**Zeitschrift:** Gewerkschaftliche Rundschau : Vierteljahresschrift des Schweizerischen Gewerkschaftsbundes

**Herausgeber:** Schweizerischer Gewerkschaftsbund

**Band:** 69 (1977)

**Heft:** 5

**Artikel:** Humanisierung der Arbeitswelt und neue Arbeitsformen : Teil II. Die Grundformen der Arbeitsstrukturierung

**Autor:** Böhme, Olaf J.

**DOI:** https://doi.org/10.5169/seals-354856

**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:** 10.12.2025

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

# Humanisierung der Arbeitswelt und neue Arbeitsformen

# Teil II: Die Grundformen der Arbeitsstrukturierung

*Olaf J. Böhme*

Im Teil I der vorliegenden Abhandlung wurde dargelegt, was «Humanisierung der Arbeitswelt» ist und weshalb der Taylorismus als ein ökonomischer Störfaktor hinsichtlich der Bestrebungen um eine menschengerechtere Arbeitsgestaltung angesehen werden muss[1]. Im Teil II sollen nun die Grundformen der Arbeitsstrukturierung vorgestellt werden, die Erfassungs- und Zurechnungsproblematik eine Darstellung finden und Schlussfolgerungen aus den gegenwärtigen Bestrebungen um eine Humanisierung der Arbeitswelt gezogen werden.

## 1. Die Grundformen der menschengerechten Arbeitsgestaltung

In unserer heutigen Zeit vollzieht sich die Arbeitsgestaltung im allgemeinen in mehreren Ebenen, die untereinander eng verbunden sind und einander gegenseitig beeinflussen. Es sind dies:

- die ergonomische Arbeitsgestaltung,
- die Personalplanung und
- die Arbeitsstrukturierung.

### *1.1 Ergonomische Arbeitsgestaltung*[2]

Bei der ergonomischen (arbeitswissenschaftlichen) Arbeitsgestaltung wird der Mensch in den Mittelpunkt der Betrachtungen gestellt. Dabei ist sie bestrebt, ein Optimum zwischen Wirtschaftlichkeit und Humanität der Arbeit zu erreichen. In diesem Zusammenhang wird die Arbeit dann als *menschengerecht* bezeichnet, *wenn sie keine gesundheitliche Gefährdung hervorruft und ein Höchstmass an Wohlbefinden erreicht.* Mit anderen Worten: Es ist also Aufgabe der ergonomischen Arbeitsgestaltung – im Gegensatz zur organisatorischen Arbeitsgestaltung, die sich mit der Arbeitsteilung, der Arbeitszeit und der Leistungsabstimmung beschäftigt –, die Arbeit den arbeitsphysiologischen und arbeitspsychologischen Leistungs- und Fähigkeitsgrenzen des arbeitenden Menschen anzupassen. Das heisst die ergonomische Arbeitsgestaltung hat ausschliesslich

[1] Siehe Teil I, in: «Gewerkschaftliche Rundschau», Heft 4/77, S. 111.
[2] Die Ausführungen lehnen sich an Sponder, J., a.a.O., S. 5, an. Vgl. hierzu auch: DGB, OeGB, SGB, Menschengerechte Arbeitsgestaltung, a.a.O.

*menschenorientiert* und nicht produktionsorientiert zu sein, um dem arbeitenden Menschen im Arbeits- und Produktionsprozess bei seinen tagtäglichen Tätigkeiten und Aufgaben ein Höchstmass an körperlicher und geistiger Zufriedenheit zu geben. Die wichtigsten Teilaufgaben, die hierbei die ergonomische Arbeitsgestaltung zu verfolgen hat, sind folgende:

*a) Anthropometrische Arbeitsgestaltung*

Die anthropometrische Arbeitsgestaltung umfasst die Anwendung empirisch ermittelter Abmessungen des menschlichen Körpers für die richtige Gestaltung von Maschinen, Einrichtungen und Geräten und berücksichtigt biomechanische Gegebenheiten. Dabei beschäftigt sie sich vor allem mit der Körperhaltung, den Körpermassen, dem Bewegungsraum und mit der Körperkraft.

*b) Die physiologische Arbeitsgestaltung*

Die physiologische Arbeitsgestaltung beschäftigt sich mit den Arbeitsplätzen, den Arbeitsmethoden und der Arbeitsumgebung und passt diese an die physiologische Leistungsfähigkeit des Menschen an, damit bei geringster Ermüdung der grösste Wirkungsgrad erreicht werden kann.

*c) Die Gestaltung der Umgebungseinflüsse*

Diese Arbeitsgestaltungsart beschäftigt sich mit der Beseitigung beziehungsweise Verringerung der Belastung durch Umgebungseinflüsse wie Klima, schlechte Beleuchtung, Staub, Gas und Dämpfe, Lärm und Schwingungen.

*d) Die informationstechnische Arbeitsgestaltung*

Die informationstechnische Arbeitsgestaltung beschäftigt sich mit dem Informationsfluss (Wahrnehmung und Entscheidung), um diesen so günstig wie möglich zu gestalten (zum Beispiel müssen optische und akustische Signale so angelegt sein, dass sie schnell erkannt und zugeordnet werden können).

### *1.2 Personalplanung*[3]

Die Aufgabe des Unternehmens hinsichtlich der Personalaufgabe besteht darin, die zur Erreichung der Unternehmensziele notwendigen quantitativen und qualitativen menschlichen Arbeitsleistungen am *richtigen Ort* und zur *richtigen Zeit* bereitzustellen. Sie hat gleichzeitig dafür Sorge zu tragen, dass die Mitarbeiter ihren *Fähigkeiten* entsprechend *eingesetzt* werden, damit sie im Arbeitsprozess ein Höchstmass an *Zufriedenheit* finden. Um das zu erreichen, ist die *Personalplanung* notwendig, die in folgenden Phasen abläuft:

[3] Siehe hierzu: Personalplanung im Betrieb, herausgegeben vom Arbeitsring der Arbeitgeberverbände der Deutschen Chemischen Industrie e.V., Wiesbaden 1975.

In der ersten Phase werden von den Trägern der Personalplanung Informationen gesammelt, die in eine Personalbestandsaufnahme und -analyse sowie in eine Personalbestandserwartung münden. Auf der Basis dieser Erwartungsdaten werden in der zweiten Phase Alternativpläne ausgearbeitet. In der dritten Phase wird eine Alternative für verbindlich erklärt, aus der die Personalbedarfsplanung und die Personalkostenplanung resultieren. Hier schliesst sich die Personalbeschaffungsplanung an, aus der hervorgeht, ob und wie auf dem internen und/oder externen Arbeitsmarkt Mitarbeiter in der für die Erledigung der Aufgaben benötigten Quantität und Qualität zu einem bestimmten Zeitpunkt und für eine bestimmte Dauer besorgt werden können. Die für die Eingliederung in den Betrieb oder in die Verwaltung zur Verfügung stehenden Mitarbeiter müssen sodann auch richtig eingesetzt werden, damit sie ein Optimum an Leistung erbringen und ein Höchstmass an Arbeitszufriedenheit finden. Hierzu ist Voraussetzung, dass weitgehend die Fähigkeiten und die Neigungen des Mitarbeiters mit den Anforderungen des Arbeitsplatzes, der zu besetzen ist, übereinstimmen, das heisst, dem *Eignungsprofil* des Mitarbeiters muss ein *Anforderungsprofil* des Arbeitsplatzes gegenübergestellt werden. Dies erfordert eine Personaleinsatzplanung und bedingt Massnahmen der innerbetrieblichen Information und Beratung hinsichtlich der Fort- und Weiterbildung.
Auf Grund der hier summarisch dargestellten Aufgaben der Personalplanung kommt dieser die Bedeutung eines Humanisierungsfaktors zu, weil sie den Einsatz der menschlichen Arbeit in den betrieblichen Leistungsprozess zu ermöglichen hat, damit der sozialen Isolierung des Mitarbeiters entgegengewirkt wird. Damit dient die Personalplanung sowohl den Interessen des Mitarbeiters wie auch den Interessen des Unternehmens und trägt zu einer menschengerechten Arbeitsgestaltung bei, da sie dem Mitarbeiter die Chance zu einer optimalen Entfaltung gibt.

### *1.3 Arbeitsstrukturierung*[4]

Im Vordergrund der Diskussion um die Humanisierung der Arbeitswelt steht heute der Begriff «Arbeitsstrukturierung», in dem *Hilf* eine Art Oberbegriff für ergonomische und organisatorische Arbeitsgestaltung sieht[5]. In einer Studie der *PHILIPS-Werke,* Eindhoven, wird dieser Begriff global als «Organisieren der Arbeit, ihrer Situation und Bedingungen (definiert), so dass bei Erhaltung oder Steigerung der Leistung der Arbeitsinhalt möglichst mit den Fähig-

[4] Siehe hierzu die Ausführungen bei Gaugler, E., Kolb, M., Ling, B., Humanisierung der Arbeitswelt und Produktivität, a.a.O., S. 122 ff.
[5] Vgl. Sponder, J., a.a.O., S. 6.

keiten und Strebenszielen des einzelnen Mitarbeiters übereinstimmt»[6]. Im grossen und ganzen kann mit *Sponder* gesagt werden, «dass die neuen Ansätze zur Arbeitsstrukturierung von den Bedürfnissen und Forderungen des Menschen nach mehr Verantwortung, grösseren Arbeitsinhalten, Handlungsspielräumen und dem Wunsch nach Mitgestaltung ausgehen»[7], das heisst, das *Streben nach Selbstverwirklichung in der Arbeit* ist der Grundgedanke und das Ziel dieser Überlegung.
Wenn wir davon ausgehen, «dass der Taylorismus in modernen Industriegesellschaften seinen konkreten Niederschlag in hochgradiger Arbeitsteilung und Spezialisierung findet, dann liegt eine Möglichkeit zur Verbesserung der Arbeitsgestaltung darin, den menschlichen Handlungsspielraum in der Arbeit zu *erweitern*»[8] und weniger zu verkleinern; denn in der Arbeitsfeldverkleinerung fungiert der Mensch oft nur noch als «Lückenbüsser der Technik»[9]. Es muss daher eine *Arbeitsfeldvergrösserung* angestrebt werden, die die *Optimierung* und nicht die Maximierung der Arbeitsteilung zum Ziel hat. In diesem Zusammenhang haben sich in der Diskussion um neue Formen der Arbeitsgestaltung folgende Möglichkeiten ergeben:

- Systematischer Arbeitsplatzwechsel (Job Rotation),
- Arbeits- beziehungsweise Aufgabenerweiterung (Job Enlargement),
- Arbeits- beziehungsweise Aufgabenbereicherung (Job Enrichment),
- Autonome beziehungsweise teilautonome Arbeitsgruppen.

### *a) Job Rotation*[10]

Job Rotation kann als erster Schritt zu einer Humanisierung der Arbeitsorganisation betrachtet werden.

*Begriff:* Bei der Ausführung verschiedener relativ einfacher, repetitiver Arbeiten wechseln die Arbeitnehmer in festgelegten Zeitabständen untereinander die Arbeitsplätze.

*Ziele:* Durch den Arbeitsplatzwechsel wird eine Reduzierung einseitiger körperlicher Belastung und ein Abbau der Monotonie erreicht. Dadurch wird die Arbeitszufriedenheit gefördert, ohne die Produktivität zu beeinträchtigen.

[6] Zitiert nach Gaugler, E., Kolb, M., Ling, B., a.a.O., S. 124.
[7] Sponder, J., a.a.O., S. 6.
[8] Steinmann, H., Heinrich, M., Schreyögg, G., a.a.O., S. 27.
[9] Nach Rühl, G., Untersuchung zur Arbeitsstrukturierung; in: Industrial Engineering, 3. Jg. (1973), Nr. 3, S. 154.
[10] Siehe Ausführungen bei Gaugler, E., Kolb, M., Ling, B., a.a.O., S. 135 ff.

*Kritik:* Die sozialen Kontakte können gestört werden, wenn Arbeitnehmer beim Arbeitsplatzwechsel in eine neue soziale Umwelt kommen. Das Bedürfnis nach Anerkennung und Achtung sowie das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung wird nicht angesprochen.

### *b) Job Enlargement*[11]

Job Enlargement ist ein weiterer Schritt zur Humanisierung der Arbeitswelt, da hier der Grad der Arbeitsteilung an einzelnen Arbeitsplätzen verändert wird.

*Begriff:* Es wird eine Entspezialisierung angestrebt, und zwar dadurch, dass stark zersplitterte Tätigkeiten, die ursprünglich von verschiedenen Arbeitnehmern durchgeführt wurden, nun wieder zusammengefasst und einem Arbeitnehmer übertragen werden.

*Ziele:* Es ist das Ziel, eine Erweiterung der Arbeit in einer zahlenmässigen Vergrösserung qualitativ gleichwertiger Tätigkeiten zu erreichen, um Ermüdungs-, Monotonie- und Sättigungsphänomene abzubauen, das heisst einen ausreichenden Beanspruchungswechsel im körperlichen und geistigen Sinn zu ermöglichen.

*Kritik:* Job Enlargement erfordert einen besseren Ausbildungsstand, so dass für Arbeitnehmer mit niederem Ausbildungsstand das Bedürfnis nach Sicherheit des Arbeitsplatzes nicht mehr gewährleistet ist (Versetzung, Kündigung). Ausserdem ist es recht schwierig, den Arbeitsplatz so anzureichern, dass er den schöpferischen Fähigkeiten des Arbeitnehmers nachkommt. Im *positiven* Sinne ist zu erwähnen, dass Job Enlargement die Selbstachtung und die Anerkennung fördert und die Selbstverwirklichung ermöglicht.

### *c) Job Enrichment*[12]

Job Enrichment wirkt wie Job Enlargement verändernd auf den Grad der Arbeitsteilung an einzelnen Arbeitsplätzen.

*Begriff:* Hier werden strukturell verschiedenartige Arbeitselemente – wie Vorbereitungs-, Fertigungs- und Kontrollaufgaben – zusammengefügt.

*Ziele:* Durch Job Enrichment wird eine vertikale Verknüpfung unterschiedlicher Aufgaben erreicht und somit der Verantwortungs- und Dispositionsspielraum des Arbeitnehmers vergrössert.

*Kritik:* Hier gelten die gleichen Kritikpunkte wie bei Job Enlargement. Im *positiven* Sinne ist zu erwähnen, dass bei Job Enrichment eine Tendenz zur Entspezialisierung besteht und eine bessere Information zur Einordnung der eigenen Tätigkeit in den Gesamtzusammenhang des Produktionsprozesses ermöglicht wird.

[11] Daselbst, S. 143 ff.
[12] Ebenda.

*d) Autonome beziehungsweise teilautonome Arbeitsgruppen*[13]

Diese Organisationsform wird als die fortschrittlichste Art der Arbeitsstrukturierung bezeichnet.

*Begriff:* Hier liegt eine Weiterentwicklung des Job Enrichment auf Gruppenbasis vor. Diesen Arbeitsgruppen wird ein höherer Grad an Entscheidungsautonomie zugestanden, als dies bei Job Enrichment möglich ist. Dabei ist mit Autonomie die Übertragung von Planungs-, Regulations- und Kontrollfunktionen an die jeweiligen Gruppen gemeint. Diese Gruppen entscheiden «autonom» über die Aufgabenverteilung, über die Aufnahme und die Entlassung von Gruppenmitgliedern.

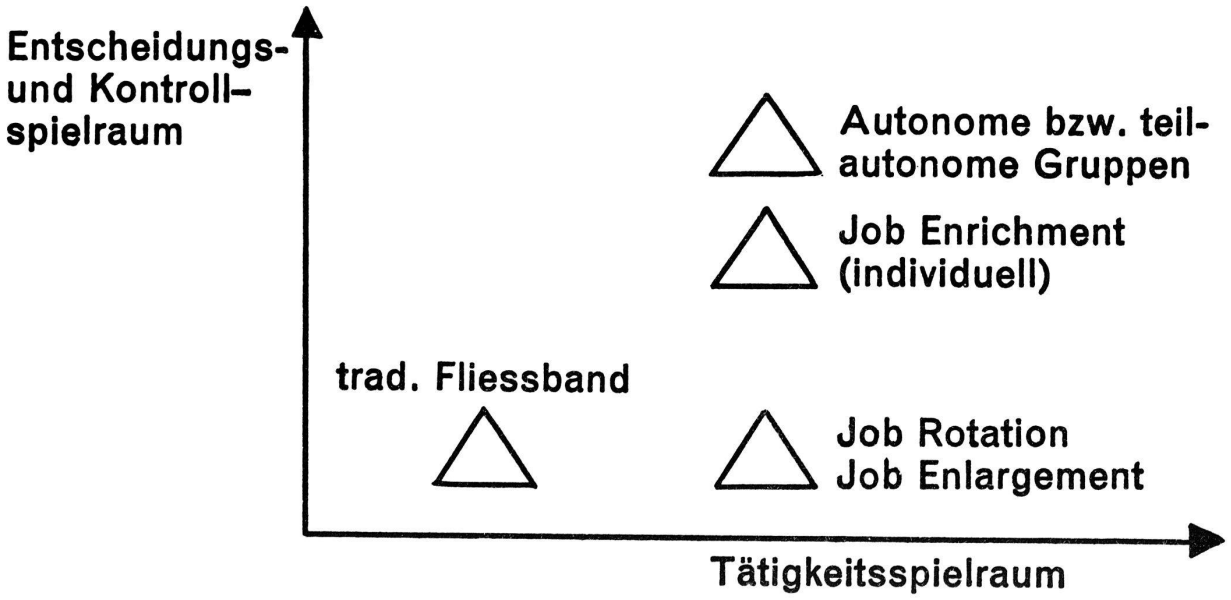
*Ziele:* Kommunikative Selbstbestimmung wird angestrebt, das heisst es werden folgende Ziele verfolgt: Interessenvertretung des einzelnen, kooperative Problemlösung, Diskussion zwischenmenschlicher Probleme, Aufklärung und Information über verschiedene Sachverhalte, Möglichkeit, diskutieren zu lernen.

*Kritik:* Viele Konflikte werden in die Arbeitsgruppe verlagert und lassen dort neue soziale Zwänge entstehen. Ansonsten wird das Konzept in der Literatur positiv bewertet.

## 2. Die Auswirkungen der Arbeitsstrukturierungsmassnahmen

### *2.1 Handlungsspielraum*

Die vier Arten der Arbeitsstrukturierung weisen gegenüber dem traditionellen Fliessband einen grösseren Handlungsspielraum für den einzelnen Arbeitnehmer beziehungsweise für die Arbeitsgruppe auf. Wie sich das im einzelnen auswirkt, zeigt das von *Steinmann, Heinrich* und *Schreyögg* entwickelte Diagramm[14]:




[13] Daselbst, S. 153 ff. und Steinmann, H., Heinrich, M., Schreyögg, G., a.a.O., S. 33 ff.
[14] Diagramm aus: Steinmann, H., Heinrich, M., Schreyögg, G., a.a.O., S. 31.

## 2.2 *Erfassungs- und Zurechnungsproblematik*[15]

Die *Zurechnung* bestimmter Effekte auf arbeitsstrukturierende Massnahmen ist verhältnismässig schwierig, weil Experimente in der Praxis nur selten so durchgeführt werden, dass eindeutige Aussagen über die Wirkungen von Massnahmen, die die Humanisierung der Arbeitswelt betreffen, möglich sind. Auch die *Erfassung* der Auswirkungen wirft in den Unternehmen Probleme auf, da dem Indikatorenproblem noch zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird. Die Arbeitszufriedenheit als Indikator allein genügt nicht, um die Auswirkungen von Arbeitsstrukturierungsmassnahmen zu erfassen. Praxis und Forschung haben hierzu noch einiges nachzuholen.

## 2.3 *Individualebene*[16]

Die Studie «Humanisierung der Arbeitswelt und Produktivität» kommt zu dem Resultat, dass sich die Aussagen über die Auswirkungen der Humanisierungsmassnahmen auf den *einzelnen* Arbeitnehmer auf unterschiedlichem Niveau bewegen: «Quantitativ feststellbare, allgemein gültige Ergebnisse fehlen fast völlig.» Global kann nur gesagt werden, dass die neuen Formen der Arbeitsstrukturierung sich in der Regel in folgenden Fällen positiv für die Arbeitnehmer auswirken: Entlohnung, Flexibilität, geringe Unfallhäufigkeit und geringere psychische, nervöse sowie organische Beeinträchtigungen. Der *Gruppenarbeit* werden folgende positiven Wirkungen zugeschrieben: grössere Zufriedenheit, Selbstverwirklichung, wachsende Autonomie und Entwicklung von Führungstalenten.

## 2.4 *Betriebsebene*[17]

Die gleiche Studie kommt hinsichtlich der Betriebsebene zu dem Ergebnis, dass ein direkter Zusammenhang zwischen Auswirkungen der Individualebene und Wirkungen auf die betriebliche Ebene zwar oft gesehen werde, wenn in der Literatur behauptet wird, Arbeitsstrukturierungsmassnahmen hätten eine grössere Zufriedenheit mit der Arbeit zur Folge, so dass die Arbeitszufriedenheit ganz allgemein zu einer Erhöhung der Leistung führen würde; doch sind diese Zusammenhänge bis jetzt empirisch noch nicht nachgewiesen. Das bedeutet, auch hier besteht ein «weisser Fleck», den es in den nächsten Jahren im Fachschrifttum auszufüllen gilt.
Trotz des Fehlens einer umfassenden Theorie und einer hinreichenden Kontrolle der Bedingungen, die zur Einführung von Arbeits-

[15] Siehe Ausführungen bei Gaugler, E., Kolb, M., Ling, B., a.a.O., S. 210 ff.
[16] Daselbst, S. 215 ff.
[17] Daselbst, S. 220 f.

strukturierungsmassnahmen geführt haben, dürfen wir uns nicht entmutigen lassen, wenn gegenwärtig noch immer eine fundierte Wirkungsanalyse fehlt. Noch stehen wir am Anfang der Bestrebungen zu einer Humanisierung der Arbeitswelt und dürfen deshalb nicht erwarten, dass uns die Wissenschaft in nächster Zeit die Auswirkungen der Arbeitsstrukturierungsmassnahmen so analysiert, dass wir pauschal sagen können, sie seien «gut» oder «schlecht». Vielmehr sollten wir alle – ob nun in der Wissenschaft, Wirtschaft, Politik oder in den Gewerkschaften – danach streben, dass die Humanisierungsbewegung aktiv bleibt und wir alle danach trachten, dass die Ziele der Humanisierung der Arbeitswelt erreicht werden; *denn wir alle benötigen gerade in unserer Zeit mehr denn je die besondere Pflege des Menschlichen in allen Bereichen.*

## 3. Schlussfolgerungen

Die Bestrebungen, die seit einigen Jahren dazu geführt haben, die Arbeitswelt zu vermenschlichen und neue Formen der Arbeitsstrukturierung in den Unternehmen einzuführen, waren in erster Linie von rein *ökonomischen* Überlegungen geprägt; das heisst, dass «nicht zunächst neue sozialwissenschaftliche Erkenntnisse, sondern aktuelle Notsituationen und Sachzwänge die Triebfedern für das Handeln der Unternehmen» waren[18]. Die Tendenz zur zunehmenden Rationalisierung und zur Verbesserung der Produktivität war es, die die Tendenz nach einer Humanisierung der Arbeitswelt auslöste, um der in der Industrie hochgradig arbeitsteiligen Produktionsweise und der damit verbundenen Arbeitsunzufriedenheit der Arbeitnehmer zu begegnen. Hinsichtlich der zunehmenden Arbeitsentfremdung in der industriellen Fertigung musste eine *Gegenkraft* geschaffen werden, damit dem einzelnen Arbeitnehmer wieder mehr Kontrolle über seinen unmittelbaren Arbeitsprozess eingeräumt werden kann und er zu den herzustellenden Produkten eine bessere Beziehung erhält, die es ihm ermöglicht, seine Arbeit nicht als sinnlos erscheinen zu lassen, seine Sozialkontakte zu anderen Beschäftigten nicht unterbindet und seine Selbstentfaltung in der Arbeit nicht verhindert. Hier sind die Ansätze für die Humanisierung der Arbeitswelt zu suchen, die in den Motivationstheorien eine Grundlage fanden und zu folgenden *Schlussfolgerungen* führen[19]:

[18] Rühl, G., Menschengerechte Arbeitsplätze durch soziotechnologische Systemgestaltung; in: Schlaffke, W., Rühl, G., Weil, R., Qualität des Lebens am Arbeitsplatz, Köln 1974, S. 49.

[19] Vgl. Mann, W., Arbeitsstrukturierung – Schlagwort oder personalwirtschaftliche Notwendigkeit; in: Planung und Produktion, 24. Jg. (1976), Nr. 2, S. 5 ff. und Brotbeck, K., Motivation und Leistung: Mittel und Wege zu einer Humanisierung der Arbeit; in: Planung und Produktion, 24. Jg. (1976), Nr. 7/8, S. 5 ff.

1. Die Zufriedenheit des Arbeitnehmers hängt nicht allein von der Arbeit an sich ab, sondern ebensosehr von der Arbeitsumwelt, auch wenn diese im Sinne Herzbergs nicht unmittelbar motivierend auf die Leistung wirkt.
2. Eine massgebende Rolle spielt der unmittelbare Kontakt mit dem Vorgesetzten, wobei dessen Führungsweise nicht ausschliesslich produktionsorientiert, sondern vor allem personenorientiert zu sein hat.
3. Unter normalen Verhältnissen und bei gesicherten existentiellen Grundlagen will der Arbeitnehmer in seiner Würde und in seiner Integrität anerkannt werden.
4. Die Anerkennung des Arbeitnehmers ist eine wichtige Voraussetzung, um ihn an den Entscheidungsprozessen, die seine Arbeit und sein Arbeitsverhältnis betreffen, mitwirken zu lassen.
5. Um auf den Arbeitnehmer motivierend zu wirken, müssen wir seine Arbeit entspezialisieren und vom Prinzip des Taylorismus befreien, das heisst wir müssen neue Arbeitsformen suchen und einführen. So geben wir dem Arbeitnehmer durch *Job Enlargement* verschiedenartigere, mannigfaltigere Aufträge, durch *Job Rotation* schaffen wir Gelegenheiten, dass er – nach entsprechender Anlernzeit – sein Werkzeug und die Maschinen wechseln kann oder in einer anderen Abteilung oder Gruppe eingesetzt wird und durch *Job Enrichment* erreichen wir eine vertikale Verknüpfung unterschiedlicher Aufgaben und vergrössern seinen Verantwortungs- und Dispositionsspielraum.
6. Schliesslich müssen wir uns immer bewusst sein, dass wir stets nur den ganzen Menschen anstellen können, nie nur seine «guten» Seiten. Das bedingt, dass einzuführende Arbeitsstrukturierungsmassnahmen sich am Mitarbeiter zu orientieren haben.
7. Da Arbeitsstrukturen das Ergebnis von Strukturierungsprozessen sind, muss der Personalplanung und der Personalentwicklung ein besonderes Augenmerk zukommen.
8. Die Arbeitsstrukturierung ist ein Instrument zur Realisierung personalpolitischer Ziele und in diesem Zusammenhang ein wesentlicher Bestandteil der betrieblichen Personalpolitik, aus der eine «personalentwicklungsorientierte Arbeitsstrukturierung» zu resultieren hat.
9. Durch die Forderung nach Humanisierung der Arbeitswelt und durch die Einführung neuer Formen der Arbeitsstrukturierung wird dem arbeitenden Menschen – ganz gleich, ob in einem Produktions-, Verwaltungs- oder Dienstleistungsunternehmen – die Möglichkeit gegeben, seine persönlichen Schwächen zu überwinden sowie an den tagtäglichen Aufgaben und Pflichten zu wachsen und zu reifen, um damit seine *Selbstverwirklichung* zu erreichen.