Zeitschrift: Gewerkschaftliche Rundschau : Vierteljahresschrift des Schweizerischen Gewerkschaftsbundes

Herausgeber: Schweizerischer Gewerkschaftsbund

Band: 69 (1977)

Heft: 6

Artikel: Humanisierung der Arbeitswelt und neue Arbeitsformen : Teil III. Die Grundlagen der Gegenwart als Wegbereiter der Zukunft

Autor: Böhme, Olaf J.

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-354860

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: 09.12.2025

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

Humanisierung der Arbeitswelt und neue Arbeitsformen

Teil III: Die Grundlagen der Gegenwart als Wegbereiter der Zukunft

Olaf J. Böhme

Im Teil I der vorliegenden Abhandlung wurde dargelegt, was «Humanisierung der Arbeitswelt» ist und weshalb der Taylorismus als ein ökonomischer Störfaktor angesehen werden muss[1]. Auf diesen Grundlagen aufbauend, sind im Teil II die Grundformen der Arbeitsstrukturierung vorgestellt worden[2], so dass nun im abschliessenden Teil III auf die Bestrebungen um den Humanisierungsgedanken in der Schweiz näher eingegangen werden kann und der Frage nachgegangen werden soll, ob auch in einer rezessiven Wirtschaftsphase die einmal begonnenen Arbeitsstrukturierungsmassnahmen fortgesetzt werden sollen und welche Chancen der Humanisierung der Arbeitswelt in Zukunft eingeräumt werden.

1. Neue Arbeitsformen in der Schweiz

Auch in unserem Lande beschäftigt man sich mit den Problemen der Humanisierung der Arbeitswelt. So haben verschiedene wissenschaftliche Publikationen[3] und eine Informationsschrift der Gewerkschaften[4] sowie einige Veröffentlichungen über Erfahrungen mit der Einführung neuer Arbeitsformen in einzelnen Unternehmen[5] einiges zur Diskussion um diesen Themenkreis beigetragen. Den eigentlichen Anstoss für eine intensivere Betrachtung des gesamten Komplexes «Neue Arbeitsformen» gab aber erst die vom Arbeitgeberverband Schweizerischer Maschinen- und Metall-Industrieller (ASM) im Jahre 1975 herausgegebene Studie *«Neue Arbeitsformen – Möglichkeiten und Voraussetzungen in der schweizerischen Maschinen- und Metallindustrie»*[6] In diesem Untersuchungsbericht werden – gestützt auf konkrete Erfahrungen – Möglichkeiten aufgezeigt, wie

[1] Siehe hierzu Teil I, in: Gewerkschaftliche Rundschau, Heft 4, 1977.
[2] Siehe hierzu Teil II, in: Gewerkschaftliche Rundschau, Heft 5, 1977.
[3] Siehe Lattmann, Ch., Die Humanisierung der Arbeit und die Demokratisierung der Unternehmung, a.a.O.; Ulich, E., Neue Formen der Arbeitsstrukturierung; in: Fortschrittliche Betriebsführung, 23. Jg. (1974), Nr. 3, S. 187–196.
[4] Siehe DGB, ÖGB, SGB: Menschengerechte Arbeitsgestaltung, a.a.O.
[5] Siehe Oldani, B., Neue Lösungen der Arbeitsorganisation bei Landis & Gyr; in: Mitteilungen des Instituts für angewandte Arbeitswissenschaft, 1975, Nr. 56, S. 7–17; ASM: Neue Arbeitsformen, a.a.O., S. 33 ff.
[6] Hrg. vom ASM, Zürich 1975.

sich im industriellen Bereich Arbeitsabläufe so gestalten lassen, damit monotone und abstumpfende Arbeit ausgeschaltet wird und die persönliche Entfaltung möglichst vieler Mitarbeiter gefördert werden kann.

Die ASM-Studie zeigt anhand *praktischer* Beispiele aus Firmen der Maschinen- und Metallindustrie, dass in einigen Unternehmen dieser Branche schon abwechslungreichere Formen der Arbeitsgestaltung eingeführt worden sind. In diesem Zusammenhang kommen die Autoren des Untersuchungsberichts zu dem Resultat, «dass neue Arbeitsformen einen tauglichen Weg hin zur persönlichen Entfaltung und Selbstverwirklichung des Arbeitnehmers darstellen», und dass sich auf Grund der gesammelten Erfahrungen belegen lassen kann, «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»[7]. Aus dieser Sicht skizziert Prof. Dr. *E. Ulrich* von der ETH Zürich[8] die Gründe für die Tatsache, dass die Frage nach dem optimalen Arbeitsinhalt zunehmend in den Mittelpunkt des wissenschaftlichen Interesses und der praktischen Überlegungen in der Industrie getreten ist; denn in den letzten Jahren habe sich das Desinteresse an Monotonie und Langeweile erzeugenden Repetitivtätigkeit immer deutlicher herausgestellt. In den Unternehmen hat man erkannt, dass der Taylorismus zu einer Trennung von Denken und Tun und damit zu einer weitgehenden Separierung von Planungs-, Fertigungs- und Kontrollprozessen geführt hat, was eine Entleerung der Arbeitsinhalte und eine Restriktion des menschlichen Handlungsspielraums zur Folge habe. Wenn auch in der Schweiz die Arbeitsteiligkeit in der Fertigung nicht solche Ausmasse angenommen hat wie in anderen Industriestaaten, so stellt sich doch auch für unser Land die Frage, wie mit Hilfe der Motivationstheorien eine Humanisierung der Arbeitswelt erreicht werden kann.

In vier mit zahlreichen Tabellen und Graphiken ausgestatteten Berichten haben Praktiker aus verschiedenen ASM-Firmen einen Überblick gegeben[9], welche Möglichkeiten zur Einführung neuer Arbeitsformen bestehen. Dabei werden ausschliesslich Beispiele und Modelle präsentiert, die sich in den ASM-Firmen bewährt haben oder kurz vor der Verwirklichung stehen. Doch wird in diesem Untersuchungsbericht auch darauf hingewiesen, dass es für die Einführung neuer Arbeitsformen *natürliche Grenzen* gibt, die vor allem in der Personal- und Produktionsstruktur einzelner Unternehmen liegen: «Es wäre irrig zu glauben, jeder beliebige Produk-

[7] Daselbst, S. 173.
[8] Daselbst, S. 8 ff.
[9] Daselbst, S. 34 ff.

tionsbereich mit jedem beliebigen Arbeitnehmer liesse sich konsequent auf neue Arbeitsformen umstellen[10]». Aber dort, wo eine Umstellung möglich und vor allem sinnvoll erscheint, sind die einzuführenden neuen Arbeitsformen als ein *gemeinsamer Vorteil* für den Arbeitgeber *und* den Arbeitnehmer anzusehen: «Die Durchführung neuer Arbeitsformen ist mit einem lohnenden dauernden Lernprozess für Arbeitnehmer wie für Arbeitgeber verbunden[11].» Es ist zu begrüssen, dass durch den ASM-Untersuchungsbericht auch aus unserem Lande ein Beitrag zur Verwirklichung der Gedanken um die Humanisierung der Arbeitswelt vorliegt. Der Bericht ist zudem praxisbezogen und ermöglicht es den Unternehmern, auf den bereits vorliegenden Erfahrungen aufzubauen und weiterhin Initiativen zu entwickeln, um in unserem Lande den Bestrebungen um die Humanisierung der Arbeitswelt auch in Zukunft neue Impulse zu verleihen; *denn an der kontinuierlichen Weiterentwicklung neuer Arbeitsformen und deren Pflege sind sowohl die Arbeitnehmer wie die Arbeitgeber gleichermassen interessiert.*

2. Humanisierung der Arbeitswelt trotz Rezession?

In den einleitenden Betrachtungen zu Teil I der vorliegenden Abhandlung wurde die These aufgestellt, dass die konjunkturpolitischen Probleme der letzten Zeit die Humanisierung der Arbeitswelt in der Wirtschaft nicht gerade positiv beeinflusst haben. Die Literatur hierzu nimmt eine recht unterschiedliche Stellung zu dieser These ein. So wird beispielsweise die Meinung vertreten, dass «besonders in Phasen wirtschaftlichen Abschwungs und drohender Arbeitslosigkeit es selbstverständlich in erster Linie um eine Sicherung der Arbeitsplätze gehe. Der Wunsch nach befriedigender Arbeit tritt dann hinter dem Bedürfnis nach persönlicher Sicherheit zurück»[12]. Diese Auffassung mag wohl ihre Berechtigung haben, doch wäre meines Erachtens der Aussage Matthöfers eher zuzustimmen: «In einer Phase der Wirtschafts- und Konjunkturpolitik, in der die Sicherung der Arbeitsplätze im Vordergrund steht, verliert die Humanisierung des Arbeitslebens nichts von ihrer Bedeutung[13].» Zu einer ähnlichen Ansicht gelangen auch die Autoren des ASM-Untersuchungsberichts. Sie sind der Meinung, dass die Einführung neuer Arbeitsformen selbst in der *Rezessionsphase* ihre *unverminderte Berechtigung* hat; denn die abgeflaute Konjunktur stellt an die Unternehmen hinsichtlich ihrer Flexibilität in der Produktion erhöhte Ansprüche und kommen zu dem Resultat, dass

[10] Daselbst, S. 173/174.
[11] Daselbst, S. 174.
[12] Schmid, J. L., Für eine humane Arbeitswelt; in: Politische Studien, 1974, Nr. 217 (Sonderdruck), S. 16.
[13] Zitiert nach o.V., Arbeitsplätze. Mehr als Überleben; in: Wirtschaftswoche, 29. Jg. (1975), Nr. 4, S. 59.

«die Anwendung neuer Arbeitsformen sowohl in Zeiten guter als auch in Perioden abgeschwächter Konjunktur interessant» ist[14].
Vor allem die bisherigen in- und ausländischen Erfahrungen lassen erkennen, dass in jeder konjunkturellen Phase die Arbeitsstrukturierungsmassnahmen in der Regel die Qualität der geleisteten Arbeit unter gleichzeitiger Erhöhung der Gesamtwirtschaftlichkeit des Unternehmens verbessert hat. Aber auch die Tatsache, dass der während langer Jahre ausgetrocknete Arbeitsmarkt wieder zu funktionieren beginnt, ermöglicht es den Unternehmen, wieder besser qualifiziertes Personal einzustellen, wobei bei unsicher werdender Beschäftigungslage jener Arbeitnehmer eine grössere Chance hat, seinen angestammten Arbeitsplatz zu behalten statt entlassen zu werden, der breitgefächerte berufliche Kenntnisse und Fähigkeiten besitzt, das heisst, eine hohe innerbetriebliche Mobilität hat[15], da die neuen Arbeitsformen die Flexibilität der betroffenen Arbeitnehmer erhöhen.
Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Einführung von Arbeitsstrukturierungsmassnahmen *unabhängig* von jeder konjunkturellen Phase eine *unbedingte Notwendigkeit* ist. Sie ist eine *Daueraufgabe*; «denn neue Arbeitsformen spielen eine wesentliche Rolle bei der Verbesserung der Lebensqualität, die ihrerseits das gesellschaftliche Verhalten des einzelnen beeinflusst»[16] und zu einer kooperativen Partnerschaft zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber im Unternehmen führt.

3. Die Zukunft vorbereiten!

Mit der Forderung nach einer Humanisierung der Arbeitswelt ist eine Bewegung entstanden, die heute mehr ist als nur eine Moderichtung; sie ist eine *Grundströmung,* die nach Guido Fischer *drei verschiedene wirtschafts- und sozialpolitische Bestrebungen* enthält[17]:

a) Humanisierung der zunächst ausschliesslich technischen Rationalisierung:

Mit dem Aufkommen des Taylorismus sprach man zwar auch von einer «Humanisierung» der industriellen Arbeitsweise, doch verstand man damals Humanisierung nicht im Sinne von «Menschlichkeit», «sondern als Übertragung neuer Erkenntnisse der industriellen Arbeitszerlegung auf den arbeitenden Menschen, der zur Bedienung und Wartung der vordergründig beachteten Maschinen-

[14] ASM: Neue Arbeitsformen, a.a.O., S. 3.
[15] Siehe Böhme, O. J., Wie mobil sind Arbeitnehmer?; in: Schweizerische Handels-Zeitung, 116. Jg., Nr. 6 vom 10. Februar 1977, S. 2.
[16] ASM: Neue Arbeitsformen, a.a.P., S. 4.
[17] Vgl. hierzu Fischer, G., «Humanisierung der Arbeit»; in: Personal – Mensch und Arbeit, 26. Jg. (1974), Heft 8, S. 340–342.

arbeit notwendig ist»[18]. Erst als die Mängel des Taylorismus erkannt wurden, wurde die Notwendigkeit stärker betont, «dass bei den betreffenden Massnahmen der technischen Rationalisierung auch die naturbedingten Eigenschaften des arbeitenden Menschen berücksichtigt werden müssen. Die zunächst nur technisch gesehene Arbeitszerlegung wurde durch arbeits- und betriebspsychologische Erkenntnisse ergänzt und erweitert»[19]. Damit begann der zweite Abschnitt in den Bestrebungen um die Humanisierung der technischen Rationalisierung, der im REFA-Arbeitsstudium seinen Anfang fand und in die Motivationstheorien mündete.

b) Soziale Gestaltung der Arbeitsverhältnisse:

Die erste Phase der Humanisierungsbestrebungen fand in der Forderung nach einer sozialen Gestaltung der Arbeitsverhältnisse – wie sie in den Motivationstheorien zum Ausdruck gekommen sind – keine Ablösung, sondern eine Erweiterung dieser Humanisierungsbestrebungen, die nach Fischer zwei Bemühungen zur Folge haben: einmal die Anpassung der Arbeitsbedingungen an die menschliche Natur der Mitarbeiter, *die soziale Arbeitsgestaltung im Betrieb* und zum anderen die Anpassung der menschlichen Umwelteinflüsse während der industriellen Arbeit, *die soziale Betriebsgestaltung*[20].
Die Bemühungen um eine soziale Arbeitsgestaltung haben ihren Niederschlag in den Sozialvorschriften des Staates (zum Beispiel Sozialversicherung [AHV], Arbeitsschutz) und in der Sozialpartnerschaft zwischen Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften (zum Beispiel Gesamtarbeitsverträge, «Friedensabkommen») gefunden, was dazu geführt hat, dass der arbeitende Mensch selbst in seiner Person und Persönlichkeit angesprochen wurde. Hier beginnt nach Fischer die eigentliche Vermenschlichung der industriellen Arbeit, die in der zweiten Bemühung, nämlich in der sozialen Betriebsgestaltung, ihre Fortsetzung fand. So konnte mit Hilfe betriebssoziologischer und betriebspsychologischer Erfahrungen und Untersuchungen die soziale Betriebsgestaltung im positiven Sinne verbessert werden, da auch hier der arbeitende Mensch in seiner Person direkt angesprochen wird.

c) Menschliche Gestaltung des menschlichen Zusammenarbeitens:

Die zweite Phase der Humanisierungsbestrebungen, die mit der sozialen Gestaltung der Arbeitsverhältnisse ihren Anfang nahm, hat in unseren Tagen zu einer Bereicherung der Humanisierung der Arbeitswelt geführt und auch hier zwei Bemühungen ausgelöst: einmal das *Ordnen der menschlichen Beziehungen im Zusammenarbeiten und -leben der arbeitenden Menschen* und zum anderen die *Menschen-*

[18] Daselbst, S. 340.
[19] Ebenda.
[20] Daselbst, S. 340/341.

führung im Betrieb und in der Gesellschaft zum mündigen Mitarbeiter und Staatsbürger[21]. In diesen beiden Bemühungen haben wir gegenwärtig unsere Aufgaben hinsichtlich der zukünftigen Entwicklung der Humanisierung der Arbeitswelt zu sehen: sie liegen einerseits in der *personalwirtschaftlichen Notwendigkeit der Arbeitsstrukturierung*[22] und andererseits in der *notwendigen Mitwirkung der Arbeitnehmer innerhalb der Unternehmensverfassung* [23] und in der *Neugestaltung der Berufsbildung*[24].

Damit die einmal begonnenen Bestrebungen zur Humanisierung der Arbeitswelt fortgesetzt werden, bemühen sich die *Arbeitswissenschaften* in unserem Lande, die anstehenden Forschungen und Erhebungen voranzutreiben[25] und sind in Zusammenarbeit mit der *Wirtschaft* – wie der ASM-Untersuchungsbericht zeigt – dabei, von der Ergonomie über das Arbeitsstudium, Arbeitsstrukturierung und Personalführung bis zur Partizipation einen weiten Rahmen abzudecken. Aber auch für die *betriebliche Personalpolitik und -planung* ergeben sich neue Aufgaben; denn es muss ein sozio-technischer Ansatz gefunden werden, der «die Einflüsse, die von der Organisation auf die Personalstruktur ausgehen, selbst als Variable in die Überlegungen zur langfristigen Personalplanung mit einzubeziehen» gewillt ist[26]. Immerhin begründet «das steigende Anspruchsniveau der Mitarbeiter und ihre grössere Sensibilität gegenüber ungenügender Befriedigung die Schaffung beziehungsweise Bereitstellung von Arbeitsplätzen, an denen die Ego-Bedürfnisse befriedigt, die Motivationsfaktoren zum Zuge kommen und Entwicklungschancen voll genutzt werden können»[27].

In diesem Zusammenhang obliegt es aber auch den *Arbeitgeberverbänden* und den *Gewerkschaften,* ein Programm zu entwerfen, das die gesellschaftspolitischen Aspekte behandelt und die erklärten Absichten der Humanisierung der Arbeitswelt in der Schweiz hinreichend erklärt und der Öffentlichkeit zur Diskussion stellt. Ein solches Aktionsprogramm ist heute notwendig, damit die *eidgenössischen Räte* eine Grundlage besitzen, um zukunftsweisende legislative Daten zu setzen, damit die Humanisierung der Arbeitswelt allen zugute kommt.

[21] Daselbst, S. 341/342.

[22] Ansätze hierzu sind zu finden bei Mann,W., Arbeitsstrukturierung – Schlagwort oder personalwirtschaftliche Notwendigkeit, a.a.O..

[23] Siehe Gewerkschaftliche Rundschau, Heft 1 und 9, 1971.

[24] Siehe hierzu Botschaft zu einem neuen Bundesgesetz über die Berufsbildung vom 26. Januar 1977.

[25] Vgl. hierzu die Vortragsreihe «Arbeit und Humanität», öffentliche interdisziplinäre Veranstaltung der Universität Zürich und der Eidgenössischen Technischen Hochschule Zürich vom 2. November 1976 bis 15. Februar 1977.

[26] Wächter, H., Grundlagen der langfristigen Personalplanung, Herne und Berlin 1974, S. 68.

[27] Schittek, D., Die Zukunft vorbereiten; in: Personal – Mensch und Arbeit, 27. Jg. (1975), Heft 4, S. 134–137, Zitat von S. 137.