Kolb M., Ling, B., Humanisierung der Arbeitswelt und Produktivität, Mannheim 1976 (siehe hierzu die Buchbesprechung in: Gewerkschaftliche Rundschau, 69. Jg., Heft 2, S. 56–60).

Zustand, den er als *«Entfremdung»* bezeichnete, da sich die Menschen in ihren eigenen Werken nicht wieder erkennen. Das heisst, in einer Welt der fortgeschrittenen Arbeitsteilung ist die Entfremdung als inhumaner Faktor allgemein; denn es ist in mancher Hinsicht eine verkehrte Welt: die Dinge, die sich der Mensch aneignet, gewinnen die vertrackte Macht, sich den Menschen anzueignen. Diese «Verdrehung und Verkehrung» der Menschennatur hat Marx zwar als geschichtlich bedingt aufgefasst, aber auch als überwindbar gesehen; denn sie ist eine gesellschaftsbedingte Entfremdungsursache, die durch *Reformen* zu einer Humanisierung der Arbeitswelt führen kann, wobei *Humanität und Wirtschaftlichkeit* untrennbar miteinander verbunden sind, um in unserem marktwirtschaftlichen System neue Wege für die Humanisierung der Arbeitswelt zu suchen.

2. *Humanität und Wirtschaftlichkeit – zwei untrennbare Ziele*

In einem bemerkenswerten Aufsatz über das Thema «Menschengerechte Arbeitsgestaltung» kommt *Jörn Sponder*[7] zu der Feststellung, dass gegenwärtig die *beiden Ziele «Humanität» und «Wirtschaftlichkeit» untrennbar miteinander verbunden sind,* wobei die Beachtung nur eines dieser Ziele in unserer Gesellschaft nicht mehr möglich ist. Diese Dualität muss in unserer heutigen Arbeitswelt von uns allen verteidigt werden; denn sie ist eine Voraussetzung dafür, dass die gesellschaftspolitischen Ziele des marktwirtschaftlichen Systems erfüllt werden können. Aus diesem Grunde ist nach Sponder deshalb sicherzustellen, «dass die Arbeit, die vom Menschen geleistet wird, innerhalb seiner Fähigkeitsgrenzen liegt» und das «Ziel der Arbeitswissenschaft der Einsatz des arbeitenden Menschen unter Berücksichtigung seiner natürlichen Grenzen mit bestem Nutzen seiner Fähigkeiten (ist)».

Wird unter diesem Blickwinkel die gesamte gegenwärtige Diskussion um den Problemkreis «Humanisierung der Arbeitswelt» gesehen, so kann mit *Matthöfer* die Meinung vertreten werden, dass selbst «in einer Phase der Wirtschafts- und Konjunkturpolitik, in der die Sicherung der Arbeitsplätze im Vordergrund steht,.... die Humanisierung des Arbeitslebens nichts von ihrer Bedeutung (verliert)»[8], das heisst, dass sich durch die Bestrebungen um eine Humanisierung der Arbeitswelt in Zukunft die menschlichen Fähigkeiten besser entfalten und der beste Nutzen aus ihnen für die Arbeitgeber *und* die Arbeitnehmer gezogen werden kann.

[7] Siehe Sponder, J., Menschengerechte Arbeitsgestaltung, in: Sozialpolitik und Arbeitsrecht, Sonderbeilage der Zeitschrift «Die Industrie», Organ der Vereinigung Österreichischer Industrieller, Folge 2, April 1976, S. 2.
[8] Zitiert nach Gaugler, E., Kolb, M., Ling, B., a. a. O., S. 2.

3. *Der Taylorismus als ökonomischer Störfaktor*

Wie bereits erwähnt, hat die dem Menschen entfremdete Arbeit ihre Wurzeln im Frühkapitalismus und gipfelte in ihrer extremsten Ausprägung in der übertriebenen Arbeitsteilung, die im vorigen Jahrhundert in den Anfängen der industriellen Massenproduktion zu suchen ist. Ein Wegbereiter hierzu war *Taylor,* der um die Jahrhundertwende in den Vereinigten Staaten die Auffassung vertrat, dass bei der industriellen Fertigung Produktivitätssteigerungen nur dann zu erzielen seien, wenn «alle unnötigen Bewegungen ausgeschaltet, langsame Bewegungen durch schnelle und unökonomische durch ökonomische Handgriffe ersetzt werden»[9]. Er zergliederte die Arbeit in einzelne leicht zu bewältigende Arbeitsvorgänge und -elemente, wobei es ihm gelang, durch Zeitstudien Fertigungszeiten und -leistungen vorzubestimmen, so dass weitaus produktiver gearbeitet werden konnte als dies bei handwerklichen Arbeitssystemen möglich gewesen wäre.

Für die Verknüpfung der einzelnen Arbeiten im industriellen Fertigungsprozess hatte Taylor als erster das *Fliessband* vorgeschlagen und auch praktisch erprobt. Auf diese Weise erreichte er, dass auch *ungelernte* Arbeiter eine Beschäftigung fanden, da sie die notwendigen Arbeitsgriffe am Fliessband bereits nach relativ kurzer Zeit beherrschten. Um dabei die Durchführung der Arbeitsanweisungen sicherstellen zu können, entwickelte Taylor ein *umfangreiches Kontrollsystem* (Funktionsmeistersystem). Ferner verband er den Arbeitslohn so mit der Arbeitsleistung, dass auf Grund eines *Prämienlohnsystems* die Produktivitätssteigerungen auch zu Einkommenssteigerungen der Arbeiter zu führen hatten, wobei die Lohnhöhe so bemessen werden sollte, dass jeder Arbeiter sein höchstes Arbeitspensum verrichtet[10].

Durch die Anwendung seiner «Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung»[11] glaubte Taylor, eine *Interessenharmonie* zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern zu erreichen. Jedoch negiert diese Annahme offensichtlich den «Doppelcharakter» des Lohnes; denn «zur Maximierung ihres Einkommens haben die Arbeiter ein Interesse an möglichst hohen Löhnen. Andererseits ist der Lohn ein Kostenbestandteil, wirkt somit gewinnmindernd, daher haben die Arbeitgeber ein Interesse an möglichst geringen Löhnen. Rationalisierungsmassnahmen mögen es ermöglichen, gleichzeitig

[9] Taylor, F. W., Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung, München und Berlin 1913, S. 24.
[10] Siehe Steinmann, H., Heinrich, M., Schreyögg, G., Theorie und Praxis selbststeuernder Arbeitsgruppen, in: Reihe Gesellschaft und Unternehmen, Heft 6, Köln 1976, S. 20; siehe auch die dort angegebenen Anmerkungen.
[11] Taylor, F. W., a. a. O., S. 7.

Löhne und Gewinne zu steigern. Sie können jedoch den grundlegenden Lohnkonflikt nicht auflösen»[12].
Wenn auch mit der zergliederten Arbeit und dem Fliessband die Wirtschaftlichkeit des Fertigungsprozesses zunahm, wurde doch die Arbeit als solche *inhuman*, da durch den Verlust der Freiheit in der Arbeitsausführung eine *Verkleinerung des Arbeitsumfanges* einherging und die Beziehungen des Arbeitenden zum Produkt durch die Zerstückelung der Arbeitsvorgänge verloren wurden.
Hinter der von Taylor entwickelten Methode der «wissenschaftlichen Betriebsführung» verbirgt sich ein Menschenbild, das durch folgende Merkmale näher charakterisiert werden kann[13]:

- Die Menschen sind von Natur aus faul und träge; sie haben eine Abneigung gegen die Arbeit.
- Die menschliche Arbeitsleistung wird ausschliesslich durch physikalische und physiologische Variable (Kraft, Ausdauer usw.) und finanzielle Anreize bestimmt.
- Die Menschen sind nicht in der Lage, ihre Arbeit selbst zu planen und zu kontrollieren; sie scheuen Verantwortung und wollen daher geführt sein.
- Die Menschen passen sich jeder Veränderung ihrer Arbeitssituation reibungslos an, wenn diese mit ihren Lohninteressen in Einklang steht.

Diese Vorstellung vom Verhalten und von der Einstellung des arbeitenden Menschen entspricht einem *«mechanistisch-instrumentalen Menschenbild»*, das wohl zu Taylors Zeiten eine gewisse Berechtigung gehabt hat, weil es eine Antwort auf die sozialen Probleme jener Zeit war. Jedoch mit zunehmendem materiellen Wohlstand meldeten sich bei den Arbeitern auch andere Bedürfnisse und Forderungen, so dass der Taylorismus sehr bald in Frage gestellt wurde.

4. *Die Kritik am Taylorismus*

Die Konzeption Taylors und sein Menschenbild wurden schon früh einer kritischen Analyse unterworfen. So stellte bereits 1915 *Hoxie* in seinen Untersuchungen fest[14], dass die wirtschaftlichen Erfolge Taylors zwar gross sind, jedoch die sozialen Auswirkungen für den arbeitenden Menschen negativ seien. Auch die *«Hawthorne-Experi-*

[12] Steinmann, H., Heinrich, M., Schreyögg, G., a. a. O., S. 21.
[13] Ebenda.
[14] Siehe Hoxie, R. F., Scientific Management and Labor, New York und London 1915, zitiert nach Klein, L., Die Entwicklung neuer Formen der Arbeitsorganisation, Göttingen 1975, S. 98.

mente»[15] belegten, dass Anerkennung und gute soziale Beziehungen innerhalb der Arbeitsgruppen die Arbeitszufriedenheit und die Arbeitsleistung stärker beeinflussten als Veränderungen der mechanischen Strukturelemente. Diese Grundlagen führten zur *Human-Relations-Bewegung,* in deren Untersuchungen *Mayo* nachwies, dass die menschliche Leistung im entscheidenden Masse von der Einstellung zur Arbeit und dem sozialen Umfeld beeinflusst wird. Seine und Taylors Gedanken führten zu einem *soziotechnischen Systemdenken,* das seine Fortentwicklung in der *REFA-Methodenlehre des Arbeitsstudiums* fand; denn hier werden «Zusammenhänge zwischen Sachleistung und menschlichem Einsatz bei der Arbeit unter Berücksichtigung der Einflussgrössen Mensch, Umgebung (physikalisch und sozial) und Technik als gemeinsames System betrachtet»[16].

Aufbauend auf den vielschichtigen Bedürfnissen des arbeitenden Menschen entwickelte schliesslich *Maslow* eine Theorie zur Erklärung der menschlichen Motivation[17], die in der Diskussion um die Humanisierung der Arbeitswelt hauptsächlich zur Ableitung von Zielvorstellungen verwendet wird. Doch da für die Ableitung konkreter Gestaltungsempfehlungen das Abstraktionsniveau der Maslowschen Theorie zu hoch ist, hat die Motivationstheorie von *Herzberg*[18] eine grössere Beachtung im Rahmen der Diskussion um die Humanisierung der Arbeitswelt erfahren. Aus dieser Theorie lassen sich die Gestaltungsempfehlungen für betriebliche Massnahmen besser ableiten; denn auf Grund von empirischen Untersuchungen hat Herzberg festgestellt, dass es zwei grundlegend verschiedene Gruppen von Faktoren gibt, die die Arbeitszufriedenheit beziehungsweise -unzufriedenheit beeinflussen: die *Motivatoren* (wie Leistungserfolg, Anerkennung, Aufgabe, Verantwortung, Aufstiegsmöglichkeiten und Entwicklungsaussichten) und die *Hygienefaktoren* (wie Salär, Beziehungen zu Vorgesetzten, Kollegen und Untergebenen, Status, Führungstechnik, Betriebspolitik, physische Arbeitsbedingungen, Privatleben und berufliche Sicherheit). Dabei üben die *Motivatoren* über längere Zeiträume einen positiven Einfluss auf die *Arbeitszufriedenheit* aus, hingegen verursachen zwar die *Hygienefaktoren* kurzfristig eine Arbeitszufriedenheit, schlagen aber bald in eine *Arbeitsunzufriedenheit* um. Die entscheidende Aussage dieser Theorie ist in diesem Zusammenhang folgende[19]:

[15] Vgl. Roethlisberger, J. F. und Dickson, W. J., Management and the Worker, Cambridge 1939.
[16] Sponder, J., a. a. O., S. 3.
[17] Siehe Maslow, A. H., Motivation and Personality, New York 1954.
[18] Siehe Herzberg, F., Mausner, B., Bloch-Snyderman, B., The Motivation to Work, 2. Auflage, New York, London und Sydney 1959.
[19] Vgl. Steinmann, H., Heinrich, M., Schreyögg, G., a. a. O., S. 25.

Werden die Bedingungen, unter denen Arbeitsaufgaben zu erfüllen sind, so gestaltet, dass die Hygienefaktoren hinreichend erfüllt sind, dann wird Unzufriedenheit vermieden und die Voraussetzung für die Arbeitszufriedenheit geschaffen. Damit aber die Arbeitszufriedenheit eine Förderung erfährt, müssen zusätzlich auch die Motivatoren befriedigt werden, das heisst, der Arbeits*inhalt* muss interessant sein und die Arbeits*leistung* muss anerkannt werden.
Nach Herzberg sind Arbeitszufriedenheit und -unzufriedenheit keine Extrempunkte, sondern nur zwei unterschiedliche Dimensionen, so dass sich für die Humanisierung der Arbeitswelt aus dieser Theorie ergibt, «dass nach entsprechender Gestaltung der Hygienefaktoren vor allem durch die Veränderung der Arbeitsaufgabe Arbeitszufriedenheit bewirkt werden kann»[20]. In diesem Zusammenhang gilt denn heute die Herzbergsche Motivationstheorie als eine der Theorien, die zur Verwirklichung der Arbeitszufriedenheit beitragen kann; denn diese Theorie bietet den Ansatz, «der den Einfluss konkreter betrieblicher Situationen auf die Einstellung zur Arbeit und die Arbeitsmotivation untersucht und die Auswirkungen von Einstellungsänderungen festhält»[21]. Auf Grund dieser Theorie sind wir heute in der Lage, die Annahmen und Gestaltungsvorschläge des Taylorismus in folgenden Punkten zu kritisieren[22]:

1. Die Annahme Taylors, die Arbeitsleistung liesse sich *ausschliesslich* durch physikalische und physiologische Variable und die Höhe finanzieller Anreize bestimmen, ist *nicht* zutreffend. Empirische Untersuchungen haben gezeigt, dass die Zufriedenheit mit der Arbeitsumwelt und dem Arbeitsinhalt die Leistungsbereitschaft und die Produktivität mitbeeinflussen. – Nach den Ergebnissen Herzbergs ist die *Entlohnung* in erster Linie als *Hygienefaktor* einzustufen; denn sie hat letztlich *keine* Motivationswirkung.

2. Da die Entlohnung keine Motivationswirkung hat, kann auch der Ansicht Taylors *nicht* zugestimmt werden, die Menschen würden sich bei ausreichenden finanziellen Anreizen reibungslos jeder Veränderung ihrer Arbeitssituation anpassen.

3. Auch steht Taylor mit seiner Annahme, die Menschen scheuten Verantwortung und wollten geführt werden, im krassen Widerspruch zu den Aussagen der modernen verhaltenswissenschaftlichen Motivationstheorie. So zeigen die Untersuchungen Herzbergs, dass die Menschen den Wunsch nach Übernahme von

[20] Gaugler, E., Kolb, M., Ling, B., a. a. O., S. 94/95.
[21] Zink, K. J., Differenzierung der Theorie der Arbeitsmotivation von F. Herzberg zur Gestaltung sozio-technologischer Systeme, Frankfurt/Main und Zürich 1975, S. 33.
[22] Nach Steinmann, H., Heinrich, M., Schreyögg, G., a. a. O., S. 25–26.

Verantwortung haben und die Befriedigung dieses Wunsches *entscheidend* zur Arbeitszufriedenheit beiträgt.

4. Die Empfehlungen Taylors, allein die Arbeitsaufgabe zum Ansatzpunkt der Strukturierung von Arbeitsvollzügen zu machen und die Arbeitsvollzüge auf der Grundlage von Bewegungs- und Zeitanalysen festzulegen, ist auf Grund der Ergebnisse der verhaltenswissenschaftlichen Organisationsforschung *abzulehnen,* da sie die sozialen Bedingungen der Arbeit bei der Planung der Arbeitsgestaltung völlig unberücksichtigt lässt.

Auf Grund dieser Aussagen wird heute aus der Sicht der besseren wissenschaftlichen und praxisnäheren Erkenntnisse der Arbeitslehre und der Motivationstheorie gefolgert, dass für die Weiterentwicklung der Arbeitsstrukturierung sowie für eine Humanisierung der Arbeitswelt der Taylorismus als ein *ökonomischer Störfaktor* empfunden wird[23]. Um diesen Störfaktor in unserer heutigen Arbeitswelt zu überwinden, sind *neue* Formen menschengerechterer Arbeitsgestaltung und *neue* Formen der Arbeitsstrukturierung notwendig, um die Arbeit zu entspezialisieren und die Prinzipien des Taylorismus zu beseitigen. Wie das im einzelnen bewerkstelligt werden kann, soll im Teil II näher betrachtet werden.

[23] Daselbst, S. 26.