Zeitschrift: Gewerkschaftliche Rundschau : Vierteljahresschrift des Schweizerischen Gewerkschaftsbundes

Herausgeber: Schweizerischer Gewerkschaftsbund

Band: 72 (1980)

Heft: 10

Artikel: Ethische Aspekte zur Humanisierung der Arbeit

Autor: Spescha, Plasch

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-355007

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: 15.07.2025

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

Monatsschrift
des Schweizerischen
Gewerkschaftsbundes

Heft 10
Oktober 1980
72. Jahrgang

Zweimonatliche Beilage: «Bildungsarbeit»

Gewerkschaftliche Rundschau

Ethische Aspekte zur Humanisierung der Arbeit

Plasch Spescha

1. *Gesellschaftstheoretischer Ausgangspunkt: Kontraproduktivität des Industriesystems*

In meinen Überlegungen zu ethischen Aspekten der Humanisierung der Arbeit, gehe ich von der globalen Gesellschaftsanalyse aus, dass das Industriesystem kontraproduktiv geworden ist. Allgemein lässt sich sagen, dass ein System dann, wenn es das Interesse, unter dem es angetreten ist, in sein Gegenteil verkehrt hat, kontraproduktiv ist. Für das Industriesystem im Ganzen zeigt sich dies darin, dass der mit der industriellen Produktionsweise rapid angestiegene Lebensstandard wohl aus Armut, Hungersnot und der mittelalterlichen Standesgesellschaft befreit hat, doch unterdessen neue Zwänge entfaltet. Die Kontraproduktivität zeigt sich am deutlichsten und weltpolitisch am brisantesten im Nord-Süd-Konflikt[1]. Um Probleme des Überlebens geht es in der Frage der nicht-regenerierbaren Ressourcen und der Umweltbedrohung. Es sind dies alles Probleme, die nicht mittels einer Entwicklung nach dem gegenwärtigen Muster der Industriegesellschaften gelöst werden können. Dafür spricht, dass für eine derartige Entwicklung schon quantitativ die nicht-regenerierbaren Ressourcen im Energiebereich (vor allem Erdöl, Erdgas und Uran) und gewisser Rohstoffe wie Aluminium, Kupfer, Platin usw.[2] nicht ausreichen. Hinzu kommt, dass die äussersten Belastungsgrenzen von Boden, Raum, Wasser und Luft sichtbar werden und in Teilsystemen bereits überschritten wurden (Versalzung landwirtschaftlich nutzbarer Böden, Umkippen von Seen, Dunstglocken über städtischen und industriellen Ballungszentren usw.). Dann ist aber auch die harte ökologische Grenze des Wärmetodes der Erde zu nennen[3], die, auch wenn sie in weiter Ferne liegt, unmissverständlich deutlich macht,

dass die Verfügung des Menschen über die Natur nicht beliebige Grenzen hat.
Es mag eigenartig erscheinen, im Zusammenhang der Behandlung ethischer Aspekte der Arbeitshumanisierung auf diese Probleme hinzuweisen. Die ethische Bedeutung liegt jedoch darin, dass das Nennen der gesellschaftlichen Vorausaussetzungen danach fragt, welche Produkte angesichts dieser Situation noch produziert werden können. Welche Produkte, werden sie weiter produziert und konsumiert, tragen zur Verschärfung dieser Probleme bei und unterstützen damit die Kontraproduktivität des Industriesystems und welche nicht? Dies ist die vorrangige ethische Fragestellung. Ein Produkt z.B., das die Kontraproduktivität des Industriesystems nicht verschärft, ist die Herstellung von Autobussen und Zügen und zwar im Rahmen einer Verkehrspolitik, die den öffentlichen Verkehr gegenüber dem Individualverkehr bevorzugt. Allein in einem derartigen Zusammenhang ist es mir als Sozialethiker möglich, ohne grössere Schwierigkeiten unmittelbar von Humanisierung der Arbeit zu sprechen und deren ethische Aspekte zu analysieren. Anders ist es, wenn sich die Humanisierung der Arbeit auf die Herstellung von Personenwagen bezieht und diese im Rahmen einer Verkehrspolitik geschieht, die weder auf die Belastung von Raum (exzessiver Autobahnbau, Verlust von Kulturland), Luft und Gesundheit (Lärmimmissionen; Blei, das in den Nahrungskreislauf gerät) noch auf die nichtregenerierbaren Ressourcen (Erdöl) Rücksicht nimmt.
Dieses Beispiel soll exemplarisch zeigen, dass zwischen der Humanisierung der Arbeit und der Humanität der Ziele einer Produktion ein Zusammenhang besteht. Wird dieser Zusammenhang ausser acht gelassen, wird die Rede von Humanisierung der Arbeit ideologisch. Ideologisch bedeutet in diesem Zusammenhang eine Rede, die sich die gesellschaftlichen Zusammenhänge nicht bewusst macht, in denen sie steht.

2. *Erläuterung des ethischen Begriffssystems, das im vorliegenden Kontext verwendet wird*

Die Erhellung ethischer Aspekte der Humanisierung der Arbeit werde ich mittels der Begriffe Norm, Wert und sittliche Grunderfahrung vornehmen.
Normen sind konkrete Handlungsanweisungen, die genau sagen, was im einzelnen zu tun ist. Hierbei kann man verschiedene Normen unterscheiden: soziale Normen sind von der Gesellschaft bestimmte Verhaltensweisen, wie z.B. berufliche Karriere als Mittel sozialer Anerkennung oder die negative Einschätzung von Arbeitslosen. Juridische Normen sind die Einzelbestimmungen der Gesetze und Verordnungen, z.B. das Fabrikgesetz in seinen Ausführungen über die Arbeitszeit; weitere Normen sind biologische und physiologische Normen usw. Alle Normen dieser Art umschreiben ein bestimmtes Verhalten und fordern es unter Androhung von Sanktionen ein.

Demgegenüber sind Werte allgemeinere Vorstellungen, die das Handeln leiten. Sie werden in verschiedenen Lebensbereichen aktualisiert. Sie greifen über einen einzelnen Lebensbereich und einzelne Problemkomplexe hinaus und dienen in ihrer grösseren Allgemeinheit dazu, eine gewisse Kontinuität und Konsistenz menschlichen Handelns zu erzielen. Derartige Werte sind z.B. die Menschenrechte. Aus der religiösen Überlieferung stammen die Zehn Gebote. Ein einzelner Wert ist z.B. der Schutz des Lebens.
Beim dritten Begriff, dem der sittlichen Grunderfahrung, geht es um die Grunderfahrung dessen, was Sittlichkeit ist. Es geht um die Erfahrung, dass der Mensch seine Identität nur finden kann, wenn er auch dem andern, eine von sich verschiedene Identität zugestehen kann. Kennzeichen sittlicher Identität oder der sittlich handelnden Person ist, dass die Identität von Ich und anderem Ich nicht unter der Dynamik der Konkurrenz und des Wettbewerbs, sondern des gegenseitigen Zugewinns an Identität erfahren wird.
(Den Begriff der «Humanisierung» lasse ich bewusst ungeklärt. Eine Präzisierung nimmt ihm die produktive Vagheit und führt rasch in ideologische Streitigkeiten und uferlose Probleme der Abgrenzung.)

3. *Analyse der handlungsleitenden Werte der Humanisierungsmassnahmen*

Die gegenwärtig diskutierten und zum Teil auch realisierten Humanisierungsmassnahmen am Arbeitsplatz lassen sich in drei Gruppen zusammenfassen: Eine erste Gruppe bilden die Massnahmen des Arbeitsschutzes und die Verbesserungen des Mensch-Maschine-Systems wie sie Gegenstand der ergonomischen Forschung darstellen[4]. Eine zweite Gruppe umfasst Job rotation und Job enlargement, also Arbeitsplatzwechsel und Aufgabenvergrösserung. In einer dritten Gruppe findet sich Job enrichment, vor allem aber die teilautonome Arbeitsgruppe und das Programm der persönlichkeitsfördernden Arbeitsplätze[5]. Diese Unterteilung hat ihren Grund darin, dass sich die verschiedenen Gruppen von Massnahmen an unterschiedlichen handlungsleitenden Werten orientieren. In diesem Abschnitt geht es vorerst nur darum, zu analysieren, welche handlungsleitenden Werte die jeweiligen Massnahmen leiten.

3.1 *Arbeitsschutz und ergonomische Massnahmen: physische Integrität*

Die erste Gruppe orientiert sich an der physischen Integrität des Menschen. Dass dies ein Wert ist, ist offensichtlich. Diese Massnahmen haben – wie schon der Begriff «Arbeitsschutz» sagt – den Schutz der Arbeitenden im Auge, allem voran den Schutz der Gesundheit. An diesem Wert orientiert sich z.B. das Fabrikgesetz, das den Arbeitnehmern einen gewissen Schutz vor einer hemmungslosen Ausnutzung ihrer Ar-

beitskraft gibt. Typisch dafür sind die Arbeitszeitregelungen, die Unterstellung der Nachtschichtarbeit unter behördliche Bewilligungspflicht oder das Verbot der Kinderarbeit. Der Schutz der Gesundheit im Falle von Unfällen wird durch Bestimmungen der SUVA geregelt. Der Schutz und die Förderung der Gesundheit in der Arbeit ist zudem Aufgabe der Arbeitsmedizin. An der körperlichen Gesundheit orientiert sich auch die Ergonomie, der es darum geht, die Arbeitsplätze so zu gestalten, dass der Arbeitende nicht unnötigen körperlichen Belastungen ausgesetzt wird. So werden z.B. günstige Arbeitshöhen und Lichtverhältnisse ermittelt. Das Gemeinsame dieser verschiedenartigen Bestrebungen ist es, die physische Integrität zu schützen und zu fördern. Der Mensch soll auch in der Arbeit vor Unfällen, gesundheitlichen Schäden und körperlichen Risiken durch einseitige physische Belastungen geschützt werden.

3.2 *Arbeitsplatzwechsel und Aufgabenvergrösserung: Produktivität der Arbeitskraft*

Der handlungsleitende Wert der zweiten Massnahmegruppe – Job rotation und Job enlargement – ist die Produktivität der Arbeitskraft. Dieser Wert lässt sich an den Motiven ablesen, die zur Einführung dieser Massnahmen führen. H. Kern zählt folgende Motive auf: leichtere Personalbeschaffung, verbunden mit geringeren Fluktuations- und Absentismuskosten, gesteigerte Leistung im Arbeitsprozess, schnellere Anpassungen an Veränderungen im Produktionsprogramm, geringere bandgebundene Takt- und Handhabungsverluste, breitere Möglichkeiten des Personaleinsatzes und verminderte Folgeschäden bei Störungen[6]. Es geht also nicht darum, die persönliche und soziale Entfaltung des Arbeitenden zu ermöglichen, sondern eine möglichst reibungslos funktionierende Arbeitskraft zu erhalten.

3.3 *Job enrichment, teilautonome Arbeitsgruppe und persönlichkeitsfördernde Arbeitsplätze: «Identität»*

Demgegenüber orientiert sich die dritte Gruppe von Massnahmen, die Job enrichment und vor allem die teilautonome Arbeitsgruppe und das Programm persönlichkeisfördernder Arbeitsplätze umfasst, am handlungsleitenden Wert der «Identität» oder des Selbstwertgefühls der Arbeitenden. Was bei Job enlargement noch sehr rudimentär ist, die Integration von Denkleistungen in den Arbeitsablauf, ist bei der teilautonomen Arbeitsgruppe und dem Programm persönlichkeitsfördernder Arbeitsplätze schon deutlicher. Hier kommt der Mensch als ein Wesen in den Blick, das sich nicht auf einige Handlungsvollzüge reduzieren lässt, sondern ein selbständiges und sich in sozialen Bezügen entfaltendes Wesen ist. Der Arbeitnehmer wird als selbstverantwortlicher Mensch betrachtet, der zusammen mit seiner Gruppe die Arbeit in relativer Selbständigkeit und Eigenverantwortung ausführen kann[7].

Mit dieser Systematisierung und Analyse der handlungsleitenden Werte der Humanisierungsmassnahmen ist erst der Boden präpariert, um sinnvoll nach den ethischen Aspekten der Humanisierungsmassnahmen zu fragen, das heisst danach zu fragen, ob die Werte, die in die Humanisierungsmassnahmen eingehen, wirklich ethische Werte sind, oder ob die Massnahmen von andern Interessen als ethischen bestimmt werden. Die weiterführende Frage ist, wie allenfalls ethisch reflektierte Humanisierungsmassnahmen aussehen müssten. Um diesen Fragen nachzugehen, werde ich vorerst die konkrete Frage der Humanisierung der Arbeit verlassen und die sittliche Grunderfahrung skizzieren und einige Werte nennen, die sie beinhaltet.

4. *Beschreibung der sittlichen Grunderfahrung solidarischer Ich-Identität*[8]

Bei der sittlichen Grunderfahrung handelt es sich um jene Erfahrung, die dem menschlichen Leben Sinn zu vermitteln vermag und für sein Handeln eine allgemeine Orientierung geben kann. Es ist eine Erfahrung, die nicht einfach an der Oberfläche alltäglichen Lebens gemacht werden kann, sondern in die Tiefe des Menschseins verweist und Zeit braucht. Hinzu kommt dann, dass sie sich sprachlich nicht angemessen ausdrükken lässt, weil sie auf die unmittelbare Begegnung von Mensch zu Mensch angewiesen ist.

Die sittliche Grunderfahrung, die hier mit den beiden Begriffen Ich-Identität und Solidarität markiert wird, stellt eine bestimmte Weise der Beziehung von Mensch zu Mensch dar. Mit dieser Situierung ist bereits eine grundsätzliche Bestimmung gegeben, denn der Mensch wird nicht als ein Wesen verstanden, das allein für sich existieren kann und die Gesellschaft von sich her entwirft. Er wird im Gegenteil als ein Wesen verstanden, das sich nur in Beziehung zu andern Menschen und somit als gesellschaftliches Wesen entfalten kann. Wie unausweichlich die Bezogenheit auf andere Menschen ist, zeigt sich allein schon darin, dass der Mensch in seinen ersten Lebensjahren ohne die Mutter und andere Bezugspersonen verloren wäre. Eigenartig ist nur, dass in unserer Gesellschaft im allgemeinen der erwachsene Mensch vom Angewiesensein auf den andern nichts mehr wissen will. Das verbreitetste Ideal der erwachsenen Persönlichkeit ist immer noch der Mensch, der in allen Situationen überlegen reagiert und sich nicht unterkriegen lässt[9].

Die sittliche Grunderfahrung ist eine spezifische Form der Beziehung von Mensch zu Mensch oder – anders ausgedrückt – der Interaktion von Ich und anderem. Ich-Identität ist das Empfinden, dass ich ein Mensch bin, der einen eigenständigen Wert hat. Das Selbstwertgefühl ist das Gefühl, dass ich ich bin und nicht einfach ein Teil von jemand anderem. Letzteres Gefühl beherrscht z.B. einen Menschen dort, wo er im Gruppenleben völlig aufgeht oder wo er sich als unselbständiges Rädchen eines grösseren Ganzen erlebt. Selbstwertgefühl ist das Empfinden, dass ich in

einer gewissen Übereinstimmung mit mir selbst, mit den angenehmen und unangenehmen Seiten meines Körpers, mit den guten und schlechten Gedanken und mit den positiven und negativen Gefühlen leben und umgehen kann.
Weil der Mensch ein gesellschaftliches Wesen ist, muss das Identitätsempfinden notwendigerweise in «Auseinandersetzung» mit andern Menschen entfaltet werden. Dies kann auf verschiedene Weise geschehen. Auf zwei Möglichkeiten wurde bereits hingewiesen: auf die «erwachsene Persönlichkeit», die die Ansprüche der andern Menschen verdrängt. Dies ergibt sich aus ihrem Ideal, in allen Situationen überlegen zu handeln. Dies bringt mit sich, andere Menschen den eigenen Ansprüchen einzupassen und sie zu beherrschen. Die zweite Möglichkeit ist das Aufgehen des Ich in einem grösseren Ganzen, was gleichbedeutend ist mit der Verneinung des Anspruchs auf ein eigenständiges Selbstwertgefühl. Beide Formen haben nichts mit echter Ich-Identität zu tun, weil entweder das Ich oder der andere bzw. die anderen als eigenständige Menschen ausgeschaltet werden. Echtes Selbstwertgefühl zeigt sich darin, weder den Identitätsanspruch des Ich noch jenen der andern zu verleugnen. Der Weg dazu besteht darin, dass Ich-Identität als ein Empfinden verstanden wird, das sich im kommunikativen Umgang miteinander herausbildet[10]. Dies bedeutet, dass der Mensch fähig sein muss, seine Erwartungen, Bedürfnisse und Interessen zu äussern und jenen des andern auszusetzen. Geschieht dies gegenseitig, sind Unterschiede unvermeidlich. Wenn die Unterschiede nicht zugunsten des einen oder andern aufgelöst werden sollen, muss gemeinsam ein Weg gesucht werden, um mit ihnen umzugehen und mit ihnen leben zu können. Die Fähigkeit, die dabei vorausgesetzt ist, ist doppelter Natur: einerseits muss der eigene Anspruch auf ein Selbstwertgefühl nicht nur durchgesetzt, sondern auch in Frage gestellt werden können. Anderseits darf dem andern nicht die Berechtigung auf Verschiedenheit abgesprochen werden, sondern es muss ihm zum vornherein zuerkannt werden, dass er berechtigte Erwartungen, Bedürfnisse und Interessen haben kann, die verschieden von den meinen sind. Erst auf der Grundlage, dass die gegenseitigen Identitätsansprüche sowohl eingefordert als auch in Frage gestellt werden können, kann sich ein humanes Selbstwertgefühl entwickeln. Es bildet sich aus der Erfahrung heraus, dass dies gelingt. Weil Erwartungen, Bedürfnisse und Interessen nicht etwas Stabiles sind, die ein für allemal festgelegt sind, ist das Selbstwertgefühl immer wieder mit Veränderungen konfrontiert. Echtes Identitätsempfinden wird durch derartige Herausforderungen nicht zerstört, sondern vermag sich auf Krisen und Veränderungen einzulassen. Dadurch eignet es sich mit der Zeit das «Wissen» an, dass es Veränderungen und Krisen bestehen kann, ohne sein Selbstwertgefühl zu verlieren, sondern dass dies im Gegenteil Erfahrungschancen sind, die eine vertiefte Identität vermitteln können.
Ich-Identität wurde als solidarische bezeichnet, weil eine Grundvoraussetzung die ist, dass dem andern eine eigenständige, von der eigenen

Identität verschiedene Identität zuerkannt wird. Ausdruck dieser Solidarität ist die Fähigkeit, den andern in seiner ihm entsprechenden Identität zu fördern und zu unterstützen. Solidarität unterscheidet sich von der repressiven Toleranz dadurch, dass der andere nicht einfach als jemand anderer betrachtet wird, dessen Anderssein man wohl akzeptiert, sich jedoch nicht weiter davon berühren lässt. Demgegenüber meint Solidarität, dass auch die Identität des andern gefördert und unterstützt wird. Ein deutliches Beispiel dafür ist ein Lehrer, der die Fähigkeiten seines Schülers fördert, auch wenn er merkt, dass dieser ihm überlegen wird. Solidarität verfehlt ihren Sinn aber auch dann, wenn sie die Identität des andern nur als Teil eines grösseren Ganzen will. Als Beispiele habe ich bereits das Aufgehen in einer Gruppe und das Gefühl des Rädchenseins genannt. Demgegenüber will Solidarität, dass der einzelne seine Unverfügbarkeit auch im grösseren Ganzen entfaltet und nicht zum Mitläufer degradiert wird. Bedingung ist auch hier, dass das Ich mit den Ansprüchen eines grösseren Ganzen wie z.B. der Gesellschaft kommunikativ umgehen kann, aufbauend auf der Grundfähigkeit sowohl sich als auch die andern zu akzeptieren und in Frage stellen zu können.
Diese lückenhaft skizzierte Grunderfahrung, dass sich ein humanes Selbstwertgefühl nur auf der Basis von Solidarität entfalten kann, muss deshalb als sittliche Grunderfahrung bezeichnet werden, weil sie dem Menschen die Erfahrung zu vermitteln vermag, dass und wie menschliches Leben glücken kann.
Um die Verbindung von dieser Erfahrung zum ethischen Problem der Humanisierung der Arbeit herzustellen, sollen noch drei handlungsleitende Werte genannt werden, die sich aus dieser Erfahrung ergeben. Weil sie Ausdruck dieser Erfahrung sind, sind es ethische Werte. Sie haben die Funktion, eine Art Brücke von der allgemeinen Grundorientierung zur Orientierung in Sachfragen zu schaffen.

1. Ein erster Wert ist die *unableitbare Einzigartigkeit und Unverfügbarkeit jedes einzelnen Menschen.* Diese muss ihm vom konkreten andern, der Gesellschaft und deren Strukturen zugestanden werden. Hierin besteht das kritische Potential dieser Erfahrung. Alle individuellen und sozialen Bedingungen und Verhältnisse müssen sich darauf hin befragen lassen, ob sie diese fördern oder verhindern.
2. Ein zweiter Wert ist die *Gewaltfreiheit.* Gewaltfreiheit zeigt sich darin, dass Identitätserwartungen, -bedürfnisse und -interessen auf der Basis von Solidarität kommunikativ bestimmt werden müssen. Dies schliesst derart unterschiedliche Vorgehen wie z.B. Überreden, Verdrängen, Verleugnen, Folter, physische Vernichtung aus. Insbesonders sind auch Psychoterror und sozialer Druck zu nennen. Gewaltfreiheit bedeutet aber nicht Verzicht auf das Durchsetzen humaner Werte, wenn diese auf Widerstand stossen, sondern besteht nachhaltig und unmissverständlich auf ihnen. Sie sucht nach Wegen und Möglichkeiten, diese so durchzusetzen, dass die Unverfügbarkeit der

Personen, gegenüber denen sie durchgesetzt werden, bewahrt wird. Ein klassisches Beispiel der Gewaltfreiheit ist das Prinzip des Streiks.

3. Ein dritter handlungsleitender Wert ist jener der *physischen Integrität*. Gesundheit ist die selbstverständliche Voraussetzung, damit sich der Mensch wohl fühlen kann. Im Sinne der Definition der Weltgesundheits-Organisation (WHO) geht es um die Gewährleistung des körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens. Gesundheit ist nicht nur Abwesenheit von Krankheit und Unfall, sondern umfasst auch die Prävention und gesundheitliche Beeinträchtigungen wie Stress, psychosomatische und psychische Krankheiten usw.

Im letzten Abschnitt kehre ich nun wieder zu den Humanisierungsmassnahmen zurück und werde aus der Sicht der solidarischen Identitätserfahrung und ihrer ethischen Werte einige Folgerungen ziehen.

5. *Ethische Neuinterpretation und Folgerungen für die Massnahmen zur Humanisierung der Arbeit*

5.1 *Für Arbeitsschutz und ergonomische Massnahmen*

Die Analyse ihres handlungsleitenden Werts hat den ethischen Wert der physischen Integrität herausgestellt. Dieser geht ineins mit dem systematisch-ethisch gewonnenen Wert. Identitätsfördernd – und das ist die Erweiterung – werden diese Massnahmen jedoch erst, wenn der Arbeitende nicht einfach zum Objekt von Arbeitsschutz- und ergonomischen Massnahmen degradiert, sondern an der Erstellung und Durchführung der entsprechenden Massnahmen beteiligt wird. Das heisst z.B., dass die Nachtschichtregelung so getroffen wird, dass den physiologischen und sozialen Schwierigkeiten Vorrang gegenüber den Produktionserfordernissen eingeräumt wird. Oder, dass die Länge der Arbeitszeit so bestimmt wird, dass der Arbeitende über echte Freizeit verfügt und diese nicht nur der Reproduktion der Arbeitskraft dienen muss, dass er ferner auch genügend Zeit zur Wahrnehmung gesellschaftlicher und politischer Verantwortung hat (Sozialzeit)[11]. Ein ganz anderes Beispiel: dass die Unfallverhütung nicht allein auf Drohung und Ausmalung der Schrecken beruht. Oder auch, dass arbeitsmedizinische Einsichten nicht durch Produktionsinteressen verdrängt werden, bzw. dass die Produktionsinteressen nicht unreflektierte Vorverständnisse arbeitsmedizinischer Forschung und Praxis sind usw. Dies sind nur einige Beispiele dafür, wie die Gesundheit nicht nur als marginaler Schutz vor Ausnutzung auszugestalten wäre, sondern in identitätsfördernden Vorkehrungen.

5.2 *Für Job rotation und Job enlargement*

In der zweiten Gruppe – Job rotation und Job enlargement – war der handlungsleitende Wert die Produktivität der Arbeitskraft. Dieser Wert

lässt sich offensichtlich nicht einfach als ethischer Wert interpretieren, denn er findet sich nicht unter den Werten der solidarischen Identitätserfahrung. Die Folgerung, dass die Orientierung an der Produktivität der Arbeitskraft der Identitätsfindung hinderlich ist, ist deutlich.
Um näher auszuführen, unter welchen Bedingungen Job rotation und Job enlargement Identität und Solidarität fördern können, greife ich auf die Utopisten Thomas Morus und Thomas Campanella zurück. Ziel der klassischen Utopien ist es, die Vorstellung einer allseits glücklichen und humanen Gesellschaft zu entwickeln. Deshalb geben sie ohne Abstriche humane Einsichten wieder. Eine dieser Einsichten ist es nun, dass es offensichtlich immer einen gewissen Anteil monotoner und lästiger Arbeit gibt; Arbeit, die einfach auszuführen ist, um gewisse individuelle und gesellschaftliche Bedürfnisse zu decken. Diese Einsicht verbinden die Utopisten nun mit zwei Bedingungen: die erste ist die, dass diese Arbeit abwechslungsweise von verschiedenen Leuten durchgeführt wird, und die zweite, dass sie nur wenige Stunden ausgeübt wird. Th. Morus (1515) nennt 6 Stunden[12], Th. Campanella (1623) nennt 4 Stunden[13]. Die erste Bedingung schlägt sich in der Idee von Job rotation und Job enlargement nieder. Nicht eingelöst ist die zweite Bedingung, die besagt, dass Job rotation und Job enlargement dann identitätsfördernd sind, wenn sie auf eine kurze Zeitspanne beschränkt sind. Job rotation und Job enlargement werden demnach erst zu wirklichen Massnahmen der Humanisierung der Arbeit, wenn ihre Ausübung auf eine kurze Zeitspanne pro Tag beschränkt wird. Sie fordern also gegenüber der gegenwärtigen Arbeitszeit eine massive Reduktion. Dass dies auch Folgen für das Lohnsystem und die Einkommensverteilung hat, versteht sich von selbst.

5.3 *Für die teilautonome Arbeitsgruppe als Beispiel für die dritte Gruppe von Massnahmen*

Erst die dritte Gruppe von Massnahmen lässt sich unmittelbar als identitätsfördernde Arbeitsorganisation verstehen. Der Einfachheit halber beziehe ich mich hier nur auf die teilautonome Arbeitsgruppe. Ich stelle hierbei ein Modell vor und werde dann anschliessend sagen, warum und unter welchen Bedingungen die teilautonome Arbeitsgruppe Identität und Solidarität fördern kann.
Beim Beispiel handelt es sich um das Projekt, ein Kranlager im Sinne der teilautonomen Arbeitsgruppe zu organisieren[14]. Die Durchführung und Entwicklung der Arbeitsgruppe wird vom wissenschaftlichen Begleiter des Projekts in vier Phasen zusammengefasst:

> «Phase hoher Motivation und Zusammengehörigkeit: Die Arbeitsgruppe entwickelte ein starkes Gefühl der Zusammengehörigkeit. Die Arbeiter trafen sich recht oft nach Arbeitsschluss. Bei der Arbeit wurden die Probleme in Gruppendiskussionen gelöst, an denen sich

die meisten Arbeiter aktiv beteiligten. Bei diesen Gruppendiskussionen amtete der Abteilungsleiter als Moderator. Die Entwicklung der Arbeitsorganisation bewegte sich in der Richtung, die durch die Vorschläge während des Seminars vorgezeichnet worden war. Die Arbeiter übernahmen die Aufgabenverteilung in eigener Regie und wechselten einander teilweise an den verschiedenen Arbeitsplätzen ab. Einige Wochen nach dem Seminar wünschte die Gruppe, die Arbeitszeit selbst festsetzen zu können und bei Neueinstellungen mitbestimmen zu dürfen. Diese Vorschläge sind angenommen worden. Ausserdem zeigte die Gruppe ein grosses Interesse am guten Funktionieren ihrer Abteilung und sie entwickelte Gruppenverantwortungsbewusstsein und Solidarität. In dieser Phase erreichte die Gruppe einen recht hohen Grad an Autonomie. Dies fiel mit der Aufbauphase der Abteilung zusammen, während der es nur ein verhältnismässig geringes Arbeitsvolumen pro Mitarbeiter zu bewältigen gab.

Phase der Desintegration: In dieser Phase stieg die Zahl der Bestellungen stark. Der Personalzuwachs war im Verhältnis dazu wesentlich geringer. Infolgedessen wuchs das Arbeitsvolumen pro Mann, und zwar etwa binnen Monatsfrist von einem ungewöhnlich niedrigen Niveau bis auf einen später nicht mehr erreichten Höhepunkt. Die durchschnittlichen Überstunden pro Mann stiegen auf 12 %. Unter diesen Bedingungen konnten nachträglich eingestellte Arbeiter nicht richtig angelernt werden. Die Zahl der Fehler wuchs und die Vorgesetzten reagierten mit vermehrter Kontrolle. Die Abteilung wurde nicht vor dieser starken Belastung geschützt, obwohl die Wissenschafter darauf aufmerksam gemacht hatten, dass eine sorgfältige Einführung und eine seriöse Schulung der neuen Arbeitskräfte für die Aufrechterhaltung der Selbstregulation notwendig seien. In dieser Phase wurde auch die Unflexibilität des technischen Systems offenkundig. Auf der einen Seite war eine ausreichende Arbeitsplanung nicht möglich, auf der anderen konnten die Arbeiter einander nicht wirkungsvoll Hilfe leisten. Unter diesen Umständen war eine ungleichmässige Verteilung der Arbeitslast unvermeidlich und der Zusammenhalt der Gruppe litt entsprechend darunter. Dass neue Mitarbeiter nicht sorgfältig geschult und integriert werden konnten, verschärfte die Lage zusätzlich.

Phase des Suchens und des Konflikts: Nach etwa zwei Monaten hatte das Arbeitsvolumen einen normalen Stand erreicht. Zu dieser Zeit bemühte sich eine Gruppe von vier Arbeitern, die alle am Einführungsseminar teilgenommen hatten, die Gruppenarbeit wieder zu aktivieren. Aber während der vorausgegangenen Phase hatten sich einigen Cliquen gebildet, die einander feindlich gegenüberstanden. Auch war die Hälfte des Personals der Abteilung neu und wusste nicht genug über das neue Konzept der Arbeiterorganisation. Der Vorgesetzte versuchte das Problem mit herkömmlichen Anweisungs-

und Führungsmethoden zu lösen. Die Wissenschafter der Projektgruppe wurden in diesem Augenblick hinzugezogen: Der Konflikt konnte zwar nicht gelöst werden, immerhin wurde die Möglichkeit diskutiert, die Abteilung in ein paar kleinere Gruppen aufzuteilen.
Phase der Neuorientierung: Der Abteilungsleiter schlug jetzt konkret vor, die Abteilung nach den drei Warengruppen zu organisieren, die dort gelagert wurden. Viele Arbeiter waren nicht damit einverstanden, weil sie zuerst annahmen, dass die Konflikte zunehmen würden. Da aber niemand eine Alternativlösung vorschlug, wurde der Antrag des Abteilungsleiters verwirklicht. Die Arbeiter konnten die Gruppenzugehörigkeit mittels eines soziographischen Fragebogens auswählen. Bald darnach enwickelte sich der Zusammenhalt in den verschiedenen Gruppen wieder, denn die Cliquen, die sich während der Phase der Desintegration herausgebildet hatten, konnten nun als eigentliche Gruppen zusammenarbeiten. In diesem Stadium waren die Bedingungen für die autonome Gruppenarbeit wieder hergestellt. Doch infolge der Veränderung in der Firmenleitung wurde das Projekt aufgegeben.»

Ohne auf Einzelprobleme der teilautonomen Arbeitsgruppe eingehen zu können, kann doch gesagt werden, dass sie von ihrer Struktur her darauf angelegt ist, innerhalb der Arbeit Identität und Solidarität in Interaktion zu fördern. Die Organisationsstruktur erfordert gemeinsame interaktionelle Leistungen hinsichtlich Aufgabenverteilung, Arbeitsplatzwechsel, Festsetzung der Arbeitszeit, Mitbestimmung bei Neueinstellungen usw., die nur befriedigend erbracht werden können, wenn die unterschiedlichen Erwartungen, Interessen und Fähigkeiten aufeinander abgestimmt werden und die Lösungen flexibel bleiben. Daher ist die konkrete Gestaltung der Arbeit auf kommunikative Identitätsfindung hin offen. Von der Struktur der Arbeitsorganisation her ist es grundsätzlich möglich, die verschiedenen arbeitsbezogenen Erwartungen, Bedürfnisse und Interessen der Arbeitenden miteinander ins Gespräch zu bringen und im kommunikativen Aushandeln die jeweils angemessenste Möglichkeit der Arbeitsausführung zu finden.
Das Scheitern des vorgestellten Modells weist zudem auf ein Strukturproblem hin, das mit der Einführung echter teilautonomer Arbeitsgruppen verbunden ist. Es zeigt, dass die bestehenden betrieblichen Strukturen den Anforderungen der Humanität der teilautonomen Arbeitsgruppe offensichtlich nicht entsprechen. Die Dynamik der teilautonomen Arbeitsgruppe zu gemeinsamer Selbstverantwortung macht vor den betrieblichen Strukturen nicht Halt, sondern zieht sie mit hinein. Ihr entspricht im strukturellen Bereich dann die Forderung nach effektiver Mitbestimmung, das heisst Mitbestimmung auf allen Ebenen[16]. Mit anderen Worten: die teilautonome Arbeitsgruppe ist nur dann Identität und Solidarität fördernd, wenn sie nicht isoliert von der Betriebs- und Unternehmensstruktur betrachtet wird. Wird sie davon losgelöst als Humanisie-

rungsmassnahme eingeführt, verkürzt sie die Wirklichkeit um ihre strukturellen Bedingungen und wird zur Alibiübung.
Zusammen mit der Forderung nach Mitbestimmung stellen die Massnahmen zur Humanisierung der Arbeit eine Humanitätsforderung dar, die im Sinne der Weiterentwicklung einen Beitrag zur Überwindung der Kontraproduktivität des Industriesystems leisten kann. Eine andere Perspektive, die vor allem von der teilautonomen Arbeitsgruppe ausgeht, umfasst Modelle der Selbstverwaltung und die Idee dezentralisierter, autonomer Produktionsstätten. Eine dritte Perspektive setzt beim Scheitern von Humanisierungsmassnahmen ein und erachtet dies als Beweis, dass Humanisierungsmassnahmen und kontraproduktives Industriesystem letzten Endes unvereinbar sind. Um entscheiden zu können, welche dieser drei Interpretationen der Humanisierung der Arbeit zutrifft, muss danach gefragt werden, welche Produkte hergestellt werden sollen. Fördern sie die Kontraproduktivität des Industriesystems oder dienen sie dazu, diese zu überwinden? Diese, am Anfang gestellte Bedingung, ist und bleibt eine entscheidende Frage der Humanität der Humanisierung der Arbeit.

Anmerkungen

*Der vorliegende Artikel ist die überarbeitete Fassung eines Referats, das der Autor im Rahmen einer Veranstaltungsreihe der psychologischen Fachschaft über Humanisierung der Arbeit am 13. 5. 80 an der Universität Fribourg gehalten hat.

1 Vgl. den Brandt-Bericht der Nord-Süd-Kommission der UNO, Das Überleben sichern, Köln 1980. Eine Grundsatzkritik an der Analyse und den Forderungen des Berichts bringt die Erklärung von Bern an: Armut wird nicht analysiert «als soziale und politische Ohnmacht, als totale Abhängigkeit, als fehlender Zugang zu den Produktionsmitteln und Ausschluss von der Kontrolle und Mitbestimmung darüber, was und für wen produziert wird . . . Armut erscheint als ein Problem, das mit technischen Massnahmen und mehr finanzieller Hilfe gelöst werden könnte.» In Dokumentation zum Rundbrief 1980/2, S. 14.

2 Vgl. z.B. die Tabelle nichtregenerierbarer Rohstoffe und mögliche Dauer ihrer Nutzung, in: D. Meadows, Die Grenzen des Wachstums, Stuttgart 1972, S. 46–49. Auch wenn sich diese Schätzungen und Berechnungen im Laufe der Jahre verschieben, machen sie doch die Endgültigkeit der Grenzen deutlich.

3 Vgl. zu diesem ganzen Problemkreis den informationsreichen und produktiven NAWU-Report: H. Ch. Binswanger, W. Geissberger, Th. Ginsburg (Hrsg.), Der NAWU-Report: Wege aus der Wohlstandsfalle. Strategien gegen Arbeitslosigkeit und Umweltkrise, Frankfurt 1978.

4 Vgl. z.B. Menschengerechte Arbeitsgestaltung, Eine Informationsschrift hgg. von den Gewerkschaftsbünden DGB, OeGB und SGB, Köln 1978.

5 Vgl. E. Ulich, P. Groskurth, A. Bruggemann, Neue Formen der Arbeitsgestaltung, Frankfurt 1973. E. Spescha, Neue Formen der Arbeitsgestaltung und Arbeitsqualität. Versuch einer Beurteilung der Auswirkung der Neuen Arbeitsformen der Arbeitsgestaltung auf die Arbeiter, Fribourg 1976 (Lic.arbeit, polykop.).

6 Elastischere Produktionsorganisation oder humane Arbeitsbedingungen?, in: Frankfurter Hefte 32 (1977) H. 4, S. 60.

7 Vgl. die Kriterien von J. Gulowsen, zit. in: P. Groskurth, W. Volpert, Lohnarbeitspsychologie. Berufliche Sozialisation: Emanzipation zur Anpassung, Frankfurt 1975, S. 206. Eine umfassende Zusammenstellung der Ziele teilautonomer Gruppenarbeit geben W. Rohmert, F. J. Weg, Organisation teilautonome Gruppenarbeit. Betriebliche Projekte – Leitregeln zur Gestaltung, München/Wien 1976 (Beiträge zur Arbeitswissenschaft Bd. 1.1), S. 38.

[8] Eine ausführliche Begründung und Beschreibung findet sich in meiner Dissertation: P. Spescha, Arbeit – Freizeit – Sozialzeit. Eine sozialethische Untersuchung zur Zeitstruktur des Alltags (erscheint 1981 in den Studien zur theologischen Ethik, Freiburg i.Ue.).

[9] Vgl. H. E. Richter, Der Gotteskomplex. Die Geburt und die Krise des Glaubens an die Allmacht des Menschen, Reinbek 1979.

[10] Eine ausführliche Analyse kommunikativer Identitätsfindung bietet L. Krappmann, Soziologische Dimensionen der Identität, Stuttgart 1971.

[11] Die Idee einer Sozialzeit, die neben Arbeit und Freizeit ein drittes Element zur Strukturierung des Alltags sein sollte, habe ich in sozialethischer Hinsicht in meiner Dissertation entwickelt. Im Kern geht es darum, dass der einzelne seine Zeit nicht nur mittels der Arbeit und der Freizeit, die ein Zeitraum ist, über den er beliebig verfügen kann, strukturiert, sondern auch einen Zeitraum in seinen Alltag integriert, der der Wahrnehmung politischer und gesellschaftlicher Verantwortung dient. Diesen Zeitraum nenne ich Sozialzeit. Literaturangabe siehe Anmerkung 8.

[12] Utopia (1515), übersetzt und mit sachlichen Anmerkungen versehen von J. E. Wessely, München 1896, S. 78.

[13] Der Sonnenstaat (1623), übersetzt und mit einer biographischen Skizze sowie mit sachlichen Anmerkungen versehen von J. E. Wessely, München 1900, S. 31f.

[14] A. Alioth, Neue Formen der Arbeitsstrukturierung in einem Lagerhaus, in: Gottlieb Duttweiler Institut (Hrsg.), Humanisierung des Arbeitslebens, Rüschlikon 1978, S. 5–7.

[15] Ein anderes Beispiel teilt A. Bruggemann mit, Erfahrungen mit wichtigen Variablen und einigen Effekten beruflicher Sozialisation in einem Projekt zur «Humanisierung des Arbeitslebens», in: P. Groskurth, (Hrsg.), Arbeit und Persönlichkeit. Berufliche Sozialisation in der arbeitsteiligen Gesellschaft, Reinbek 1979, S. 164.

[16] Vgl. dazu z.B. A. Rich, Mitbestimmung in der Industrie, Zürich 1973, W. Spieler, Kirche und Mitbestimmung, Freiburg 1976; A. Sonderegger, Mitbestimmung als Gewerkschaftsforderung, Diessenhofen 1979.