

# Humanisierung der Arbeit

## Arten und Probleme der Arbeitsstrukturierung

Von *Eduard Gaugler*

Die Diskussion, die seit einiger Zeit um die »Humanisierung der Arbeitswelt« geführt wird, erweckt den Eindruck, als handle es sich bei diesem Thema um eine Entdeckung der letzten Jahre. Bei einer genaueren Analyse zeigt sich jedoch, daß der Problembereich, der sich mit der Humanisierung der Arbeitswelt verbindet, zwar in den letzten zehn Jahren in der öffentlichen Diskussion eine besonders breite Beachtung gefunden hat; Wissenschaftler und Praktiker beschäftigen sich jedoch schon viel länger mit Fragen dieser Art. Nicht einmal der Begriff »Humanisierung der Arbeit(swelt)« ist neu; schon im Jahre 1964 erschien von Arthur Utz (Universität Freiburg/Schweiz) ein Buch unter dem Titel »Humanisation de l'entreprise et ordre économique«.

### *Frühphasen 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 Fabrik Ausschüssen, 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 Aktivitäten der betrieblichen Sozialpolitik, die spätestens um die Mitte des vergangenen Jahrhunderts beginnen, 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 der Verbesserungen gewählt und dabei die Arbeitsanalyse und das Arbeitsstudium als methodische Hilfsmittel

entwickelt. Zur Ehre des vielfach geschmähten und oft 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, das sich mit dem Konzept »L'homme machine« des Franzosen Julien Offray Lamettrie (1709-1751) in Verbindung bringen läßt.

Auf der Basis dieses 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 fußten, stießen die Forscher auf die Sozialnatur des Betriebes und entdeckten die zwischenmenschlichen Beziehungen (*human relations*). Vor allem in Westdeutschland haben diese Erkenntnisse nach dem Zweiten Weltkrieg eine weite Verbreitung gefunden und dazu beigetragen, ein rein 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 etwa das, was man im Jahre 1950 im Genfer Schema für die Arbeitsplatzbewertung unter der Merkmalskategorie IV »Umgebungseinflüsse, Umwelteinflüsse« zusammengefaßt hat. 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 Verbesserung der Arbeitsgestaltung gelten aber heute dennoch nicht mehr 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 und 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, Grenzen gibt, die in der Natur des Menschen begründet sind. Seither ist zunächst zögernd, dann in rascher Verbreitung die Vorstellung gewachsen, daß dem Prozeß einer immer intensiveren Arbeitsteilung anthropologisch bedingte Grenzen entgegenstehen.

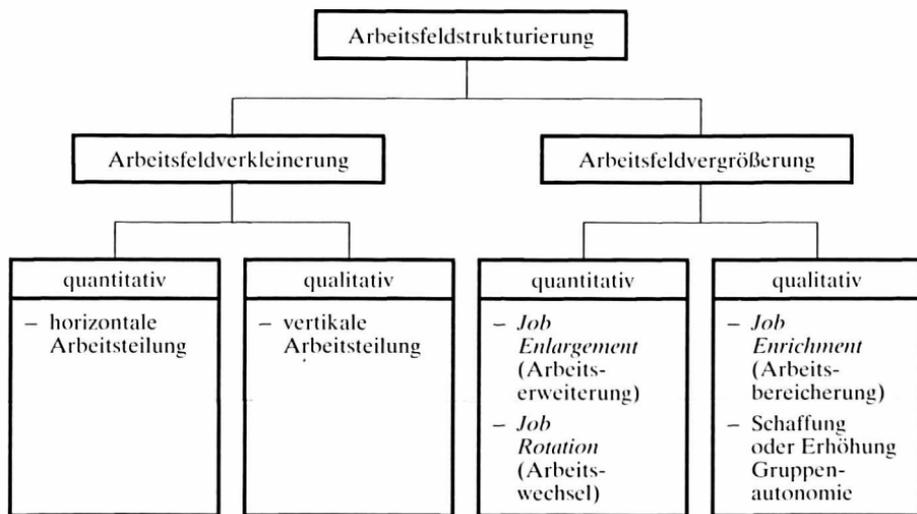
Diese Aussage enthält eine geradezu revolutionäre Überlegung, wenn man sich vergegenwärtigt, daß man seit dem 18. Jahrhundert in der Arbeitsteilung schlechterdings einen der entscheidenden Faktoren zum Produktivitätsfortschritt in der Wirtschaft – neben ihrer Technisierung – gesehen hat. Schon Adam Smith, 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. 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 im letzten Jahrzehnt 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 Entfaltungen der Arbeitsteilung, bei denen eine zwangsartige Bindung der menschlichen Arbeit an technische Einrichtungen (Maschinen, Fließbänder) auftritt, die mit sehr kurzen Arbeitstakten ausgestattet ist, bei der demzufolge die menschliche Arbeit einen stark repetitiven, monotonen Charakter annimmt.

### Arten neuer Arbeitsstrukturen

Die Versuche mit neuen Formen der Arbeitsstrukturierung im In- und Ausland zeigen, daß Mittel- und Großbetriebe günstige Ansatzpunkte für eine Änderung der Arbeitsorganisation besitzen. 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. Den vielgestaltigen Inhalt von Maßnahmen zur Arbeitsstrukturierung kann man mit dem Schaubild »Grundformen der Arbeitsfeldstrukturierung«<sup>1</sup> systematisieren.



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 Arbeitsin-

1 Entnommen aus: Rohmert/Weg, Organisation teilautonomer Gruppen. München/Wien 1976.

halte 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 folgende Schaubild darstellt. Demnach kann die Arbeitsstrukturierung die gegebenen Arbeitsinhalte einzelner Arbeitsplätze quantitativ oder qualitativ ausweiten. Diese arbeitsorganisatorische Veränderung kann sich auf das Arbeitsfeld eines einzelnen Arbeitsplatzes (unipersonales Arbeitsfeld) und auch auf die quantitative und qualitative Vergrößerung der Arbeitsinhalte mehrerer Arbeitsplätze erstrecken; im letztgenannten Falle spricht man von einer Veränderung eines multipersonalen Arbeitsfeldes.

Arbeitsstrukturierung  
(*work structuring, job design*)

	unipersonales Arbeitsfeld	multipersonales Arbeitsfeld
quantitative Vergrößerung	<i>job enlargement</i> (Arbeitsfeld- erweiterung)	überlappende Arbeitsplätze
		<i>job rotation</i> (Arbeitsplatz- wechsel)
qualitative Vergrößerung	<i>job enrichment</i> (Arbeitsfeld- bereicherung)	Teilautonome Arbeitsgruppen

Die einfachste Maßnahme der Arbeitsstrukturierung ist die Arbeitsfeld-erweiterung (*job enlargement*), die das Schaubild als eine quantitative Veränderung des Arbeitsfeldes eines einzigen Arbeitsplatzes ausweist. Diese 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 Kompetenzausmaß und die Entscheidungsbefugnisse des Inhabers des Arbeitsplatzes verändern sich dadurch kaum; das ausgeweitete Arbeitsfeld

für einfachere Verrichtungstätigkeiten wird dadurch verändert, daß die Taktzeiten für den Mitarbeiter größer werden. Hinsichtlich des Humanisierungseffektes spricht man dieser Form der 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 eines unipersonalen Arbeitsfeldes 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 auf mehrere Arbeitsplätze beziehen. Dann betreffen die Maßnahmen der Arbeitsstrukturierung ein multipersonales Arbeitsfeld. 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 armmäßig 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 Aufgabebereich. 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 Aufgabebereich 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 im multipersonalen Arbeitsfeld 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 im multipersonalen Arbeitsfeld zeigt das obige Schaubild die Schaffung teilautonomer Arbeitsgruppen. Die einschlägige Fachliteratur der letzten Jahre schenkt dieser Form der Arbeitsstrukturierung eine ganz 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 ermessen, wenn man berücksichtigt, daß die partielle Autonomie der Arbeitsgruppen einen sehr unterschiedlichen Umfang annehmen kann. Die verschiedenen Autonomiegrade kennzeichnen diesen Sachverhalt. Die Mehrzahl der relativ wenigen Beispiele für teilautonome Arbeitsgruppen in der Praxis begrenzt die Gruppenautonomie relativ stark. Gegenüber den herkömmlichen Strukturen der Arbeitsorganisation wird man jedoch nicht ignorieren können, daß auch schon die Gewährung eines geringen Autonomiegrades zu beträchtlichen Veränderungen in der qualitativen Struktur multipersonaler Arbeitsfelder führen kann. Befindet die Arbeitsgruppe ohne Vorgaben und Anweisungen der Betriebsleitung über ihr Arbeitstempo und ihren Arbeitstakt, 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 Arbeitsorganisation im Fertigungsbereich erheblich.

Die Darstellung des Arbeitsplatzwechsels (*job rotation*) im Schaubild »Arbeitsstrukturierung« zeigt, daß diese Maßnahme im multipersonalen Arbeitsfeld sowohl quantitative als auch qualitative Effekte besitzen kann. Von den bisher dargestellten vier Grundformen der Arbeitsstrukturierung weicht der Arbeitsplatzwechsel insofern 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 Formen der Arbeitsstrukturierung durch organisatorische Maßnahmen erreichen will.

Zum klassischen Einsatzbereich der Arbeitsstrukturierung ist ungefähr seit ein bis 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 Fertigung und auf unmittelbar angrenzende Funktionsbereiche. Inzwischen ergibt sich ein neues Anwendungsfeld für die Veränderung von Arbeitsstrukturen. Analysiert man den Computereinsatz bei der Massenbelegverarbeitung, die Einrichtung zentraler Textverarbeitung mit Textautomaten, die Schaffung von Bildschirmarbeitsplätzen, so stellt man fest, daß bei diesen Innovationen 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 häufig bei der Einführung neuer Bürotechniken 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 Arbeiterlebnis 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 zur Geltung bringen 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.

Auch unter ökonomischen Aspekten kann man die Maßnahmen der Arbeitsstrukturierung mit bestimmten 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 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 frustrationsbedingter Personalkosten, die sich in Fehlzeiten, im Fehlverhalten und in einer Verschlechterung des Betriebsklimas ausdrücken können, sind hier zu erwähnen.

Ferner kann man es 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.

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.

### Literatur

- Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft e. V. (AGP) (Hrsg.), Humanisierung der Arbeitswelt. Köln 1975.
- H. P. Euler, Das Konfliktpotential industrieller Arbeitsstrukturen. Opladen 1977.
- G. Friedmann, Grenzen der Arbeitsteilung, Frankfurt 1959.
- E. Gaugler/M. Kolb/B. Ling, Humanisierung der Arbeitswelt und Produktivität. 2. Aufl. Ludwigshafen 1977.
- E. Gaugler/U. Althausen/M. Kolb/A. Mallach, Rationalisierung und Humanisierung von Büroarbeiten. 2. Aufl. Ludwigshafen 1980.
- H. W. Hetzler (Hrsg.), Arbeitsstrukturierung durch Verhandlungen. Mannheim 1980.
- 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.
- W. Rohmert/F. J. Weg, Organisation teilautonomer Gruppenarbeit. München/Wien 1976.
- H. Matthöfer, Humanisierung der Arbeit und Produktivität in der Industriegesellschaft. 2. Auflage. Frankfurt 1978.
- REFA (Hrsg.), Menschengerechte Arbeit – Erfahrungsaustausch zwischen Forschung und betrieblicher Praxis. Frankfurt 1976.
- G. Schäuble, Die Humanisierung der Industriearbeit. Frankfurt 1979.
- G. Schreyögg/H. Steinmann/B. Zauner, Arbeitshumanisierung für Angestellte. Stuttgart u. a. 1978.
- 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.