

Kirche und Gesellschaft

Herausgegeben von der
Katholischen Sozialwissenschaftlichen
Zentralstelle Mönchengladbach

Nr. 176

Humanisierung der Arbeit

von Eduard Gaugler

J.P. Bachem Verlag

Die Reihe „Kirche und Gesellschaft“ behandelt jeweils aktuelle Fragen aus folgenden Gebieten:

- Kirche in der Gesellschaft
- Staat und Demokratie
- Gesellschaft
- Wirtschaft
- Erziehung und Bildung
- Internationale Beziehungen / Dritte Welt

Die Hefte eignen sich als Material für Schul- und Bildungszwecke.

Bestellungen sind zu richten an die
Katholische Sozialwissenschaftliche Zentralstelle
Viktoriastraße 76
4050 Mönchengladbach 1

Redaktion:
Katholische Sozialwissenschaftliche Zentralstelle
Mönchengladbach

Im Jahr 1972 hat der Gesetzgeber das Betriebsverfassungsgesetz von 1952 neu gefaßt. Zu den wesentlichen Erweiterungen dieses Gesetzes gehörte damals der vierte Abschnitt, der die Mitbestimmung des Betriebsrats bei der Gestaltung von Arbeitsplatz, Arbeitsablauf und Arbeitsumgebung regelt. In diesen Normen spricht der Gesetzgeber zweimal von den „gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen über die menschengerechte Gestaltung der Arbeit“ im Betrieb. Die menschengerechte Gestaltung der Arbeitsplätze, der Arbeitsabläufe und der Arbeitsumgebung macht das Betriebsverfassungsgesetz zur gemeinsamen Aufgabe für das Zusammenwirken von Arbeitgeber und Betriebsrat in der betrieblichen Arbeitswelt.

Die genannten Bestimmungen des heute gültigen Betriebsverfassungsgesetzes (§§ 90, 91) haben die Beschäftigung mit dem Problem der menschengerechten Gestaltung der Arbeit in den letzten zwei Jahrzehnten zweifellos belebt. Wissenschaftler und Praktiker setzen sich aber schon viel länger mit Fragen der Humanisierung der Arbeit auseinander. Auch der heute viel verwendete Begriff „Humanisierung der Arbeit(swelt)“ ist keineswegs neu; bereits im Jahr 1964 erschien von Arthur Utz (Universität Freiburg/Schweiz) ein Sammelband mit dem Titel „Humanisation de l'entreprise et ordre économique.“

Anfänge der Arbeitshumanisierung

Schon seit Beginn der Industrialisierung im 19. Jahrhundert gibt es Bestrebungen, die menschliche Arbeit in Wirtschaft und Betrieb zu verändern und zu verbessern. In historischer Reihenfolge gehören zu den Trägern dieser Aktivitäten der Staat seit dem ersten Drittel des 19. Jahrhunderts, die Unternehmer in Zusammenarbeit mit den damals aufkommenden Fabrikausschüssen, Werkskomitees und späteren Betriebsräten etwa seit der Mitte des 19. Jahrhunderts sowie die Gewerkschaften seit ihrer Gründung im letzten Drittel des 19. Jahrhunderts. Mit den Begrenzungen der täglichen Arbeitszeit für Kinder, für Jugendliche, für Frauen und später für alle Arbeitnehmer haben die Bemühungen zur Humanisierung der Arbeit vor etwa 150 Jahren begonnen. Dann folgten rasch intensive Bestrebungen zur Verbesserung der Arbeitssicherheit, für den Unfallschutz sowie gegen Gefährdungen der Gesundheit bei der Arbeit im Betrieb. Die Bemühungen der betrieblichen Sozialpolitik, die ungefähr um die Mitte des vergangenen Jahrhunderts begannen, lassen sich als Maßnahmen verstehen, die der Befriedigung menschlicher Grundbedürfnisse bei der Arbeit im Betrieb selbst und dem Ausgleich der Belastungen, die der arbeitende Mensch bei und aus der Arbeit erfährt, dienen sollen.

Vor ungefähr 100 Jahren kommen Aktivitäten des Amerikaners Frederik Winslow Taylor hinzu. Er hat mit seinem Konzept des Scientific Management die Arbeitsorganisation selbst als Ansatz für Verbesserungen gewählt und dabei die Arbeitsanalyse und das Arbeitsstudium als methodische Hilfsmittel entwickelt. Zur Ehre des vielfach geschmähten und öfters mißverstandenen Ingenieurs Taylor ist darauf hinzuweisen, daß er mit seiner Vorstellung vom Scientific Management bestrebt war, Arbeitsbedingungen zu verwirklichen, die dem Unternehmen, dem Arbeitnehmer und nicht zuletzt auch dem Verbraucher nützen sollten. Dabei stützte sich Taylor freilich auf ein Menschenbild, daß sich mit dem Konzept „L’homme machine“ des Franzosen Julien Offray Lamettrie (1709–1751) in Verbindung bringen läßt.

Auf der Basis dieses mechanistischen Menschenbildes, das heute als eine sehr einseitige Perspektive erscheint, war es Ende der zwanziger Jahre in den USA eine sehr überraschende Erkenntnis, was die Forscher in den sogenannten Hawthorne-Experimenten bei der Western Electric Company Chicago entdeckten. Bei diesen Untersuchungen, die noch ganz auf der Vorstellungswelt Taylors fußen, stießen die Forscher auf die Sozialnatur des Betriebes und entdeckten bei den Mitarbeitern die zwischenmenschlichen Beziehungen (human relations). Vor allem in Westdeutschland haben diese Erkenntnisse nach dem Zweiten Weltkrieg eine weite Verbreitung gefunden und dazu beigetragen, ein mechanistisches Bild vom Mitarbeiter, von seinem Einsatz im betrieblichen Leistungsprozeß und von seiner Führung zu überwinden.

Dieser historische Überblick ließe sich fortsetzen; man könnte ihn mit einer Fülle von Details im einzelnen belegen. Außerdem faßt das Fachschrifttum mit dem Humanisierungsbegriff eine Reihe recht unterschiedlicher Spezialgebiete zusammen: betriebliche Sozialpolitik, Erfolgsbeteiligung und Vermögensbildung der Arbeitnehmer, Mitbestimmung im Betrieb, betriebliche Personalplanung, Gestaltung der Arbeits- und Betriebsmittel (momentan besonders häufig der Bildschirm), Führungsorganisation und Führungsstil, Flexibilisierung der Arbeitszeit und der Arbeitsorganisation sowie die Arbeitsstrukturierung. Letztere bildet seit etwa zwei Jahrzehnten einen spezifischen Schwerpunkt bei den Aktivitäten zur Humanisierung der Arbeit im Betrieb.

Grenzen der Arbeitsteilung

Natürlich steht die Arbeitsstrukturierung auch mit den äußeren Arbeitsbedingungen im Betrieb in Verbindung. Dennoch bildet den Mittelpunkt der folgenden Überlegungen nicht die Merkmalskategorie IV „Umgebungseinflüsse, Umwelteinflüsse“ des Genfer Schemas für die Arbeitsplatzbewertung aus dem Jahre 1950. Bei der Verbesserung der äußeren Arbeitsbedingungen

sind seit dem Wiederaufbau der Wirtschaft nach dem Zweiten Weltkrieg in vielen Betrieben ganz außerordentliche Fortschritte gemacht worden. Damals hätte man sich diese positive Entwicklung im Sinne der Humanisierung der Arbeit wohl kaum vorstellen können. Zwar gibt es auch heute noch Arbeitsplätze, deren äußere Arbeitsbedingungen eine sehr hohe Belastung für den arbeitenden Menschen darstellen. Man denke beispielsweise an die Putzarbeiten in Gießereien. Die Überlegungen zur menschengerechten Arbeitsgestaltung gelten aber heute nicht mehr allein oder vorrangig den äußeren Arbeitsbedingungen.

In zahllosen Diskussionen und in vielen praktischen Experimenten, die die Wirtschaft in der Bundesrepublik ebenso wie in vielen anderen Ländern aufweisen kann, geht es vielmehr um die Arbeitsinhalte und um die Arbeitsorganisation. Die Aufgabenstellung, die an einem Arbeitsplatz den menschlichen Leistungsbeitrag erfordert, sowie die Organisation der Arbeitsverrichtungen im Betrieb bilden das Zentrum der sogenannten Arbeitsstrukturierung.

Kennzeichnend für diese Problematik der Arbeitsstrukturierung ist ein Buch des französischen Arbeitswissenschaftlers Georges Friedmann, das bereits im Jahre 1959 in deutscher Übersetzung unter dem Titel „Grenzen der Arbeitsteilung“ erschienen ist. Friedmann hat schon damals dargelegt, daß es für die Arbeitsteilung, die sich unter technischen und organisatorischen Gesichtspunkten nahezu unbegrenzt fortsetzen läßt, dennoch Grenzen gibt, die in der Natur des Menschen selbst begründet sind. Seither ist zunächst zögernd, dann in rascher Verbreitung die Vorstellung gewachsen, daß dem Prozeß einer immer intensiveren Arbeitsteilung anthropologisch bedingte Grenzen entgegenstehen.

Diese Aussage enthält eine geradezu revolutionäre Überlegung, wenn man sich vergegenwärtigt, daß man seit dem 18. Jahrhundert in der Arbeitsteilung schlechterdings einen der entscheidenden Faktoren zum Produktivitätsfortschritt in der Wirtschaft – neben ihrer Technisierung – gesehen hat. Schon Adam Smith, ein Klassiker der Nationalökonomie, hat in seinem 1776 erschienenen Buch „An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations“ (Der Wohlstand der Nationen – eine Untersuchung seiner Natur und seiner Ursachen) ein ökonomisches Loblied auf die Arbeitsteilung angestimmt. Smith war von der Produktivitätssteigerung, die sich durch eine immer weiter fortschreitende Arbeitsteilung erzielen ließ, geradezu fasziniert. Später wurde Frederik Winslow Taylor (1856–1915) zum technischen Architekten einer forcierten Arbeitsteilung in den Industriebetrieben. Er setzte seine ganzen Fähigkeiten ein, um von der organisatorischen und von der technischen Seite her die Arbeitsteilung zu intensivieren und zu präzisieren, da er der Überzeugung war, daß dem Fortschritt so auf die beste Weise gedient werde.

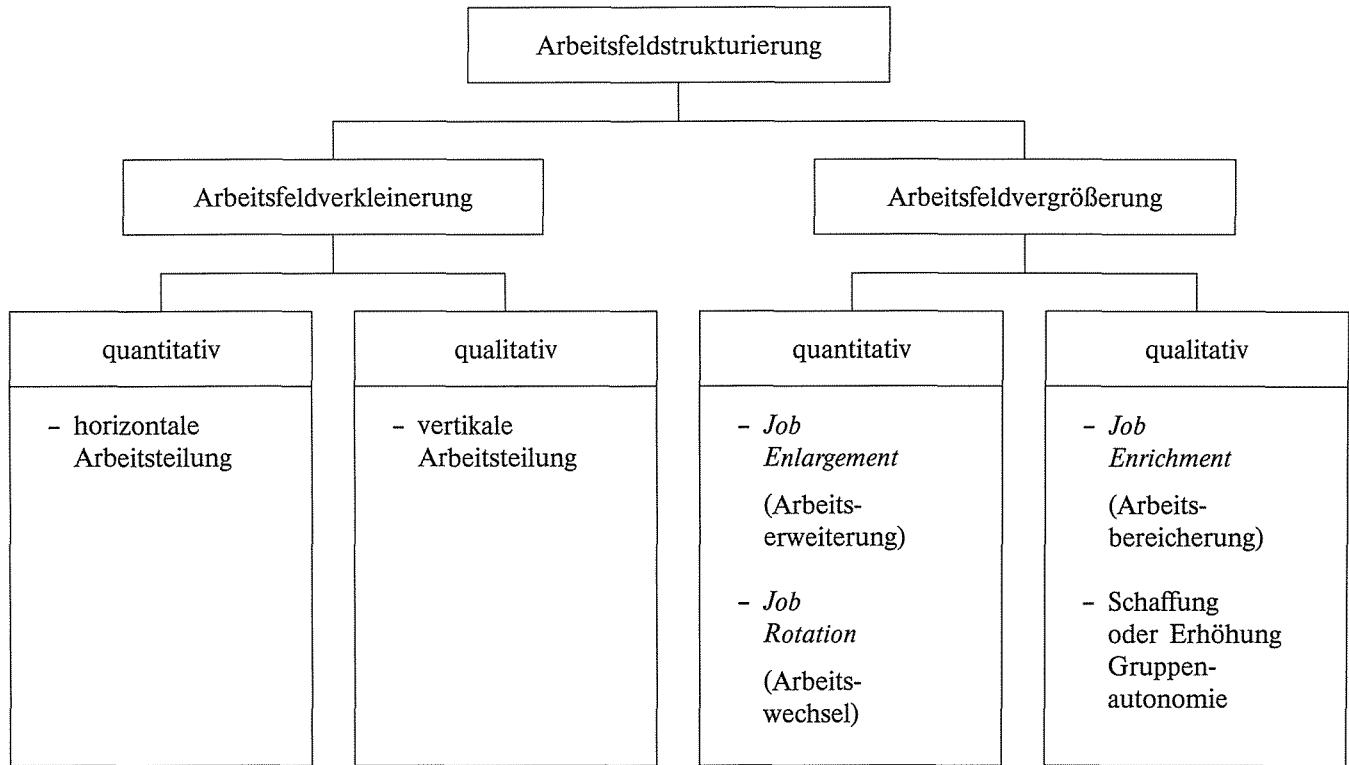
Gegen diese Entwicklung eines grundlegenden Prinzips unserer Industrialisierungsphase der letzten zwei Jahrhunderte stößt nun seit etwa zwei Jahrzehnten eine Korrekturbewegung vor. Sie will zwar die Arbeitsteilung nicht schlechterdings aufheben; sie lehnt aber eine forcierte Arbeitsteilung jenseits gewisser Grenzen als inhuman ab. Diese Bewegung anerkennt, daß arbeitsteilige Leistungsprozesse auch in Zukunft für eine ökonomisch und technisch vernünftige Gestaltung der menschlichen Arbeit unerlässlich sind; sie kritisiert aber heftig jene Formen der Arbeitsteilung, bei denen eine zwangsartige Bindung der menschlichen Arbeit an technische Einrichtungen (Maschinen, Fließbänder) auftritt, die sehr kurze Arbeitstakte besitzen, bei der demzufolge die menschliche Arbeit einen stark repetitiven, monotonen Charakter annimmt.

Neue Arbeitsstrukturen

Die Versuche mit neuen Formen der Arbeitsstrukturierung im In- und Ausland zeigen, daß Mittel- und Großbetriebe günstige Ansatzpunkte für eine Änderung der Arbeitsorganisation aufweisen. Als Anwendungsgebiete für neue Arbeitsstrukturen kommen vor allem Betriebe mit Massen- bzw. Großserienerzeugung in Frage. Außerdem hat sich in den letzten Jahren gezeigt, daß sich nicht nur die Arbeitsorganisation der industriellen Fertigungsbetriebe für eine Änderung stark arbeitsteiliger Strukturen eignet; neuere Beispiele aus der Praxis finden sich zunehmend auch bei Versicherungen, Banken, Verwaltungen usw. Die vielgestaltigen Inhalte von Maßnahmen zur Arbeitsstrukturierung kann man mit dem Schaubild „Grundformen der Arbeitsfeldstrukturierung“ systematisieren (Seite 7).

Hinsichtlich eines vorhandenen Arbeitsfeldes (Aufgabeninhalt eines Arbeitsplatzes) können Maßnahmen der Strukturierung zu einer Verkleinerung oder zu einer Vergrößerung des Arbeitsfeldes führen. Die Verkleinerung des Arbeitsfeldes schließt regelmäßig eine Reduzierung der Arbeitsinhalte ein und beinhaltet insoweit eine fortschreitende Arbeitsteilung. Für das Bemühen um humane Arbeitsplätze scheidet diese Veränderungsmöglichkeit des Arbeitsfeldes grundsätzlich aus.

Wenn man Arbeitsprozesse mit extrem fortgeschrittener Arbeitsteilung in größere Arbeitsfelder pro Arbeitsplatz umwandeln will, so kann man Maßnahmen zur Arbeitsstrukturierung (work structuring, job design) ergreifen, wie sie das zweite Schaubild darstellt (Seite 8). Demnach kann die Arbeitsstrukturierung die gegebenen Arbeitsinhalte einzelner Arbeitsplätze quantitativ oder qualitativ ausweiten. Diese arbeitsorganisatorische Veränderung kann sich auf das Arbeitsfeld eines einzelnen Arbeitsplatzes und auch auf die quantitative und qualitative Vergrößerung der Arbeitsinhalte mehrerer Arbeitsplätze erstrecken.



Arbeitsstrukturierung

(work structuring, job design)

	Arbeitsfeld eines Arbeitsplatzes	Arbeitsfeld mehrerer Arbeitsplätze
quantitative Vergrößerung	job enlargement (Arbeitsfeld- erweiterung)	überlappende Arbeitsplätze
qualitative Vergrößerung	job enrichment (Arbeitsfeld- bereicherung)	job rotation (Arbeitsplatzwechsel)
		Teilautonome Arbeitsgruppen

Die einfachste Maßnahme der Arbeitsstrukturierung ist die Arbeitsfelderweiterung (job enlargement), die das obige Schaubild als eine quantitative Veränderung des Arbeitsfeldes eines einzigen Arbeitsplatzes darstellt. Die Maßnahme der Arbeitsstrukturierung verändert einen Arbeitsplatz mit einem bisher kleinen, schmalen, sich häufig wiederholenden Arbeitsinhalt dadurch, daß man diesem Arbeitsplatz eine zusätzliche Aufgabenstellung zuordnet. Der Arbeitsplatz wird dadurch organisatorisch, nicht technisch vergrößert; zusätzliche Teilaufgaben, die im wesentlichen mit der ursprünglichen Teilaufgabe des Arbeitsplatzes vergleichbar sind, treten hinzu; das Kompetenzmaß und die Entscheidungsbefugnisse des Inhabers des Arbeitsplatzes verändern sich dadurch jedoch kaum; das ausgeweitete Arbeitsfeld für einfachere Verrichtungstätigkeiten wird dadurch verändert, daß die Taktzeiten für den Mitarbeiter größer werden. Hinsichtlich des Humanisierungseffektes spricht man dieser Erweiterung des Arbeitsfeldes wiederholt nur eine geringe Bedeutung zu, obwohl zahlreiche Beispiele in der Praxis solche Maßnahmen der Arbeitsstrukturierung (job enlargement) beinhalten.

Eine qualitative Vergrößerung des Arbeitsfeldes eines Arbeitsplatzes bezeichnet man als Arbeitsfeldbereicherung (job enrichment). Dabei geht es nicht nur um eine gleichartige Ausweitung der Aufgaben eines einzelnen Arbeitsplatzes. Der Mitarbeiter erhält zusätzlich zu seinem bisherigen Arbeitsplatz dispositive Aufgaben und die Kompetenz, die Erledigung seiner Arbeiten selbst kontrollieren zu können. Die Arbeitsfeldbereicherung vermehrt demnach die Verantwortung und erweitert den Dispositionsspielraum. Dieser Zuwachs an Anforderungen verändert den Inhalt des Arbeitsplatzes in qualitativer Hinsicht.

Quantitative und qualitative Ausweitungen des Arbeitsfeldes können sich auch auf mehrere Arbeitsplätze beziehen. Das obige Schaubild verzeichnet für diesen Fall drei Anwendungsarten.

Die Schaffung überlappender Arbeitsplätze stellt eine Maßnahme der quantitativen Arbeitsstrukturierung dar. Kompetenzen und Verantwortung der Inhaber der betroffenen Arbeitsplätze verändern sich dabei artmäßig nicht. Die Breite der Arbeitsfelder der einzelnen Arbeitsplätze nimmt jedoch in einer ganz bestimmten Weise zu. Die Organisationsform überlappender Arbeitsplätze kann man sich am besten vorstellen, wenn man von drei Mitarbeitern ausgeht, deren Arbeitsplätze in einer Großserien- oder Massenfertigung nacheinander einer Reihe mit aufeinanderfolgenden Teilverrichtungen für die Herstellung eines Produktes zugeordnet sind. In der herkömmlichen Arbeitsorganisation ist der Aufgabeninhalt dieser drei Arbeitsplätze mehr oder weniger eindeutig abgegrenzt. Die drei Mitarbeiter besitzen meist arbeitsorganisatorisch präzise Abgrenzungen für ihren jeweiligen Aufgabenbereich. Auch ihre Kompetenz- und Verantwortungsbereiche sind deutlich markiert. Bei der Einrichtung überlappender Arbeitsplätze gibt man diese Abgrenzungen zwischen den Arbeitsplätzen funktional und organisatorisch auf. So kann ein Mitarbeiter noch einen Teil derjenigen Arbeiten erledigen, die vorrangig sein vor ihm tätiger Arbeitskollege zu erbringen hat. Ebenso kann dieser Mitarbeiter auch noch im ursprünglich abgegrenzten Aufgabenbereich des ihm nachfolgenden Arbeitskollegen tätig werden. Dieser Verzicht auf die überkommene scharfe Abgrenzung der Aufgabenstellungen einzelner Arbeitsplätze vergrößert die Flexibilität und macht es möglich, daß der einzelne Mitarbeiter über seinen Kernarbeitsbereich (= alter Arbeitsplatz) hinaus auf den Aufgabenfeldern vorhergehender oder nachfolgender Arbeitsplätze tätig werden kann. Diese Veränderung der Arbeitsorganisation beinhaltet im wesentlichen nur eine quantitative Umgestaltung der herkömmlichen Arbeitsstrukturen, wenn man davon absieht, daß man bei überlappenden Tätigkeitsbereichen den betroffenen Mitarbeitern die Kompetenz zugestehen muß, untereinander selbständig ihre Zusammenarbeit zu regeln und sich nicht mehr hinter starren Organisationsgrenzen verschanzen zu können.

Als weitere Maßnahme der Arbeitsstrukturierung zeigt das obige Schaubild die Schaffung teilautonomer Arbeitsgruppen. Die einschlägige Fachliteratur der letzten Jahre schenkt dieser Form der Arbeitsstrukturierung eine besonders intensive Aufmerksamkeit. Damit ist jedoch keineswegs gesagt, daß die teilautonomen Arbeitsgruppen in der Praxis besonders häufig zur Anwendung kommen und deshalb experimentell besonders erprobt sind. Selbstverständlich sind die Beispiele aus Skandinavien und einige wenige Fälle in der Bundesrepublik außerordentlich interessant. Die Strukturierungsprozesse, die mit der Einführung teilautonomer Arbeitsgruppen verbunden sind, gehen

meist besonders tief. Das Ausmaß solcher Veränderungen kann man ermes- sen, wenn man berücksichtigt, daß die partielle Autonomie der Arbeitsgrup- pen einen sehr unterschiedlichen Umfang annehmen kann. Die verschiede- nen Autonomiegrade kennzeichnen diesen Sachverhalt. Die Mehrzahl der relativ wenigen Beispiele für teilautonome Arbeitsgruppen in der Praxis begrenzt die Gruppenautonomie relativ stark. Gegenüber den herkömm- lichen Strukturen der Arbeitsorganisation wird man jedoch nicht ignorieren können, daß auch schon die Gewährung eines geringen Autonomiegrades zu beträchtlichen Veränderungen in der qualitativen Struktur der betroffenen Arbeitsfelder führen kann. Befindet die Arbeitsgruppe ohne Vorgaben und Anweisungen der Betriebsleitung über ihr Arbeitstempo und ihren Arbeits- takt, regelt sie ihre Pausen selbständig, verteilt sie die anfallenden Aufgaben innerhalb der Arbeitsgruppe selbständig, hat sie Dispositionsmöglichkeiten über die Arbeitszeit, führt sie selbständig die Kontrolle ihrer Erzeugnisse durch, überwacht sie selbst den Arbeitsablauf und sorgt für die Beseitigung von Störungen selbständig, dann verändert dies die herkömmliche Arbeits- organisation im Fertigungsbereich erheblich.

Die Darstellung des Arbeitsplatzwechsels (job rotation) im Schaubild „Arbeitsstrukturierung“ zeigt, daß diese Maßnahme sowohl quantitative als auch qualitative Effekte besitzen kann. Von den bisher dargestellten vier Grundformen der Arbeitsstrukturierung weicht der Arbeitsplatzwechsel inso- fern ab, als es sich dabei nicht um eine organisatorische Änderung handelt. Bei der Einführung eines Arbeitsplatztausches können die herkömmlichen Arbeitsplatzstrukturen und die bisher vorhandene Betriebsorganisation bestehen bleiben. In seiner reinen Form soll der Arbeitsplatzwechsel ohne organisatorische Änderungen das bewirken, was man bei den übrigen For- men der Arbeitsstrukturierung durch organisatorische Maßnahmen errei- chen will.

Zum traditionellen Einsatzbereich der Arbeitsstrukturierung ist ungefähr seit zwei Jahrzehnten auch in der Bundesrepublik Deutschland die industrielle Fertigung mit stark arbeitsteiligen Formen der Verrichtungsorganisation geworden. Vor allem versuchte man, jenen Organisationsstrukturen in der Fertigung entgegenzuwirken, die einen hohen Monotoniegrad aufweisen. Die meisten Bemühungen um eine Humanisierung der Arbeitsorganisation konzentrieren sich auch heute noch in der Praxis auf die industrielle Ferti- gung und auf unmittelbar angrenzende Funktionsbereiche.

Inzwischen ergibt sich zusätzlich ein neues Anwendungsfeld für die Verände- rung von Arbeitsstrukturen. Analysiert man den Computereinsatz bei der Massenbelegverarbeitung, die Einrichtung zentraler Textverarbeitung mit Textautomaten, die Schaffung von Bildschirmarbeitsplätzen, so stellt man fest, daß hierbei offensichtlich die Versuchung außerordentlich groß ist, bei der Anwendung neuer Informationsverarbeitungstechniken im Büro und im

Verwaltungsbereich die Unvollkommenheiten einer tayloristischen Arbeitsorganisation zu wiederholen. Ohne besondere Überlegungen werden bei der Einführung neuer Bürotechniken immer wieder Organisationsstrukturen geschaffen, die im industriellen Fertigungsbereich als inhuman gelten und die man dort mit Maßnahmen der Arbeitsstrukturierung zu überwinden sucht. Deshalb gewinnt der Büro- und Verwaltungsbereich immer mehr an Bedeutung für eine humane Arbeitsorganisation.

Humane und wirtschaftliche Ziele

Mit den Maßnahmen der Arbeitsstrukturierung kann man Humanisierungsziele und ökonomische Ziele verfolgen. Dabei kann man davon ausgehen, daß auch bei der Arbeitsstrukturierung diese beiden Zielkategorien nicht immer und generell untereinander im Konflikt stehen. Bei einer sinnvollen Umgestaltung der Arbeitsorganisation kann man zumindest teilweise Humanisierungsziele und ökonomische Ziele gemeinsam und gleichzeitig verwirklichen.

Zu den Humanisierungszielen, die die Arbeitsstrukturierung leiten können, zählt die Requalifizierung menschlicher Arbeit im Industriebetrieb. Dieses Ziel folgt der Vorstellung, daß nur eine für den Menschen sinnvolle Arbeit auch eine humane Arbeit darstellt. Die Arbeitsstrukturierung soll also dazu beitragen, daß die berufliche Arbeit dem Menschen unmittelbar einen Sinn für den Einsatz seiner menschlichen Aktivitäten vermittelt.

Eng damit verbunden ist eine zweite Zielvorstellung. Die Arbeitsstrukturierung soll das Arbeitserlebnis für den Mitarbeiter positiv gestalten, indem man extrem einseitige Belastungen reduziert, indem man die Anforderungsarten streut, indem man die Mitarbeiterpotentiale in einer gewissen Vielseitigkeit in Anspruch nimmt. Das Ziel dieser Arbeitsstrukturierung besteht dann nicht in der Beseitigung oder absoluten Minimierung der Arbeitsanforderungen. Die Anforderungen des Arbeitsplatzes sollten dem einzelnen Mitarbeiter jedoch in einer Ausgewogenheit und in einer Breite begegnen, die es ihm erlauben, seine Qualifikationspotentiale besser als in stark arbeitsteiligen Prozessen einsetzen zu können. Damit sollen die Maßnahmen der Arbeitsstrukturierung zur Verbesserung der Arbeitszufriedenheit beitragen. Ferner können von ihr Impulse zu einem positiven Arbeitsverhalten ausgehen, das den Mitarbeiter dazu stimuliert, frustrationsbedingte Fehlzeiten abzubauen.

Schließlich kann die Arbeitsstrukturierung die Fähigkeit der Mitarbeiter zur Mobilität und bis zu einem gewissen Grade auch für den beruflichen Aufstieg fördern, weil die neuen Arbeitsstrukturen eine breitere Betätigung der menschlichen Fähigkeiten am innerbetrieblichen Einsatzort auslösen können.

Ferner kann man die Maßnahmen der Arbeitsstrukturierung auch mit ökonomischen Zielvorstellungen verbinden. Das ansteigende Niveau der Arbeitskosten in der Bundesrepublik und in vielen anderen Ländern wird dazu beitragen, daß auch in Zukunft der Druck der Personalkosten in erheblichem Umfange Rationalisierung bedingt. Mehr als in der Vergangenheit muß die unvermeidbare Rationalisierung in Zukunft immer stärker humanen und sozialen Anforderungen genügen. Dazu kann eine Steigerung der Ergiebigkeit der menschlichen Arbeit im Rahmen einer humanen Arbeitsorganisation beitragen. Auch die Reduzierung bzw. der Wegfall frustationsbedingter Personalkosten, die sich in Fehlzeiten, im Fehlverhalten und in einer Verschlechterung des Betriebsklimas ausdrücken können, sind hier zu erwähnen.

Schließlich wird man es auch als ein ökonomisches Ziel verstehen können, daß man mit den Humanisierungsmaßnahmen Arbeitsstrukturen im Betrieb beseitigt, die in einem gewissen Widerspruch zu den grundlegenden Prinzipien unserer Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung stehen. Wenn unsere soziale Ordnung darauf basiert, daß eine möglichst große Zahl von Menschen als mündige, eigenverantwortliche und entscheidungsfähige Bürger das Gemeinwesen mittragen und mitgestalten, dann liefert eine Arbeits- und Betriebsorganisation einen Beitrag zur Erhaltung und zur Förderung unserer Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung, wenn sie hilft, daß die Mitarbeiter solche Eigenschaften bei ihrer Berufsarbeit entfalten können.

Außerdem kann man als ein ökonomisches Ziel der Arbeitsstrukturierung ansehen, in der Arbeitsorganisation wieder eine gewisse Flexibilität zu gewinnen. Bestimmte Formen der Arbeitsstrukturierung können die Anpassungsfähigkeit der Mitarbeiter und der Arbeitsorganisation so erhöhen, daß sich Aufgabenschwankungen und Auftragsverschiebungen leichter bewältigen lassen. Wenn sich die Mitarbeiter im Zuge der Arbeitsstrukturierung eine breitere Qualifikation aneignen, dann trägt dies auch zu einer größeren Beweglichkeit für den Einsatz des Faktors Arbeit bei.

Flexibilisierung der Beschäftigung

Eine wichtige Gemeinsamkeit der oben erörterten Formen der Arbeitsorganisation liegt in ihrer größeren Flexibilität. Der Beitrag dieser Arbeitsstrukturen zu den Flexibilisierungszielen zeigt sich in doppelter Hinsicht. Zunächst geben die erweiterten Arbeitsinhalte den Mitarbeitern an solchen Arbeitsplätzen mehr eigenständige Möglichkeiten, Störfaktoren beim Aufgabenvollzug auszuschalten bzw. ihre negativen Wirkungen zu begrenzen. Außerdem vermitteln die größeren Arbeitsinhalte dieser Arbeitsstrukturen stärkere Anpassungsmöglichkeiten an Veränderungen im organisatorischen Um-

system. Damit reicht die Bedeutung dieser Formen der Arbeitsstrukturierung erheblich über ihren Beitrag zur Humanisierung der Arbeit hinaus. Je mehr eine wachsende Dynamik in der Umwelt des Unternehmens die Aufgaben verändert, die den Inhalt der Arbeitsorganisation bilden, desto mehr müssen sich die organisatorischen Regelungen an diese Aufgabenänderungen anpassen können. In einer stark dynamischen Umwelt gewinnt die Arbeitsorganisation an Güte, wenn sie den Aufgabenvollzug ohne nachteilige Verzögerungen am veränderten Aufgabencharakter ausrichtet, bevor es zu Störungen oder Brüchen in der Aufgabenerledigung kommt. Damit verstärkt eine flexible und anpassungsfähige Arbeitsorganisation die Chance, vorhandene Arbeitsplätze auch bei Aufgabenwandel zu erhalten.

Maßnahmen der Arbeitsstrukturierung zielen auf größere Arbeitsinhalte und erweitern daher grundsätzlich die Anforderungen an die Inhaber solcher Arbeitsplätze. Der Mischarbeitsplatz, der als Leitbild der Arbeitsstrukturierung gelten kann, unterscheidet sich in seinen Arbeitsanforderungen deutlich von einem Arbeitsplatz mit einem engen, hoch repetitiven Arbeitsgang. Damit werden Ausbildung und Weiterbildung der Mitarbeiter zu einer grundlegenden Voraussetzung für ihren flexiblen Arbeitseinsatz. Ein Mitarbeiter, dessen Qualifikation nur den Anforderungen eines Arbeitsplatzes mit einem sehr schmalen Arbeitsinhalt entspricht, verfügt nicht über Flexibilitätspotentiale. Dieser Zusammenhang erklärt auch den großen Anteil der ungelerten bzw. angelernten Arbeitnehmer unter den heutigen Arbeitslosen. Zwar bestätigt die berufliche Zusammensetzung der Arbeitslosen bei hoher Arbeitslosigkeit nicht die These, eine breite Ausbildung verhindere Arbeitslosigkeit. Immerhin ist aber die Vermutung nicht unbegründet, daß eine qualifizierte Berufsausbildung das Risiko einer persönlichen Freisetzung verringert und im Falle eines Arbeitsplatzverlustes die Dauer der Arbeitslosigkeit abkürzt.

Für die betrieblichen Aktivitäten zur Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter ergeben sich aus den Flexibilisierungsstrategien bestimmte Folgerungen, die in enger Verbindung mit der flexiblen Gestaltung der Arbeitsorganisation stehen. Zunächst ändern flexible Arbeitsstrukturen grundsätzlich nichts daran, daß auch hier die betriebliche Bildungsarbeit dazu beitragen muß, daß die Mitarbeiter-Qualifikation den betrieblichen Arbeitsanforderungen entspricht. Erweitert die flexible Arbeitsorganisation die Arbeitsinhalte und damit die Arbeitsanforderungen, so vergrößert sich dadurch der qualitative Aus- und Weiterbildungsbedarf. Die Vermittlungsinhalte der betrieblichen Personalentwicklung nehmen zu; die Bedeutung der betrieblichen Bildungsarbeit unter den Teilbereichen des betrieblichen Personalwesens wächst. Neben dieser allgemeinen Konsequenz ergeben sich einige spezielle Überlegungen für die Qualifizierung der Mitarbeiter in Verbindung mit Flexibilisierungsstrategien. Offensichtlich hängt die Anpassungsfähigkeit der Mit-

arbeiter in variabel angelegten Arbeitsstrukturen nicht allein von ihrem fachlichen Können im engeren Sinne ab. Ein flexibles Arbeitsverhalten erfordert dispositionsfähige, eigenständig urteilende und selbstverantwortlich handelnde Mitarbeiter. Die betriebliche Aus- und Weiterbildungsarbeit fördert die Flexibilität des Personaleinsatzes, wenn sie den Mitarbeitern zur Entfaltung dieser Komponenten ihres Leistungsverhaltens verhilft. Vermittelt die betriebliche Personalentwicklung möglichst vielen Mitarbeitern solche Qualifikationen, dann trägt sie gleichzeitig dazu bei, daß die Bedrohungen durch eine strukturelle Arbeitslosigkeit abnehmen.

Flexible Arbeitszeiten

Die Forderungen einiger Gewerkschaften in den siebziger und achtziger Jahren nach einer generellen und schematischen Verkürzung der Arbeitszeiten haben dazu geführt, daß die seit längerer Zeit praktizierten Arten flexibler Arbeitszeitsysteme eine größere Beachtung finden. Die umfangreiche Fachliteratur, die sich in den letzten Jahren kritisch mit uniformen und starren Arbeitszeitregelungen auseinandergesetzt hat, präsentiert eine Fülle von Flexibilisierungsmöglichkeiten, die vielfach an den individuellen Bedürfnissen einzelner Mitarbeiter bzw. bestimmter Mitarbeitergruppen ausgerichtet sind und nicht selten gleichzeitig das Verhältnis zwischen dem Leistungsbeitrag und den Personalkosten verbessern.

Die Flexibilisierung der Arbeitszeitregelungen kann bei der Tages-, Wochen-, Monats-, Jahres- und Lebensarbeitszeit ansetzen. Dabei kann man ein einheitliches Volumen der Arbeitszeit für die Mitarbeiter eines Betriebes beibehalten und Wahlmöglichkeiten für den Arbeitsbeginn und für das Arbeitsende vorsehen. Die unterschiedlichen Gleitzeitsysteme, die flexible Handhabung der täglichen Arbeitspausen sowie die individuelle Terminierung des Jahresurlaubs und der Pensionierung sind Beispiele dafür. Zusätzlich kann sich die flexible Zeitgestaltung auch auf den Umfang der vom einzelnen Mitarbeiter zu leistenden Arbeitszeit erstrecken. Individuell verschiedene Ausmaße der Arbeitszeit ergeben sich beispielsweise bei der Teilzeitbeschäftigung in unterschiedlichen Arten, bei verschiedenen Konzepten der Jahresarbeitszeitregelung sowie bei der flexiblen (und gleitenden) Pensionierung. Die Flexibilisierung der Arbeitszeiten kann man variabel an den Erfordernissen des Unternehmens und an den Erwartungen der Mitarbeiter ausrichten. So können flexible Zeitsysteme generell für die gesamte Belegschaft eines Betriebes und somit alternativ zu den bisher starren Arbeitszeitnormen entwickelt werden. Man kann sie aber auch komplementär zu den herkömmlichen Regelungen einsetzen und dann den Mitarbeitern Wahlmöglichkeiten zwischen konventionell einheitlich genormten und variablen Arbeitszeitfor-

men anbieten. Flexible Arbeitszeitsysteme können sich in den Rahmen bisher üblicher Betriebszeiten anpassen. So lassen sich beispielsweise innerhalb der tarifvertraglichen Arbeitszeiten die individuellen Arbeitszeiten der einzelnen Mitarbeiter variabel verteilen. Zahlreiche Beispiele flexibler Arbeitszeitregelungen im Einzelhandel und im Dienstleistungsbereich zeigen, daß man auf diese Weise den Umfang der Betriebszeiten ohne Überstunden größer als die tarifliche Arbeitszeit halten kann. Nur so können viele marktnahe Betriebe den zeitlichen Erwartungen ihrer Nachfrager an ihr Leistungsangebot entsprechen. Bei anlageintensiven Betrieben gibt dieser Bereich für Betriebszeiten, der die tarifvertraglich geregelte Arbeitszeit überschreitet, zusätzliche Nutzungszeiten für die Investitionen. Die über die tarifliche Arbeitszeit hinausgehende Einsatzzeit der Maschinen stellt eine Chance für die Kostendegression dar.

Die genannten Möglichkeiten für flexible Arbeitszeitsysteme schließen sich gegenseitig nicht aus. Man kann sie vielmehr in unterschiedlicher Weise miteinander kombinieren. Besonders vielseitig anwendbar sind Arbeitszeitregelungen, die die Anfangs- und Endzeitpunkte der individuellen Arbeitszeiten ebenso wie das Volumen der persönlichen Arbeitszeit variabel halten und einen sog. Swing-Bereich vorsehen, der die Betriebszeiten über die tariflichen Arbeitszeiten hinausgehen läßt. Die Kombinationsvielfalt der unterschiedlichen Ansätze zur Flexibilisierung der Arbeitszeiten macht es möglich, die speziellen und sich unterschiedlich wandelnden Bedingungen des einzelnen Unternehmens hinsichtlich der erforderlichen Arbeitszeiten und die individuell verschiedenen und im Zeitablauf variierenden Bedürfnisse der Mitarbeiter hinsichtlich der von ihnen zu leistenden Arbeitszeit wesentlich besser als bei starren und uniformen Arbeitszeitnormen berücksichtigen zu können. Unter diesem Aspekt können flexible Arbeitszeitregelungen zu einer menschengerechten Gestaltung der Arbeit beitragen, die auch wirtschaftliche Vorteile besitzt.

Literaturhinweise

- Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft e. V. (AGP) (Hrsg.), Humanisierung der Arbeitswelt. Köln 1975.
- G. Friedmann, Grenzen der Arbeitsteilung. Frankfurt 1959.
- E. Gaugler/M. Kolb/B. Ling, Humanisierung der Arbeitswelt und Produktivität. 2. Auflage, Ludwigshafen 1977.
- E. Gaugler/U. Althausen/M. Kolb/A. Mallach, Rationalisierung und Humanisierung von Büroarbeiten. 2. Aufl. Ludwigshafen 1980.
- E. Gaugler, Flexibilisierung der Arbeitszeit, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung. 1983, S. 858 ff.
- E. Gaugler, Humanisierung der Arbeit, in: Internationale Katholische Zeitschrift, Communio-Verlag. 13. Jg., Heft 2/1984, S. 135 ff.
- E. Gaugler/H.-G. Krüsselberg, Flexibilisierung der Beschäftigungsverhältnisse. Berlin 1986.
- P. W. Karg/W. H. Staehle, Analyse der Arbeitssituation. Freiburg 1982.
- R. Kasteleiner, Humane Arbeitswelt - Schlagwort oder Realität? Düsseldorf 1974.
- L. Klein, Die Entwicklung neuer Formen der Arbeitsorganisation. Göttingen 1975.
- M. Kolb, Gestaltung von Arbeitsstrukturen. Ludwigshafen 1980.
- H. Matthöfer, Humanisierung der Arbeit und Produktivität in der Industriegesellschaft. 3. Aufl., Köln 1980.
- W. Rohmert/F. J. Weg, Organisation teilautonomer Gruppenarbeit. München/Wien 1976.
- G. Schäuble, Die Humanisierung der Industriearbeit. Frankfurt 1979.
- E. Ulich/P. Groskurth/A. Bruggemann, Neue Formen der Arbeitsgestaltung. Frankfurt 1973.
- A. Utz (Hrsg.), Humanisation de l'entreprise et ordre économique. Fribourg 1964.
- F. Vilmar (Hrsg.), Menschenwürde im Betrieb. Modelle der Humanisierung und Demokratisierung der industriellen Arbeitswelt. Reinbek b. Hamburg 1973.

Zur Person des Verfassers

Dr. Dr. h. c. Eduard Gaugler, Professor für Unternehmensführung der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät Ingolstadt der Katholischen Universität Eichstätt und Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Personalwesen und Arbeitswissenschaft der Universität Mannheim.