

Zeitschrift: Gewerkschaftliche Rundschau : Vierteljahresschrift des Schweizerischen Gewerkschaftsbundes

Herausgeber: Schweizerischer Gewerkschaftsbund

Band: 72 (1980)

Heft: 1

Artikel: Einige Aspekte der Humanisierung der Arbeit

Autor: Spescha, Eusebius

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-354973>

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: 13.01.2026

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

Einige Aspekte der Humanisierung der Arbeit

Eusebius Spescha

Der Begriff «Humanisierung (das heisst Vermenschlichung) der Arbeit» ist in den letzten Jahren zu einer viel gebrauchten Formel geworden. Bezeichnet werden damit so hoffnungsvolle Versuche wie Aufgabenbereicherung und teilautonome Arbeitsgruppen. Sehr oft wurde dieser Begriff aber auch dazu verwendet, betriebliche Rationalisierungsmassnahmen den Betroffenen schmackhaft zu machen.

Die Humanisierung der Arbeit ist aber nicht erst in den letzten Jahren entdeckt worden, sondern es gab bereits im 19. Jahrhundert Humanisierungsdiskussionen. Allerdings standen dort andere Themen, wie beispielsweise Kinderarbeit oder Existenzkampf um kürzere Arbeitszeiten und höhere Löhne, im Vordergrund. Dies mag zeigen, dass sich eine allgemeingültige Definition dessen, was Humanisierung der Arbeit sein soll, kaum finden lassen wird. Je nach Stand der gesellschaftlichen Entwicklung und je nach dem bevorzugten Menschenbild wird auch die jeweilige Auffassung, was menschengerechte Arbeitsgestaltung ist, verschieden sein. «Humanisierung der Arbeit» kann man deshalb als dynamischen Begriff bezeichnen, dessen Bedeutungsgehalt laufend geprüft und in Frage gestellt werden muss. Als Humanisierung der Arbeit möchte ich im folgenden alle Massnahmen bezeichnen, die die Arbeitsqualität verbessern. Dabei umfasst Arbeitsqualität in Anlehnung an Kern/Schumann (1974) die Dimensionen

- Autonomie (Handlungsspielraum)
- Belastung (physisch und psychisch)
- Qualifikation
- Sozialkontakte

Soll eine Massnahme humanisierend sein, so muss sich zumindest in einer der vier Dimensionen eine Verbesserung nachweisen lassen (und in den anderen keine Verschlechterung).

Im folgenden möchte ich auf einige Aspekte der arbeitswissenschaftlichen Humanisierungsdebatte eingehen.

1. Die Neuen Formen der Arbeitsgestaltung

Seit anfangs der siebziger Jahre stehen in der arbeitswissenschaftlichen Diskussion um die Humanisierung der Arbeit die «Neuen Formen der Arbeitsgestaltung» im Vordergrund. Definiert werden sie als Erweiterung des Handlungsspielraumes (Ulich u. a., 1973). Im einzelnen sind damit die folgenden Arbeitsformen gemeint:

- Job rotation (Arbeitsplatzwechsel)
- Job enlargement (Aufgabenvergrösserung)
- Job enrichment (Aufgabenbereicherung)
- teilautonome Arbeitsgruppe¹

Entstanden sind diese Arbeitsformen als Reaktion auf die unwirtschaftlich gewordene extreme Arbeitsteilung (Taylorismus). In den Arbeitswissenschaften wurde vor allem hervorgehoben, dass die Neuen Arbeitsformen geeignet sind, einseitige Beanspruchungen und Monotonie abzubauen und Arbeitszufriedenheit und Interesse an der Arbeit zu erhöhen (Ulich u. a. 1973), 83). Besonderes Augenmerk galt dabei den teilautonomen Arbeitsgruppen, da es sich dabei um jene Arbeitsform handelt, die die weitestgehenden Veränderungen mit sich bringt. Ein grosser Teil der wissenschaftlichen Literatur konzentrierte sich auf die Diskussion der Auswirkungen von teilautonomen Arbeitsgruppen, während in der betrieblichen Praxis vor allem die anderen Neuen Arbeitsformen eingeführt wurden.²

Nachdem nun der erste Begeisterungssturm bezüglich dieser Neuen Arbeitsformen abgeflaut ist und dafür vermehrt detaillierte Forschung getrieben worden ist, lässt sich eine Zwischenbilanz ziehen (vgl. Spescha, 1976). Bei den folgenden Angaben handelt es sich allerdings um Durchschnittstrends, die nicht unbedingt mit den Ergebnissen in einem konkreten Einzelfall übereinstimmen müssen. Im Einzelfall können verschiedenste Variablen, wie beispielsweise technischer Stand der Produktion (vgl. Kern u. a. 1976), Art des Produktes usw. die zu erwartenden Auswirkungen wesentlich verändern.

- Im allgemeinen kann von der Einführung Neuer Arbeitsformen ein Abbau einseitiger physischer und psychischer Belastungen und eine Verringerung der Monotonie erwartet werden in Richtung einer eher allseitigen und ausgeglicheneren Beanspruchung.
- Die Neuen Arbeitsformen fördern die Gruppenbildung und erlauben dem Einzelnen mehr soziale Kontakte. Allerdings ist dies manchmal mit dem Auftreten neuer Konflikte verbunden, zum Beispiel wenn auf Einzelne starker Gruppendruck zur Erfüllung bestimmter Gruppennormen ausgeübt wird.
- Die öfters erwähnte grundlegende Anhebung der Qualifikation lässt sich nur sehr vereinzelt belegen.

¹ Diese Arbeitsformen sind in dieser Zeitschrift bereits früher vorgestellt worden, vgl. Boehme (1977)

² Über das Ausmass, in welchem bisher Neue Arbeitsformen verwirklicht worden sind, lässt sich nichts Genaues sagen, da eine entsprechende Dokumentation für Schweizer Verhältnisse fehlt.

- Auch die Erweiterung des Handlungsspielraumes, durch die die Neuen Arbeitsformen eigentlich definiert sind, hält sich durchaus in Grenzen. Nur wenige Gruppen erhalten die Kompetenz zur Regelung aller im Zusammenhang mit ihrer Arbeit stehenden Fragen.
- Bei der Einführung Neuer Arbeitsformen müssen alle betroffenen Personen und hierarchischen Stufen entsprechend beteiligt werden. Zudem müssen vorher klare Regelungen beispielsweise bezüglich Entlohnung, Kompetenzabgrenzungen usw. getroffen werden.

Die untersuchten und hier kurz zusammengefassten Auswirkungen der Neuen Arbeitsformen sind recht kurzfristiger Art. Seit einiger Zeit wird nun vermehrt versucht, die langfristigen Auswirkungen restriktiver Arbeitsbedingungen, oder als Alternative eben Neuer Arbeitsformen, auf Persönlichkeit und Lebensgestaltung des Arbeitenden zu untersuchen.

2. Der Zusammenhang von Arbeitstätigkeit und Persönlichkeit

Die Bedeutung der Arbeitstätigkeit für die Persönlichkeitsentwicklung ist zwar noch nicht genügend erforscht, dennoch lassen sich schon einige Aussagen belegen. Greif (1978, 1979) zeigt in einer Literaturübersicht auf, dass ein Altersabbau intellektueller Fähigkeiten fast ausschliesslich bei jenen Leuten stattfindet, die keine Möglichkeit haben, ihre intellektuellen Fähigkeiten bei der Arbeit zu üben.

In einer Untersuchung fand Meissner (1971) heraus, dass Arbeiter, die auf Grund technischer Zwänge wenig Sozialkontakte während der Arbeit pflegen können, auch ausserhalb der Arbeit in ihren Kontakten eingeschränkt sind. Zudem engagieren sie sich weniger in Betätigungen, die Planung, Koordination und zielbewusste Aktivität erfordern.

Volpert (1978, 115) fasst die Literatur folgendermassen zusammen: «Die Struktur der Arbeitstätigkeit hat einen entscheidenden Einfluss auf das Erleben und Verhalten der Persönlichkeit, und zwar weit über den eigentlichen Bereich der Arbeit hinaus. Arbeitsbedingungen und Arbeitsinhalt wirken sich aus auf die intellektuelle Flexibilität und auf das Ausmass, in welchem der Einzelne glaubt, seine Lebenumstände seinen Intentionen gemäss gestalten zu können; sie bestimmen wichtige Merkmale seiner ausserberuflichen Aktivitäten und Orientierungen, wie das Erziehungs- und das Freizeitverhalten sowie das politische und gewerkschaftliche Engagement. Je geringer die inhaltlichen Anforderungen und je kleiner die Dispositionsspielräume bei der Arbeit sind, desto eingeschränkter sind die allgemeinen Handlungsmöglichkeiten der Betroffenen. In

diesem Sinne können restriktive Arbeitstätigkeiten auch als auslösender Faktor für psychische Störungen gelten.»

Diese Ausführungen zeigen auch, dass die Arbeitspsychologie insofern weitergekommen ist, als man sich nicht mehr darauf beschränkt, äusserliches Verhalten zu messen, sondern man versucht miteinzubeziehen, was an kognitiven Prozessen im Menschen abläuft. Dies möchte ich an einem Beispiel erläutern: Wenn jemand beginnt, das Maschinenschreiben zu lernen, so ist seine ganze Aufmerksamkeit, seine Lernfähigkeit, sein Denkapparat auf die Lerntätigkeit ausgerichtet. Je weiter er im Lernprozess fortschreitet, desto mehr werden seine Bewegungen automatisiert und er kann sich gedanklich von seiner Tätigkeit lösen. Wenn jemand perfekt maschinenschreibt, so kann er sich gedanklich ganz auf den Text konzentrieren und braucht nicht mehr die einzelnen Bewegungen zu steuern. Die äusserlich gleiche Tätigkeit, nämlich Maschinenschreiben, verlangt in einem Fall (Anfänger) die ganze Aufmerksamkeit und Denkfähigkeit, im anderen Fall (Fortschreitender) lässt sie viel Platz für andere Gedankengänge.

Dies ist, etwas vereinfacht, die Modellvorstellung, dass es verschiedene Ebenen zur Steuerung von Handlungen gibt³. Daraus lässt sich ableiten, dass eine menschengerechte Arbeitsgestaltung nicht nur automatisierte Bewegungsabläufe als Tätigkeitsinhalte vorgeben darf, sondern die Möglichkeit geben muss, die intellektuellen Fähigkeiten zu entfalten, zum Beispiel die Fähigkeit, ganze Handlungsketten im Kopf vorwegzunehmen und auf ihre Effektivität hin zu vergleichen. Etwas anders ausgedrückt: Menschengerechte Arbeitsgestaltung muss den Erwerb und das fort dauernde Training von Handlungskompetenz zum Ziel haben. In der Literatur wird daraus die Forderung abgeleitet nach

3. Persönlichkeitsfördernden Arbeitsplätzen und differentieller Arbeitsgestaltung

Persönlichkeitsfördernde Arbeitsplätze sind Arbeitsplätze, die einerseits körperliches und psychisches Wohlbefinden ermöglichen und andererseits dem Einzelnen die Entfaltung seiner Fähigkeiten gestatten. Nach Ulich (1978 a, 52) wird das erreicht durch die Erweiterung des Handlungsspielraumes im Sinne zunehmender Selbstregulation, die den Erwerb und das fort dauernde Training von Handlungskompetenz ermöglicht. Dabei kann Handlungskompetenz durch die Begriffe kognitive Kompetenz und soziale Kompetenz noch näher gekennzeichnet werden.

Volpert (1978, 116) fordert im gleichen Zusammenhang von der Arbeitstätigkeit:

³ Für mehr Interessierte empfiehlt sich die Lektüre von Volpert (1979).

- Die Arbeitsbedingungen dürfen keine übermäßig belastenden Faktoren aufweisen.
- Die Arbeitsgestaltung muss dem Menschen die Chance zur Prozessbeherrschung eröffnen.

«Für die Qualifikation der Arbeitenden gelten die folgenden Voraussetzungen:

- Die Betreffenden müssen durch Bildungsmassnahmen zur Auseinandersetzung mit komplexen Arbeitsaufgaben befähigt sein.
- Ausserdem muss ihnen ein aufgabenspezifisches Training ermöglicht werden, das gezielt die Verbesserung des inneren Abbildes und den Einsatz antizipierender Eingriffe anspricht.» (ebd.)

Das Prinzip der differentiellen Arbeitsgestaltung (vgl. Ulich 1978 b) geht davon aus, dass es für zahlreiche Arbeitstätigkeiten unterschiedliche Vorgehensweisen gibt, ohne dass damit notwendigerweise Unterschiede in der Effizienz verbunden sind. Zudem unterscheiden sich die Arbeitenden recht stark in ihren Fähigkeiten, Interessen usw. Das Prinzip der differentiellen Arbeitsgestaltung fordert deshalb das gleichzeitige Angebot verschiedener Arbeitssysteme, zwischen denen der Arbeitende wählen kann. Dabei sollte auch innerhalb eines Arbeitssystems eine flexible Arbeitsgestaltung möglich sein. Ergänzt wird dies durch das Prinzip der dynamischen Arbeitsgestaltung:

«Damit ist die Möglichkeit der Erweiterung bestehender oder der Schaffung neuer Arbeitssysteme gemeint sowie die Möglichkeit des Wechsels zwischen den verschiedenen Arbeitssystemen... Die Eröffnung einer solchen Möglichkeit kann etwa das Interesse an der Arbeit in selbstregulierenden Systemen provozieren. Gleichzeitig damit bietet die Realisierung des Prinzips der dynamischen Arbeitsgestaltung Möglichkeiten der Qualifizierung und des stufenweisen Fortschritts im Erwerb kognitiver und sozialer Kompetenz durch die verschiedenen Formen der Selbstregulation.» (Ulich 1978 b, 568.)

Persönlichkeitsfördernde Arbeitsplätze und differentielle Arbeitsgestaltung lassen sich nicht von heute auf morgen verwirklichen, abgesehen davon, dass diese Konzepte trotz bereits bestehender Versuche noch weiterentwickelt und differenziert werden müssen. Bei bereits bestehenden Arbeitssystemen ist ihre Einführung oft mit erheblichem ökonomischem Aufwand verbunden. Zudem sind die direkt Betroffenen auch nicht immer sehr innovationsfreudig. Eine Chance sehe ich vor allem darin, die arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse möglichst früh in den Planungsprozess technologischer Erneuerung zu integrieren. Die technologische Planung würde durch eine «Humanplanung» ergänzt, die sich mit der Qualität der Arbeitsplätze, die «herauskommen werden», befasst und die so-

zialen Folgen technischer Neuerungen bedenkt (vgl. Volpert 1978). An dieser Humanplanung müssen sich aber auch die Arbeitnehmer und die Gewerkschaften beteiligen.

4. Die Stellung der Gewerkschaften zur Humanisierung

Betrachtet man die Entstehung und Entwicklung der Gewerkschaften, so lässt sich sicher sagen, dass die Arbeit der Gewerkschaften im wesentlichen immer darin bestand, für eine Vermenschlichung der Arbeit und der Arbeitswelt zu kämpfen. Dabei stand zunächst der Kampf um die Existenz im Vordergrund: höhere Löhne, kürzere Arbeitszeit, Sozialeinrichtungen, Schutzbestimmungen usw. Zielsetzungen wie physisches und psychisches Wohlbefinden oder Selbstverwirklichung fanden erst allmählich Eingang in die praktische Gewerkschaftsarbeit.

Dies hat sich allerdings in den letzten Jahren massiv geändert. 1973 wurde in der Metallindustrie Nordwürttemberg/Nordbaden ein Tarifvertrag durchgesetzt, der verschiedene Elemente zur menschengerechten Arbeitsgestaltung zu regeln versucht (Mindesttaktzeiten, Erholzeiten, Richtlinien zur Datenermittlung usw.), der auch in der Schweiz einige Beachtung fand. Ebenso der 1974 vom DGB organisierte Kongress zur Humanisierung der Arbeit.

Dass die Gewerkschaften gewillt sind, in der Humanisierungsdiskussion ein wichtiges Wort mitzureden, zeigt die von SGB, DGB und ÖGB gemeinsam herausgegebene 2. Informationschrift: «Menschengerechte Arbeitsgestaltung» sowie das «Leitbild des SGB zur menschengerechten Arbeitsgestaltung». Die Durchsetzung menschengerechter Arbeitsformen wird allerdings davon abhängen, wie stark es den Gewerkschaften gelingt, ihre Mitglieder für diese Anliegen zu aktivieren.

Literaturliste

- Boehme Olaf J.: Humanisierung der Arbeitswelt und neue Arbeitsformen, in: **Gewerkschaftliche Rundschau**, 69, 1977, 111–118, 141–149, 173–178.
- Greif Siegfried: Intelligenzabbau und Dequalifizierung durch Industriearbeit? in: Frese/Greif/Semmer (Hrsg.): **Industrielle Psychopathologie**. Huber, Bern 1978.
- Greif Siegfried: Altersabbau intellektueller Fähigkeiten und sozialer Kompetenzen – eine Folge reduzierter Arbeitsbedingungen? in: Groskurth P. (Hrsg.): **Arbeit und Persönlichkeit**. Rowohlt, Reinbek, 1979.
- Kern Horst/Schumann Michael: **Industriearbeit und Arbeiterbewusstsein I**. Eva, Frankfurt, 1974, 3. Auflage.
- Kern Horst u. a.: **Neue Formen betrieblicher Arbeitsgestaltung**. Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung, Bonn, 1976.
- Meissner Martin: The long Arm of the Job: A Study of Work and Leisure, in: **Industrial Relations**, 10, 1971, 239–260.
- Spescha Eusebius: **Neue Formen der Arbeitsgestaltung und Arbeitsqualität**. Lizenziatsarbeit, Universität Fribourg, 1976.

Ulich E./Groskurth P./Bruggmann A.: **Neue Formen der Arbeitsgestaltung.** Eva, Frankfurt, 1973.

Ulich E.: **Über mögliche Zusammenhänge zwischen Arbeitstätigkeit und Persönlichkeitsentwicklung**, in: **Psychosozial**, 1, 1978 a (1), 44–63.

Ulich E.: **Über das Prinzip der differenziellen Arbeitsgestaltung**, in: **Industrielle Organisation**, 47, 1978 b, 566–568.

Volpert Walter: **Für eine neue Arbeitswissenschaft.** in **WSI-Mitteilungen**, 1978, 113–118.

Volpert Walter: **Der Zusammenhang von Arbeit und Persönlichkeit aus handlungspychologischer Sicht**, in : Groskurth P. (Hrsg.): **Arbeit und Persönlichkeit.** Rowohlt, Reinbek, 1979.