

Zeitschrift: Gewerkschaftliche Rundschau : Vierteljahresschrift des Schweizerischen Gewerkschaftsbundes

Herausgeber: Schweizerischer Gewerkschaftsbund

Band: 69 (1977)

Heft: 2

Artikel: Humanisierung der Arbeitswelt und Produktivität : eine Studie wird zur Diskussion gestellt

Autor: Böhme, Olaf J.

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-354842>

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: 26.01.2026

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

Humanisierung der Arbeitswelt und Produktivität

Eine Studie wird zur Diskussion gestellt¹

Olaf J. Böhme

Die Zahl der Veröffentlichungen, Tagungen, Seminare und Vorträge zur Thematik *«Arbeit und Humanität»* sind in letzter Zeit so unerschöpflich gross geworden, dass es den Wissenschaftlern wie den Politikern und Praktikern schwer fällt, diesen Themenkreis einigermaßen überschaubar zu halten. Um der Gefahr der Unüberschaubarkeit dabei zu begegnen, hat das Bayerische Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung in München an die Forschungsstelle für Betriebswirtschaft und Sozialpraxis e.V., München-Mannheim, einen Forschungsauftrag mit dem Thema *«Humanisierung der Arbeitswelt und Produktivität»* vergeben, dem folgende Zielsetzungen gestellt waren:

- Erarbeitung einer Analyse mit systematischer Auswertung und Aufbereitung der Literatur;
- Erstellung einer Dokumentation über die in der Literatur bekanntgewordenen praktizierten Modelle;
- Durchführung einer Erhebung in der Bundesrepublik Deutschland mit Einarbeitung der Ergebnisse in den Forschungsbericht;
- Beschreibung des Problemstandes und Abteilung konkreter Empfehlungen für die Praxis, Wissenschaft und Politik.

Damit diese Zielsetzungen erreicht werden konnten, musste die Studie, da es unmöglich ist, alle Aspekte der Humanisierung der Arbeitswelt zu berücksichtigen, gewisse *Schwerpunkte* setzen:

1. Bei der Darstellung und Diskussion der betrieblichen Massnahmen zur Humanisierung der Arbeitswelt wurde besonderes Gewicht auf die Massnahmen gelegt, die unter den Stichworten *«Arbeitsstrukturierung»* und *«neue Formen der Arbeitsorganisation»* in die Diskussion um die Humanisierung der Arbeitswelt eingegangen sind. In diesem Zusammenhang wird in der vorliegenden Studie in Anlehnung an die Begriffsbestimmung der PHILIPS-Werke *«Arbeitsstrukturierung»* global als *«Organisieren der Arbeit, ihrer Situation und Bedingungen (definiert), so dass bei Erhaltung oder Steigerung der Leistung der Arbeitsinhalt möglichst mit den Fähig-*

¹ Eduard Gaugler, Meinulf Kolb, Bernhard Ling: Humanisierung der Arbeitswelt und Produktivität. Literaturanalyse – Praktizierte Beispiele – Empfehlungen für die Praxis; Studie im Auftrag des Bayerischen Staatsministeriums für Arbeit und Sozialordnung, München. – Hrg. von der Forschungsstelle für Betriebswirtschaft und Sozialpraxis e.V., München-Mannheim, 1976, 480 S., kartoniert, DM 29.80.

keiten und Strebenszielen des einzelnen Mitarbeiters übereinstimmt». Dabei können folgende Phasen unterschieden werden:

- Phase 1: Strukturierung des Arbeitsumfeldes (Work-Environment);
- Phase 2: Strukturierung des Arbeitsfeldes (Actual Work);
- Phase 3: Abteilungsstrukturierung (Departmental Structure);
- Phase 4: Betriebsstrukturierung (teilautonome beziehungsweise autonome Arbeitsgruppen).

Die Arbeitsstrukturierung bezeichnet also einen organisatorischen Vorgang, bei dem der Arbeitsinhalt oder das Arbeitsfeld eine Veränderung erfährt.

2. Theoretische Ansätze, die in die Literatur zur Humanisierung der Arbeitswelt Eingang gefunden haben, werden in der vorliegenden Studie ausführlich behandelt.

3. Die Behandlung betriebswirtschaftlicher Fragestellungen nimmt in der vorliegenden Studie einen besonderen Platz ein, was bereits aus der Formulierung des Arbeitsthemas hervorgeht. In diesem Zusammenhang erfährt der Begriff «Produktivität» keine enge Auslegung, sondern wird als Nutzen-Kosten-Relation im weitesten Sinne verstanden. Auch stehen betriebswirtschaftliche Erwägungen mehr im Zentrum der Diskussion als das in den einschlägigen Publikationen der Fall ist.

Auf Grund dieser Schwerpunktsetzung ist es den Autoren der Studie «Humanisierung der Arbeitswelt und Produktivität» gelungen, einen wertvollen Beitrag für die Praxis, Wissenschaft und Politik zu leisten, um die fast unüberschaubare Diskussion in Literatur und Praxis über diesen Themenkreis klarer zu machen.

Im *ersten Hauptteil* wird die Literatur zur Thematik «Humanisierung der Arbeitswelt» unter Auswertung von 925 Publikationen analysiert und die begrifflichen Grundlagen behandelt. Bei dieser *Literatur- und Begriffsanalyse* stoßen die Autoren der Studie auf eine besondere Schwierigkeit; denn die Behandlung des Themas in der Literatur bringt es mit sich, dass in vielen Veröffentlichungen nicht immer ausdrücklich formuliert ist, was unter dem Begriff «*Humanisierung*» verstanden wird. Vielfach findet der Begriff im Schrifttum auch nur eine sehr verschwommene Erklärung oder wird in seinen Abgrenzungen oft nur willkürlich markiert. Selbst die Autoren der vorliegenden Untersuchung *finden nicht zu einem allumfassenden Begriff*, was angesichts der Vielfalt des Sachverhalts auch nicht weiter verwunderlich ist. Dafür wird aber die Eingrenzung des der Studie zugrunde gelegten Begriffs der Humanisierung der Arbeitswelt klar herausgearbeitet.

Die weiteren Ausführungen gehen sodann in einer Bestandesaufnahme auf die Auswirkungen der realen Arbeitswelt näher ein und

geben einen *Überblick über die inhumanen Erscheinungen und deren Ursachen*. Im Anschluss daran kommen die *Anforderungen an eine humanere Arbeitswelt* zur Diskussion. Dabei werden vor allem die Motivationstheorien und die Theorien zur Arbeitszufriedenheit sowie die betrieblichen Massnahmen zur Humanisierung der Arbeitswelt näher behandelt. Sehr ausführlich wird über die Gestaltung der Arbeitsbedingungen, die Arbeitsstrukturierung und deren Formen (Aufgabenerweiterung = Job Enlargement; Aufgabenbereicherung = Job Enrichment; (teil-)autonome Arbeitsgruppen) sowie über die betriebs- und unternehmensbezogenen Massnahmen (im Bereich des Führungs- und Personalwesens) berichtet. Auch auf die Träger und Initiatoren der Humanisierungsaktivitäten wird in diesem Zusammenhang eingegangen und über den Prozess der Einführung von arbeitsstrukturierenden Massnahmen referiert. Daran anschliessend werden die *Auswirkungen der arbeitsstrukturierenden Massnahmen* diskutiert und die Nebenbedingungen der Humanisierung der Arbeitswelt (wie zum Beispiel die technische Entwicklung, die rechtlichen Einflussfaktoren, die gesellschaftlichen Einflüsse) aufgezeigt. Mit einer systematisch aufgebauten Literaturanalyse schliesst der erste Hauptteil.

Im *zweiten Hauptteil*, der mehr *praxisorientiert* ist, werden zunächst 120 Beispiele zur Arbeitsstrukturierung aus der betrieblichen Praxis dokumentiert (darunter auch drei Beispiele aus unserem Lande), die sich mit der Humanisierung der Arbeitswelt befassen und im einschlägigen Schrifttum beschrieben sind. Dann folgen die Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, die bei 25 Firmen der Bundesrepublik Deutschland durchgeführt wurden.

Der *dritte Hauptteil* enthält eine zusammenfassende *Beschreibung des Problemstandes* und gibt in 14 Punkten ein Resümee der Literaturanalyse sowie in 12 Punkten eine Zusammenfassung der Befragungsergebnisse. Im Anschluss daran folgen *23 Empfehlungen zur Weiterführung der Humanisierungsbestrebungen*, die sich vor allem an Betriebe, Verbände und politische Instanzen richten. Um diesen Empfehlungen einen grösseren Bekanntheitsgrad zu geben, sollen sie – ohne die in der Studie erarbeiteten, umfangreichen Begründungen – in ihrem Wortlaut hier wiedergegeben werden, da sie auch für unser Land von Interesse sein können:

1. Ein Schwerpunkt zukünftiger Forschungsarbeit muss auf der Entwicklung geeigneter Indikatorensysteme und Verfahren zur Messung der Auswirkungen arbeitsstrukturierender Massnahmen liegen.
2. Die politischen Instanzen sind aufgerufen, die Betriebe bei der Entwicklung von Erfassungs- und Evaluierungsinstrumenten zu unterstützen.

3. Eine zentrale Dokumentation des bisher verfügbaren Wissens über Arbeitsstrukturierung ist sicherzustellen.
4. Bildungsinstitutionen sollen verpflichtet werden, Grundfragen der Arbeitsstrukturierung in bestehende Lehr- und Studiengänge aufzunehmen.
5. Zur Fundierung und Verstärkung der Bestrebungen zur Humanisierung der Arbeitswelt wird empfohlen, in den Betrieben sicherzustellen, dass die Führungskräfte über arbeitswissenschaftliche Grundkenntnisse verfügen.
6. Es wird empfohlen, in verstärktem Umfang Werbemaßnahmen für die Arbeitsstrukturierung zu ergreifen.
7. Es wird angeregt, einen Preis für anererkennungswerte Maßnahmen von Firmen zu vergeben.
8. Staatliche Unterstützung der Betriebe kann in der Bereitstellung institutionalisierter Beratungsdienste oder -teams bestehen, deren Aufgabe die Beratung von Firmen ist, die an Arbeitsstrukturierungsmassnahmen interessiert sind.
9. Besonders förderungswürdige Ansätze zur Neustrukturierung der Arbeit sind finanziell zu unterstützen.
10. Die Betriebe in öffentlicher Hand sind aufgerufen, Schrittmacherdienste zu leisten, indem sie beispielhafte Aktivitäten zur Humanisierung der Arbeitswelt durchführen.
11. Prinzipien, die bei der Gestaltung der Aufbauorganisation vorwiegend im öffentlichen Bereich Anwendung finden, sind bezüglich ihrer negativen Wirkungen auf Arbeiter, Angestellte und Beamte zu untersuchen.
12. Auf Grund des derzeit noch geringen theoretischen und empirischen Wissensstandes erscheinen gesetzliche Regelungen, die eine Ausdehnung des Arbeitsschutzrechts auf psychologische und soziale Faktoren beinhalten, zum jetzigen Zeitpunkt noch verfrüht.
13. Im Stadium der Planung von Arbeitsstrukturierungsmassnahmen empfiehlt sich zunächst eine exakte Beschreibung der sozialen, technischen, organisatorischen und ökonomischen Ausgangssituation; dazu ist ein Musterraster (etwa analog einem Kontenrahmen) zu entwickeln.
14. Beim Entwurf des gewünschten Zustandes ist darauf zu achten, dass Modelle und Experimente anderer Firmen nicht einfach nachgeahmt werden können; vielmehr muss den jeweiligen Umständen und Randbedingungen in jedem Einzelfall Rechnung getragen werden.
15. Die von der Arbeitsstrukturierung betroffenen Mitarbeiter sind frühzeitig über die einzuführenden Massnahmen zu informieren

und entsprechend auszubilden; den Mitarbeitern sind Mitwirkungsmöglichkeiten zu eröffnen.

16. Für die Realisierungsphase empfiehlt sich im Betrieb die Einrichtung einer Kommission, die für die Abklärung aller anstehenden Probleme und Schwierigkeiten zuständig ist.
17. Im Gesamt- beziehungsweise Konzernbetriebsrat ist bei grösseren Unternehmen die Konstituierung eines Ausschusses für Humanisierungsfragen angezeigt.
18. Bei der Beurteilung der Ergebnisse arbeitsstrukturierender Massnahmen sind die Auswirkungen langfristig und umfassend zu berücksichtigen.
19. Globale Richtlinien über Humanisierungsmassnahmen können in Tarifverträgen aufgenommen werden.
20. Ideen zur besseren Gestaltung der Arbeitswelt können durch innerbetriebliche Wettbewerbe gefördert werden.
21. In das betriebliche Indikatorensystem für unternehmensbezogene Erfolge soll verstärkt die Beurteilung von Humanisierungsmassnahmen einbezogen werden.
22. Zur Unterstützung der Wirkungen der arbeitsstrukturierenden Massnahmen sind die Mitarbeiter am Erfolg der Unternehmung zu beteiligen.
23. Es wird angeregt, einen Erfahrungsaustausch zwischen Betrieben (gleicher Branche) zu institutionalisieren.

Die von den Autoren vorgelegte Studie ist ein *einmaliges Kompendium* über den Themenkreis «Humanisierung der Arbeitswelt und Produktivität» und bietet durch die am Schluss befindliche Bibliographie, die auf annähernd 80 Seiten über 900 Publikationen aufführt, dem wissenschaftlich *und* dem praxisorientierten Interessenten einen sehr guten «Einstieg» in die gegenwärtig viel diskutierte Materie. Darüber hinaus gibt die Studie eine Reihe von informativen Hinweisen über bereits eingeleitete Arbeitsstrukturierungsmassnahmen in verschiedenen Ländern, die sowohl für die Wissenschaft wie auch für die betriebliche und unternehmerische Praxis sowie für die gewerkschaftliche Tätigkeit auf diesem Gebiet von grossem Nutzen sind. Denn in naher Zukunft wird die Thematik «Humanisierung der Arbeitswelt» an Bedeutung noch zunehmen und zu einer Weiterentwicklung der Grundlagen von arbeitsstrukturierenden Massnahmen in unserer Gesellschaftsordnung führen, so dass auch wir in unserem Lande uns vermehrt mit dieser Thematik befassen müssen: Der technische Fortschritt, der unsere Zeit so stark prägt, braucht als Gegenstück die besondere Pflege des Menschlichen in allen Bereichen, besonders aber in der Welt der Arbeit.