

Humanisierung der Arbeit – über einige Zusammenhänge zwischen Wirklichkeitsbildern und Wirklichkeit

Anthropologie; Arbeitssoziologie; Handlungsgrundlagen, normative; Humanisierung; Organisationsentwicklung; Wirtschaftsethik

In diesem Aufsatz wird versucht zu zeigen, daß in der Diskussion um die Humanisierung der Arbeitswelt latent oder offen immer eine bestimmte normative Vorentscheidung für ein Menschenbild getroffen wird. Das läßt sich an der Entwicklungsgeschichte der Industrie- und Organisationssoziologie durchgängig aufweisen. Je nach dem Bild, das man sich von der anthropologischen Wirklichkeit machte, hat sich auch der Handlungsspielraum der Betroffenen verengt oder erweitert. An den bedürfnisorientierten Konzepten der Arbeitsgestaltung wird deutlich, daß wir einerseits vor einer grundlegenden Wende in unseren Ansichten über die Betriebs- und Organisationsrealität stehen, und daß es andererseits zur Erfüllung des Humanisierungskonzepts gehört, dieses in dauernder Auseinandersetzung mit dieser Realität den Erfordernissen des Alltags anzupassen.

1. Einleitung

»Der Mensch ist . . . war immer der Beginn eines Fehl-Urteils.« So hat Ludwig Marcuse in seinen Papieren eines bejahrten Philosophiestudenten süffisant notiert[1]. Wenn man sich die Entwicklung der Industrie- und Arbeitssoziologie von ihren Anfängen bis heute ansieht, so könnte man beinahe meinen, der Aphorismus sei gerade auf dieses Feld der sozialen Wirklichkeit zugeschnitten worden. Denn je nachdem welche Vorstellungen vom »ist« (oder »soll«) der Praktiker oder Wissenschaftler bei der Gestaltung oder Erfassung betrieblicher Arbeitsprozesse jeweils zugrunde legte, hat die betriebliche Praxis oder deren wissenschaftliche Durchdringung eine ganz andere Richtung genommen.

Es scheint fast ein Gemeinplatz zu sein, wenn man feststellt, daß die Arbeit unser Leben dominiert und daher die Umgestaltung von Arbeitsbedingungen einem Kulturwandel gleichkommt. Immerhin zeigen die jüngst unter dem Stichwort »Industriekultur« vorgelegten Studien[2] sehr anschaulich, wie sich mit

dem Industrialisierungsvorgang neue Kulturformen wie Beziehungsnetze, soziale Orientierungspunkte, Berufsbilder, Arbeits- und Lebensbedingungen herausbilden. Ähnliches gilt natürlich für die noch bestehende mikroelektronische »Revolution«[3]. Dennoch: Wir sprechen zwar viel von »politischer Kultur«[4] und meinen damit – obgleich das Gemeinte eigenartig leer bleibt – bestimmte Einstellungen, Wertkomplexe, Sinndeutungen, mit denen ein politisches System und seine Handlungsspielräume bewertet werden. Das Wort »Arbeits- oder Wirtschaftskultur« will uns hingegen nicht so recht von den Lippen (ein Konzept immerhin, das eine größere Reichweite beansprucht als die heute noch stark arbeiterbezogene »Industriekultur«). Und doch dürfte es eigentlich nicht so schwerfallen, von »Arbeitskultur« zu sprechen, wenn wir uns vergegenwärtigen, daß es immer ein bestimmtes Menschenbild war oder genauer: eine meist konfliktuelle Definition eines solchen Menschenbildes unter den Betroffenen und Interessier-

land. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte. Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament*, 6. 3. 1982 (B/82), S. 3–11.

[3] Hetschel, B.: Die Veränderungen der sozialen Beziehungen durch den Einsatz der EDV. In: Niemeyer H. (Hg.): *Soziale Beziehungsgeflechte. Festschrift für Hans Winkmann*. Berlin 1980, S. 151ff.

[4] Zur politischen Kultur: Almond, G./Verba, S.: *The Civic Culture*, Princeton 1963. Pye, L./Verba, S. (Eds.): *Political Culture and Political Development*, Princeton 1965. Kavanagh, D.: *Political Culture*, London 1972. Grörlitz, A. (1972): *Politische Propädeutik*, Reinbek 1972, S. 206ff.

* Prof. Dr. Dr. Robert Hettlage, Lehrstuhl für Soziologie I, Universität Regensburg, Universitätsstraße 31, 8400 Regensburg.

[1] Marcuse, L.: *Aus den Papieren eines bejahrten Philosophie-Studenten*, München 1964.

[2] Vgl. Claessens, D. und K.: *Kapitalismus als Kultur. Entstehung und Grundlagen der bürgerlichen Gesellschaft*, Düsseldorf 1973. Ruppert, W.: *Industriekultur in Deutsch-*

ten, die für den Bereich Arbeit erkenntnis- und handlungsleitend wirkte. Es bedarf keiner Betonung, daß diese Bemerkung in um so stärkerem Maße gilt, wenn wir die heutige Debatte um die Gestaltung des Arbeitslebens betrachten, in der das Schlagwort von der »Humanisierung des Arbeitslebens« eine sensibilisierende Leitfunktion übernimmt. Je nachdem nämlich, welche Bedürfnisse der Mitarbeiter bzw. welche Weisenszüge des Menschen ein Unternehmen als »real« wahrnimmt, verändert sich sein Verhalten diesen Mitarbeitern gegenüber ganz erheblich. Welches Menschenbild latent und unterschwellig vorherrscht oder offen proklamiert wird, es verfehlt seine Wirkung auf die »Unternehmensphilosophie« (wie man so bezeichnend sagt) und auf die Organisationsstruktur nicht.

»Humanisierung der Arbeit« ist zuallererst einmal ein Begriff, der eine hohe Suggestionskraft besitzt. Mit ihm läßt sich oft trefflich streiten, ohne jeweils genau angeben zu können oder zu müssen, was eigentlich damit gemeint ist. Allerdings ist »Humanisierung« ein viel zu wichtiges Thema, als daß man es der Beliebigkeit, der unreflektierten Dezision oder gar der Grauzone des Unausgesprochenen und dann durch die Hintertür als selbstverständlich Gesetzten überlassen könnte. So oder so müßten wir die Folgen solcher Haltungen in jedem Falle tragen.

Um darzulegen, was es mit dem Konzept »Arbeitswelthumanisierung« auf sich hat, soll im folgenden gezeigt werden, 1. daß es immer bestimmte normative Vorentscheidungen für ein Menschenbild enthält, die höchst unterschiedliche Folgen zeitigen; 2. daß die Entwicklungsgeschichte der Industriesoziologie in ihrer heutigen Etappe gerade deswegen vor einer grundlegenden Wende steht; 3. daß Humanisierung der Arbeit ein dauernder Lernvorgang ist, der erst in der Auseinandersetzung mit der Praxis einen tragfähigen Inhalt gewinnt.

II. Humanisierung der Arbeitswelt – ein anthropologisches Begriffsfeld

Wer von Humanisierung spricht, meint wohl ganz allgemein die Durchsetzung des »Humanum« in einem Bereich menschlichen Zusammenlebens. Allerdings könnte hier unsere Sprachverwirrung babylonischer beinah nicht sein. Kaum eine Grundbefindlichkeit des Menschen gibt es, die nicht zum Gegenstand einer umfassenden Definition gemacht worden wäre: die Rationalität oder Irrationalität, die ausgelebte Individualität oder die Sozialität, der Erlösungsbedarf oder die Selbsterlösung, die Raubtierhaftigkeit oder die Gesittung.

Wie unterschiedlich (und das muß keineswegs sagen: beliebig) der Ansatz auch immer sein mag, »Hu-

manisierung« nimmt Bezug auf eine bestimmte Selbstdeutung des Menschen. Genauer: Sie setzt eine anthropologische Vorentscheidung voraus, die gewöhnlich von einem weltanschaulichen Letztstandpunkt aus erfolgt. Und diese Vorentscheidung ist im allgemeinen zumindest die, daß der Mensch keine reine, verfügbare Naturtatsache ist, sondern ein Lebewesen, das nicht nur lebt, sondern »sein Leben führt«[5]. Der Mensch ist nicht abgeschlossen; er ist nicht »festgestellt«. Zumindest ist dieses Feste noch nicht das Ganze[6]. Fest z. B. ist wohl das Ernährungsbedürfnis, aber offen bleibt, wie der Mensch sich ernährt und vor allem, welcher Form des Zusammenwirkens er sich dabei bedient. Fest sind über die ganze Menschheitsgeschichte hin gewisse verhaltensregulierende Institutionen (z. B. Familie, Religion, Recht, etc.), die konkrete organisatorische Ausgestaltung hingegen ist kulturspezifisch jeweils eine ganz andere.

Schon an diesen Beispielen ist zu ersehen, daß der Mensch unter anderem durch seine Aktivitäten notwendigerweise Stellung nimmt, Stellung nehmen muß zu sich selbst, zu seiner Umwelt, zur Welt insgesamt. Eine solche »Selbstfeststellung«, Selbstdeutung und Selbstversicherung macht ihn zwangsläufig zum »Kulturmenschen«[7]. Diese Sinnentwürfe bleiben nicht ohne Folgen für die menschliche Selbstgestaltung und die Gestaltung der menschlichen Umwelt, zu der an vorderster Stelle auch der Bereich der menschlichen Arbeit gehört. Das ist gemeint, wenn Nikolai Hartmann das Besondere des Menschen gerade darin sieht, daß es ihm nicht gleichgültig ist, wie er sich erkennt und wie er erkannt wird[8]. Welche Ausprägungen diese vielfältigen Aktivitäten nehmen können und wie dieses »Sich-zu-sich-selbst-Verhalten« im sozialen Verband geschieht, ist Untersuchungsgegenstand der Soziologie. Und da die Folgen der Selbstdeutung für den Einzelnen, bestimmte soziale Gruppen, Schichten, institutionelle Bereiche oder ganze Gesellschaften nicht beliebig sind (schon gar nicht aus der Sicht der Betroffenen), ist der sozial-ethische Aspekt davon nicht zu trennen. Auf unseren Fall bezogen heißt das, daß auch die Arbeit und die Formen des Arbeitsverhaltens im Zusammenhang

[5] Gehlen, A.: *Der Mensch. Seine Natur und seine Stellung in der Welt* (1940), Frankfurt/Bonn, 8. Aufl. 1966, S. 9.

[6] Landmann, M.: *Philosophische Anthropologie*, Berlin, 2. Aufl. 1964.

[7] Vgl. dazu die Äußerungen von Max Weber über die Grundlegung der Soziologie als »Kulturwissenschaft«. Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre, Tübingen, 3. Aufl. 1968, S. 180.

[8] Hartmann, N.: *Naturphilosophie und Anthropologie*. In: *Blätter für deutsche Philosophie* 18, 1944.

mit einer Arbeitsethik interpretiert werden müssen und typischerweise auch interpretiert werden [9].

Allerdings sind die Stellungnahmen des Menschen zu sich, zu seiner Vor-, Mit- und Nachwelt höchst unterschiedliche: Sie sind unterschiedlich emotional besetzt, von unterschiedlicher Reichweite und von unterschiedlichem Geltungsanspruch. Für unsere Zwecke genügt es, von einer relativ groben anthropologischen und ethischen Orientierungsalternative (»pattern variables«, in Analogie zu T. Parsons) auszugehen: einer positiven oder optimistischen und einer negativen oder pessimistischen Variante [10]. Erstere betont den positiven Sinn des Lebens und der Welt, die Qualitäten des Menschen und die Entwicklungsfähigkeit der Kultur (Meliorismus), letztere die Fragwürdigkeit von Sinngebungen für letztlich Sinnloses (Lessing), die Absurdität der Existenz (Sartre), die Unveränderbarkeit von Schicksalsmächten (Fatalismus) und die Stabilität menschlicher Motivlagen bzw. die »Einfalt«, Negativität oder mangelnde Entwicklungsfähigkeit menschlicher Antriebe. Das sind natürlich nur einige Beispiele aus einem komplexen anthropologischen Begriffsfeld. Verschränkt man nun diese jeweiligen Orientierungsvariablen mit den Ebenen, wie die Menschen zu sich selbst und zu ihrer Umwelt Stellung nehmen, so ergibt sich allein schon dadurch eine interessante Vielfalt möglicher und in der Geistesgeschichte bisher auch vertretener normativer Konzeptionen des Menschen:

1. Betrachten wir etwa die Stellungnahmen des Menschen *zu sich* selbst, so bedeutet das unter pessimistisch *negativen* Vorzeichen, daß die Menschen sich begreifen oder begriffen werden als solche, die in ihrer Natur wenn nicht gerade böse (C. Schmitt) und furchtbar (Hobbes, Spengler), so doch wenigstens verdorben oder stumpf sind. Ganz in dieser Linie liegt es, wenn – wie in der neoklassischen Nationalökonomie – der homo oeconomicus als modellhaft für das Theoretisieren erklärt wurde, ein Menschenbild, das nicht durch Interessenvielfalt gekennzeichnet ist [11] und in dem der Mensch nur auf materielle Anreize reagieren soll oder nur durch ökonomische Kosten-Nutzen-Kalkulation motivierbar erscheint.

Die klassische Nationalökonomie sah den Menschen zu bestimmten Erkenntniszwecken so, als liefe dessen Handeln »von A bis Z unter der Kontrolle kaufmännischen Kalküls . . . Sie behandelt die einzelnen ›Bedürfnisse‹ und die zu ihrer Sättigung vor-

[9] Hartfiel, G.: Wörterbuch der Soziologie, Stuttgart 1972, S. 28.

[10] Vgl. auch Wieser, A. R.: Philosophie: Einführung und Orientierung, Wien, 3. Aufl. 1973, S. 221 ff.

[11] Die scheinbare Interessenvielfalt, nämlich möglichst alle Bedürfnisse auf dem Markt zur Geltung bringen zu können, wird dadurch vereinheitlicht, daß das Bewertungskriterium dieser Bedürfnisse die *ökonomische Zweckratio*nalität ist.

handenen oder zu produzierenden oder zu erstauchenden Güter als ziffermäßig feststellbare »Konti- und ›Posten‹ in einer kontinuierlichen Buchführung, den Menschen als einen kontinuierlichen ›Betriebsleiter‹ und sein Leben als das Objekt dieses seines buchmäßig kontrollierten ›Betriebes‹. Die menschliche Psyche ist in ökonomischer Vorstellung eine »Kaufmannsseele« [12]. Was ursprünglich noch allein als theoretisches Hilfsmittel gedacht war, verbiegt sich bald zu einer scheinbar kulturhistorisch zu beobachtenden Bewegung der Wirklichkeit zu diesem Schema. Der homo oeconomicus wird der immer anzutreffende, normale Mensch [13]. Was Wunder, daß man dann versuchte, das Arbeitsleben gänzlich nach dem Gesetz von Angebot und Nachfrage zu regeln und zu verstehen.

Demgegenüber steht als *optimistische* Orientierungsvariante ein Bild der Wirklichkeit des Menschen, das dessen »gute Natur« in den Vordergrund stellt. Marx etwa hat der liberalen Schule als Gegenkultur gegenübergestellt, daß man sich an die »wirkliche«, nicht methodologisch eingeschränkte Natur des Menschen zu halten habe, mag sie auch durch bestimmte gesellschaftliche Organisationsweisen verschüttet sein. »Das praktische Erzeugen einer gegenständlichen Welt, die Bearbeitung der anorganischen Natur, ist die Bewährung des Menschen als eines bewußten Gattungswesens, d. h. eines Wesens, das sich zu der Gattung als seinem eigenen Wesen oder zu sich als Gattungswesen verhält [14]. Durch Umwerfen aller Verhältnisse, die zur Entfremdung beitragen, kann er aus sich das wahre Wesen »herausarbeiten« und zur »Humanisierung« des Menschen bzw. zur »Vermenschlichung der Welt« beitragen. Auch die klassische griechische Anthropologie und ihre Nachfolger konnten sich eine Persönlichkeitsentfaltung des Menschen nur vorstellen, wenn darin auch eine bewußte soziale Orientierung eingeslossen ist. Der Mensch kennt nicht nur materielle oder selbstbezogene Interessen [15], er ist auch durch ideelle, entgegiserende Interessen motivierbar. Ja, es gilt geradezu als seine hervorragende Eigenschaft, fähig zu sein, sich auf den Mitmenschen »pro-sozial«

[12] Weber, Max.: Die Grenznutzenlehre und das »psychologische Grundgesetz«. In: Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre. Tübingen, 2. Aufl. 1951, S. 394.

[13] Robbins, L.: An Essay on the Nature and Significance of Economic Science. London (1932) 1949, S. 15.

[14] Marx, K.: Ökonomisch-philosophische Manuskripte (1844). In: Karl Marx: Texte zu Methode und Praxis II, Hamburg 1966.

[15] Diese wenngleich für alle Handlungsweisen generalisierte und somit über das rein ökonomische Handeln hinausgehende Sichtweise liegt beispielsweise der soziologischen Austauschtheorie (Homans) und der Neuen Politischen Ökonomie (G. Becker) zugrunde.

auszurichten [16]. Soziale Rationalität reicht über die ökonomische Rationalität hinaus.

2. Ähnlich extrem fallen die Stellungnahmen aus, wenn man dieses einfache Raster anlegt, um zu erkunden, wie sich der Mensch zu seiner *Umwelt* in Beziehung setzt:

Tut er das unter *negativen* Vorzeichen, dann wird etwa seine Gesichtslosigkeit in der Masse (Ortega y Gasset), sein Imitationsdrang (G. Tarde), seine Rollenabhängigkeit (*homo sociologicus*) und Gruppenfixierung, seine Angst, seine Destruktivität, sein Willen zur Macht (Nietzsche), sein Irrationalismus oder seine Aggressivität betont. Werden derartige Grundbestimmungen und -haltungen auch noch als ein für alle Mal fixiert und unbeeinflußbar betrachtet, dann drängt sich bei einem solchen Wirklichkeitsbild nur der Schluß auf, daß der Mensch allein in der Unterordnung und strikten Disziplinierung überlebensfähig ist. Unter diesem Gesichtspunkt beklagt z. B. W. Röpke eine »falsch verstandene Demokratisierung des Geisteslebens« mit den Folgen einer »erschreckenden Verflachung und Verdummung, Mangel an Ehrfurcht und Distanzgefühl, das allgemeine Dreinreden« als die typische Anmaßung des Massenmenschen »ohne wahre innere Bindung, ohne tiefere Verwurzelung des einzelnen mit seinem sozialen Standort und seinem Milieu, ohne echte Gemeinschaft und ohne Führung durch echte, innerlich berufene und über der Masse stehende Autoritäten« [17]. Wie schnell aus solchen Überzeugungen nicht nur politische Paternalismen, sondern auch patriarchalische Managementkonzepte erwachsen können, liegt auf der Hand, auch wenn Röpke derartiges nicht gemeint haben dürfte.

Dem stehen wiederum die *Optimisten* gegenüber, die es nicht dabei bewenden lassen wollen, daß der Mensch des Menschen ärgerster Feind (Th. Hobbes) sei. »Humanismus heißt nicht: ›Was ich getan, hätte kein Tier vermocht‹, sondern: ›Zurückgewiesen haben wir, was das Tier in uns gewollt‹ (A. Malraux).« Wenn man sich auch nicht unbedingt einen idealen Anfangs- (J. J. Rousseau) oder Endzustand (K. Marx) vorstellen muß, so gilt ihnen der Mensch wenigstens soweit als kooperatives Wesen und soweit als ein mit Fantasie, Reflexion, Aktivität, Lebensfähigkeit und Autonomiestreben begabtes Wesen, daß es in bestimmten Variationsbreiten durchaus über die Vitalsphäre hinaus motivierbar und für soziale Belange erziehbar ist [18].

[16] Vgl. die gesamte auf Aristoteles und Thomas v. Aquin gründende Naturrechtsdoktrin, die den Menschen als »naturaliter animal sociale« definiert. Thomas v. Aquin: CG III 117, CG III 147.

[17] Vgl. Röpke, W.: *Civitas Humana. Grundfragen der Gesellschafts- und Wirtschaftsreform*, Erlenbach-Zürich 1944, S. 239 und 243.

[18] Vgl. A. Künzli: *Anthropologische Voraussetzungen*

Darin ist schon angedeutet, daß ein Menschenbild, das bestimmte Züge und Verhaltensweisen hochstilisiert, in seiner Einseitigkeit unzulässig, irreführend und manchmal auch gefährlich ist. Solche Wirklichkeitsbilder sind keine Realitäten, sondern nur Denkformen. Angemessener scheint es zu sein, davon auszugehen, daß im einzelnen wie in der Gesellschaft ein Bedürfnis herrscht, »alle polaren Lebensprinzipien in sich aufzunehmen und auszugleichen; nämlich im persönlichen Leben die Gegensätze von Körper und Geist, von Verstand und Sinnlichkeit, von Introversion und Extraversion, von Aktivität und Passivität, Erwerben und Schenken; im gesellschaftlichen Leben von Freiheit und Gebundenheit, von Zentralisation und Dezentralisation, von Beherrschung und Verzichten, von Leistungsprinzip und Sozialprinzip [19].« Eine synthetische Sicht durchzuhalten, ist jedoch keineswegs einfach. So sind denn auch die Vereinsetzungen menschlicher Selbst- und Fremddefinition weitaus häufiger anzutreffen.

Wie groß der Einfluß solcher sozialer Konstrukte auf die realen Handlungsspielräume ist, die dadurch mit »Sinn« belegt und in ihrer Gestaltungsfähigkeit abgesteckt werden, zeigt sich exemplarisch am Beispiel des Arbeitslebens. Die Etikettierungen, wie die Menschen angeblich seien, welche man einzustellen, zu organisieren und zu führen hat, sind meist nicht das Ergebnis einer genauen Analyse, sondern durch Vorentscheidung und Vorurteil erworben. Sie gehen der realen Organisationsanalyse oftmals voraus und bilden meist unterschwellig die verhaltenssteuernden Wertvorstellungen einer sozialen (oder »sozialen«) Betriebspolitik [20]. Denn je nachdem, wie man den Menschen im Wirtschaftsleben definiert, etwa als reinen Macht- und Nutzensmaximierer, so bestimmt sich auch das Bild der Wirtschaft und des betrieblichen Zusammenlebens selbst; denn dann ist der von den Menschen dort ausgefüllte Raum eben der reinen Durchsetzung dieser Handlungsantriebe anheimgegeben, den Humanisierungsansprüchen gar nicht zugänglich und damit, wenn nicht beliebig, so doch im Rahmen der erkämpften Möglichkeiten gestaltungsfrei. Oder eben: der Mensch im Wirtschaftsleben gilt als mit einer vielfältigen, wenngleich oft widersprüchlichen Motivationsanlage ausgestattet. Dabei werden ihm Kreativitäts- und Sozialitätspotential nicht nur

eines demokratischen Sozialismus. In: Schwan, G. (Hg.) *Demokratischer Sozialismus für Industriegesellschaften*, Köln/Frankfurt 1979, S. 17. Wie weit eine solche Sicht zwangsläufig nur auf einen demokratischen Sozialismus hinauslaufen soll, müßte noch eigens erhärtet werden.

[19] Böhler, E.: *Menschliche Persönlichkeit und Wirtschaftsordnung*. In: Ders.: *Der Mythos in Wirtschaft und Wissenschaft*, Freiburg 1965, S. 332f.

[20] Vgl. auch Lattmann, Ch.: *Arbeit als Selbstentfaltung des Menschen*. In: A. Rich/E. Ulich (Hg.): *Arbeit und Humanität*. Königstein/Ts. 1978, S. 33ff.

zugesprochen, sondern deren Erfüllung auch für verbindlich gehalten. Damit wird aber das Wirtschaftsleben vornormiert. Es wird gesellschaftlicher Handlungsbereich im Sinne von »Humanökonomie«. So oder so stehen wir vor einer gänzlich anders gearteten »wirtschaftlichen Kultur«, mit der Wirtschaftssysteme und Organisationen ausgefüllt, ja überhaupt erst aufgebaut werden. Es sind die jeweils unterschiedlichen kulturellen Sinndeutungen, die die heutige Debatte um die Humanisierung der Arbeitswelt erst verständlich machen und ihren *Ausgangspunkt* markieren.

III. Die Abbildung anthropologischer Wirklichkeitsbilder in den Konzepten der Arbeitshumanisierung

1. Der Ansatz der Humanisierungsdebatte

Seit Beginn der ersten durch die Mechanisierung eingeleiteten industriellen Revolution und mehr noch seit Beginn der zweiten industriellen Revolution, wie sie die Automatisierung mit sich brachte, stehen wir unter einer Art Kulturschock. Anscheinend gelingt es uns nicht, die Richtung des beschleunigten Wandels festzulegen. Optimistische und pessimistische Zukunftsvisionen lösen einander ab bzw. koexistieren nebeneinander. Diese Verunsicherung ist auch nicht verwunderlich, denn, bezogen auf die Menschheitsgeschichte insgesamt, leben wir erst seit Sekunden im Industriezeitalter. Man muß sich nur vor Augen halten, daß es erst etwa vier Generationen her ist, daß sich die Mechanisierung der Textilherstellung, die am Ausgangspunkt der Industrialisierung stand, voll durchgesetzt hat[21]. Der Schock dieser rasanten Wandlungen wirkt immer noch nach. Die agrarische Welt mit ihren relativ stabilen Traditionen und verbürgten Idealen ist zumindest in unseren Breitengraden von der Oberfläche verschwunden, ihr Anspruch jedoch keineswegs erloschen, wenn man bedenkt, daß neue Verhaltenssicherheiten nicht in Sicht sind und überall bereit Klage darum geführt wird[22].

Ganz in der Linie dieser Unsicherheiten, wie der moderne Lebensstil bewertet werden soll, liegt es, daß wohl die Kritik an der mechanisierten Arbeit im Rahmen hochorganisierter Leistungseinheiten seit Anbeginn dieser Mechanisierung ihren festen Platz hat, daß demgegenüber aber auch ein optimistisches Technikverständnis seinen Platz behauptet[23]. Bei-

[21] Rübberdt, R.: *Geschichte der Industrialisierung*. München 1972, S. 20.

[22] Klages, H.: *Die unruhige Gesellschaft*. München 1975, S. 98 ff.

[23] Heute im Zuge der Ökologiedebatte hat das Pendel wieder einmal stärker zur Technikkritik ausgeschlagen.

de nehmen für sich in Anspruch, aus Gründen der Humanisierung oder Humanität so und nicht anders handeln zu können. Die einen sehen in der zunehmenden Rationalisierung eine Bedingung für die Gestaltung zumutbarer Arbeitsverhältnisse, die anderen wenden sich dagegen, aus Furcht vor einer Entmoralisierung der Arbeit[24]. Jeder kann beachtliche Argumente zu seinen Gunsten anführen. Immerhin hat die Debatte grosso modo zu einem Ergebnis geführt, nämlich daß es ein legitimes Anliegen ist, »Schutzzäume für die Befriedigung unabdingbarer menschlicher Bedürfnisse« zu schaffen[25]. Und das heißt nichts anderes, als daß die Wirtschaft der Humanisierungsanforderung untersteht und jede Rationalisierung oder jeder Rationalisierungsverzicht sich daran zu orientieren hat.

Ein Blick auf die Geschichte der Industrialisierung zeigt hingegen, daß diese Einstellung keineswegs immer selbstverständlich war. Die erbärmlichen Arbeitsbedingungen der breiten Bevölkerung zur Zeit des frühen »Manchester-Liberalismus« sind unrühmlich bekannt geworden. Diese inhumanen Zustände waren es übrigens, die Marx zu seiner radikalen Systemkritik getrieben haben, wobei er auf die Wiedergewinnung eines anderen, »neuen« Menschen abzielte, welcher seinen Produkten, seiner Arbeit, seinen Mitmenschen und seiner selbst nicht entfremdet wäre[26].

Wenn wir nun davon ausgehen, daß das grundlegende Anliegen der Arbeitshumanisierung an sich berechtigt und in dieser allgemeinen Form heute auch kaum bestritten ist, dann fällt trotzdem auf, daß dabei nicht so recht klar wird, was dieser Appell an die Humanität eigentlich konkret beinhaltet. Mit welchem menschlichen Verhalten soll und darf man rechnen? Welche Interessenlagen geraten miteinander in Konflikt? Hier liegen die eigentlichen Streitpunkte, die die ganze Arbeits- oder Industriesoziologie durchziehen. Und in ihnen spiegelt sich die Auseinandersetzung um die jeweils treffende Konzipierung des Menschenbildes.

2. Entwicklungsschritte der Arbeitssoziologie im Spiegel normativer Konzepte

Grob vereinfacht lassen sich für die Industriesozio- logie vier entscheidende Wegmarken angeben, an denen die Humanisierungsdebatte ihre Konturen gewonnen hat:

[24] Vgl. v. a. Illich, I.

[25] Fürstenberg, F.: *Einführung in die Arbeitssoziologie*. Darmstadt 1977, S. 133.

[26] Marx, K.: MEGA, 1. Abt. Bd. 3. Eine hervorragende Darstellung dazu bei Popitz, H.: *Der entfremdete Mensch. Zeitkritik und Gesellschaftsphilosophie des jungen Marx*. Frankfurt 1967.

1. Schritt: die sog. »Wissenschaftliche Betriebsführung«. Um die Jahrhundertwende hatte der Begründer der angewandten Arbeitswissenschaft, Frederik W. Taylor (1856–1915) die Idee, man könne »scientific management« vor allen Dingen dadurch betreiben, daß man die Arbeitenden möglichst ökonomisch-rational, d. h. mit Hilfe von exakten Zeit- und Bewegungsstudien, Arbeitszerlegung und Leistungslohn auf die Maschine ausrichten würde. Minimalisierung der Fehler und Kosten könnte so zu höherer Effizienz führen und optimistisch in die Zukunft blicken lassen. Dieser Optimismus verbindet sich in eigenartiger Weise mit einem pessimistischen Menschenbild. Denn der Arbeiter gilt als nicht direkt leistungsmotiviert, sondern einzig und allein vom Wunsch nach höherem Lohn beseelt. Daher sei der »subjektive Faktor« auszuschalten[27]. An die Stelle der Persönlichkeit habe das integrierte Maschine-Mensch-System zu treten. Selbstverständlich sind gegenseitige Anpassungsnotwendigkeiten zwischen Mensch und Maschine gar nicht zu leugnen, nur wird hier im Grunde der Mensch selbst zu einem »Maschinenmodell«[28], denn Taylor schlägt vor, Denken und Ausführung völlig zu trennen. So werden Menschen als real vorausgesetzt, die bereit sind, völlig auf eigene Zielvorstellungen zu verzichten und sich fraglos den ihnen vorgeschriebenen Zielen des Unternehmens sowie einem rigiden Kontrollsystern zu unterwerfen, sofern nur die eigene Kasse stimmt. Der allein auf Befehl reagierende Mensch hält sich strikt an die Vorschriften und Instanzenzüge, denn seine Bedürfnisse werden im tayloristischen Menschenverständnis durch materielles Entgelt und Freude an der Unterordnung befriedigt. Ja, sofern »die materielle Belohnung mit der Arbeitsintensität in enger Beziehung steht«[29], wären sogar aus jedem beliebig festsetzbare Höchstleistungen herauszuholen. Eine solche Fremddefinition des Menschen als »Motivkrüppel« hat diesen in seinen Auswirkungen streckenweise überhaupt erst geschaffen, ohne daß daraus zwangsläufig zu schließen wäre, daß damit auch das Selbstverständnis der Betroffenen gültig erfaßt worden wäre[30].

2. Schritt: die Human-Relations-Bewegung. Ein Hinweis darauf, daß die Taylorisierung des Betriebes einen mit begrenzten Motivationen ausgestatteten

[27] Taylor, F. W.: *The principles of scientific management*, New York 1911, S. 8.

[28] Pfeiffer, D. K.: *Organisationssoziologie*. Stuttgart/Berlin 1976, S. 29ff.

[29] Etzioni, A.: *Soziologie der Organisationen*. München 1967, S. 40.

[30] Um nicht einer billigen Kapitalismuskritik Vorschub zu leisten, sei hier auf eine bezeichnende Parallelentwicklung im »realen« Sozialismus hingewiesen. Vgl. die aufschlußreiche Studie von Zochor, Z. A.: *Soviet Taylorism Revisited*. In: *Soviet Studies* 33, 1981, 2, S. 246–264.

Menschen erst erzwungen hat, konnte man bald daraus gewinnen, daß sich gegen das unterstellte Bild des rein materiellen Nutzensmaximierers (*homo oeconomicus*) und den darauf zugeschnittenen Handlungsspielraum immer wieder Protest erhob, sei es in Form von Absentismus, Arbeitsverzögerung (slow down) oder sei es sogar in Form von Maschinenstürmer[31]. Ursprünglich standen die berühmten Studien Elton Mayos und seiner Mitarbeiter Roethlisberger und Dickson in den Hawthorne-Werken der Western Electric Company in Chicago ganz in der tayloristischen Tradition[32]. Nur konnte man sich nicht erklären, daß sich in bestimmten Gruppen trotz verschlechterter äußerer Arbeitsbedingungen die Arbeitsleistungen erhöhten. Mayos Forschergruppe fand nun heraus, daß Taylor übersehen hatte, daß Industriearbeit stets Gruppentätigkeit ist und das Individuum nicht isoliert betrachtet werden dürfe. Vielmehr bestimmen die nicht geplanten »informellen Gruppen« weitgehend auch die Arbeitsleistung und die betriebliche Integration. Die Entdeckung der informellen Gruppe, des Prestiges und der Geborgenheit in der Gruppe und des Betriebsklimas insgesamt, bilden den Ausgangspunkt der Human-Relations-Bewegung[33]. Während Taylor die Gruppen auflösen wollte, werden nun die formellen und informellen Gruppenbeziehungen bzw. die darin artikulierten sozialen Bedürfnisse ihrer Mitglieder betont und gefördert. Gruppenintegration und vertrauensbildende Maßnahmen gegenüber den Menschen als »Mitarbeiter« gelten als organisationsentscheidende Klimafaktoren. Unzufriedenheiten und auch Lohnforderungen stellen oft nur ein Ventil dar für ungelöste Fragen der sozialen Zugehörigkeit. Obwohl hier schon ein entscheidender Schritt zu einem komplexeren Menschenbild vollzogen wurde, bleiben dennoch auffällige Parallelen zum tayloristischen Ansatz bestehen. Ausgegangen wird beide Male von einer Interessenidentität aller Organisationsmitglieder, nur daß diesmal zu den materiellen Leistungen bewußte Planung der sozial-emotionalen Prozesse mit dem Ziel, die gefühlsmäßige Bindung des Einzelnen an seinem Betrieb zu stärken, hinzutritt (social engineering). Zwar ist erkannt worden, daß das Verhalten des Menschen sich wesentlich in sozialen Bedürfnissen begründet, die zu befolgen ihm mehr Zufriedenheit gewährt als das Befolgen formaler Organisationsziele, doch gelten die »Human Relations« als Elemente, die der Arbeit irgendwie äußerlich bleiben. Der Mensch gilt weiterhin als durch die Arbeit selbst nicht motivierbar. Der Ansatzpunkt wird in einem Parallelbereich

[31] Friedman, G.: *Der Mensch in der mechanisierten Produktion*. Köln 1952, S. 35ff.

[32] Roethlisberger, F. J./Dickson, W. J.: *Management and the Worker*, Cambridge/Mass. 1939.

[33] Vgl. Etzioni, A.: *Soziologie der Organisationen*. München 1967, S. 38ff.

der Arbeit gesucht[34]. Humanisierung beinhaltet infolgedessen nicht die Veränderung der Arbeitstätigkeit selbst und des Kreativitätsspielraums des Einzelnen.

3. Schritt: die Human-Resources-Bewegung. Ein dritter entscheidender Schritt bei der Entwicklung eines tragfähigen Menschenbildes und damit der Vorstellung von sozialen Handlungsfeldern in Organisationen wurde von den Motivationsforschern A. Maslow[35] und F. Herzberg vorbereitet, die mit Recht davon ausgingen, daß menschliche Entfaltung und Zufriedenheit ein Gesamtaspect sind, der nur erreicht werden kann, wenn die ganze mögliche Bedürfnisspannbreite und -hierarchie von der Physiologie bis hin zur Selbstverwirklichung berücksichtigt wird. Dabei konnte Herzberg zeigen[36], daß Verbesserungen der Arbeitsbedingungen, die sich nur im Umfeld der Arbeit bewegen, höchstens Unzufriedenheit abbauen helfen (sog. »satisfiers«), aber wirkliche Arbeitszufriedenheit und -motivation nicht erreichen können. Motivierende Maßnahmen sozialer Betriebsorganisation (sog. »motivators«) sind erst solche, die direkten Bezug zur Arbeit besitzen. Der entscheidende Erkenntnisfortschritt liegt darin, daß hier die Bedürfnisse als direkt arbeitsbezogen gelten und folglich die Gestaltungsnotwendigkeiten bei der Arbeit selbst anzusetzen haben.

Eine weitere entscheidende Veränderung im Verständnis von Organisation und Arbeitsmotivation brachte die integrierte Entscheidungstheorie mit sich, die dem Menschen nicht nur eine vielfältige Bedürfnispluralität zuspricht, sondern daraus auch ein breites Handlungsspektrum ableitet[37]. Folglich muß es zu den Essentials von Humanisierung gehören, auf die Handlungspluralität Rücksicht zu nehmen. Dazu gehört etwa die Annahme:

(1) daß der Mensch nicht einfach per Anweisung Zielsysteme übernimmt, sondern sich in jedem Fall selbst als Entscheider verhält. Auch Resignation und Rückzugsverhalten müssen als solche Entscheidungen gedeutet werden (Cyert/March, Heinen). Anthropologisch bedeutsam ist dabei, daß nun nicht mehr nur der Unternehmer als Entscheidungssubjekt gilt, sondern jedes Mitglied der Organisation, unabhängig von seiner Stellung und Kompetenz.

(2) Eine weitere Annahme ist, daß Menschen als soziale Wesen gruppenabhängig sind und insofern

Züge des rollengeprägten »homo sociologicus« [38] besitzen. Damit ist ihr Streben nach Autonomie und (konfliktträchtiger) Selbstbehauptung in der Organisation keineswegs geleugnet. Vielmehr ist dies ein entscheidendes Merkmal von Bedürfnisbefriedigung, aber auch ein Anstoß für Kreativität und somit für menschengerechte Arbeitsgestaltung.

4. Schritt: das Modell eines erfahrungsoffenen Systems (open system's approach). Den oben erwähnten Veränderungen in der Sichtweise des Menschen tragen neue Versuche Rechnung, denen das Etikett »Humanisierung des Arbeitslebens« i.e.S. angeheftet wurde. Gemeint sind die Experimente und Organisationsversuche, die von den Studien des Tavistock-Institutes in London und von den Arbeiten E. Thorsrud's in Oslo ihren Ausgang genommen haben[39].

Beide sehen das Unternehmen als offenes, soziotechnisches System, in dem es darum geht, verschiedene konfliktuelle Zielsetzungen technischer Art (Ertragssteigerung) und sozialer Art (Bedürfnisbefriedigung) zur Deckung zu bringen. Der Bestand dieser komplexen internen Ordnung wird noch komplizierter dadurch, daß die veränderliche Umwelt nur teilweise beherrschbar ist. Ein solches System kann sich aber gerade nur dadurch in seinem Bestand erhalten und seine Probleme lösen, als es möglichst erfahrungsoffen ist und die Selbststeuerungskapazitäten seiner Mitglieder voll verwertet. Im Unterschied zu früheren Auffassungen von Arbeitsorganisation wird hier versucht, die Subjektstellung des Menschen auf die Arbeitsgestaltung selbst zu beziehen. Drei Grundsätze gilt es zu beachten [40]:

(1) den Grundsatz der *autonomieorientierten Arbeitsgestaltung*: Das Individuum soll mehr Einfluß auf seine Arbeitssituation gewinnen, weil Selbständigkeit und Handlungspluralität zum »Humanum« gehört;

(2) der Grundsatz der »*Persönlichkeitsförderlichkeit*«: Die Arbeitsgestaltung kann nicht mehr nur nach den Kriterien der Zumutbarkeit und Ausführbarkeit bewertet werden, sondern ist auch daran zu messen, in welchem Maß Freiheitsgrade, Aufgabenweiterung und intellektuelle Stimulierung verschiedene, bisher vielleicht nicht eingesetzte und trainierte und so vielleicht verkümmerte Fähigkeiten und personale Kapazitäten entwickelt.

[34] Schäuble, G.: Die Humanisierung der Industriearbeit. Frankfurt/New York 1979, S. 117.

[35] Maslow, A.: Motivation and Personality. New York 1954.

[36] Herzberg, F. et al.: The motivation to work. New York, 2. Aufl. 1953.

[37] Cyert, R. M./March, J. G.: The Behavioral theory of the firm. Englewood Cliffs/N.Y. 1963.

[38] Dahrendorf, R.: Pfade aus Utopia. München 1967, S. 133.

[39] Vgl. Emery, F. E.: Characteristics of Socio-technical System. London 1959.

[40] Vgl. zu diesen 3 Punkten: Ulich, E.: Veränderungen in der Arbeitswelt – eine Herausforderung für die Arbeitspsychologie. In: Bulletin der Schweizer Psychologen (BSP). Bd. 2, 1981, H. 2, S. 33–48, hier S. 39.

(3) Der Grundsatz der *differentiellen Kapazitätsentwicklung*: Unter dem Anspruch der Persönlichkeitsförderlichkeit müssen bei der Gestaltung der Arbeitstätigkeiten zwingend auch interindividuelle Unterschiede berücksichtigt werden. Weder gibt es für jede Arbeitstätigkeit nur einen richtigen Weg, noch können die Arbeitstätigkeiten bis ins Detail festgelegt werden. Es gibt unterschiedliche, aber deswegen nicht notwendig verschiedene effiziente Vorgehensweisen. Auf diese Weise wird das ökonomisch-rationale Zweck-Mittel-Denken modifiziert [41].

Diese drei Grundsätze haben sich in vier bekannten Formen der Arbeitsplatzgestaltung niedergeschlagen, welche sich von den bisherigen Formen *arbeitsteiliger* Betriebsorganisation eigentlich wegbewegen [42]. Sie zielen allesamt nicht auf Vereinfachung und Entlastung, sondern auf differentielle, persönlichkeitsgerechte Belastung, nicht auf Umwelt-Vereinfachung, sondern eher auf Gewährung begrenzter Umwelt-Komplexität. In grundsätzlicher Anerkennung der Leistungspotentiale der Organisationsmitglieder wird Wert gelegt:

- (1) auf Belastung durch Vergrößerung des Arbeitsfeldes:
 - (a) durch Beanspruchungswechsel an einem Arbeitsplatz (job enlargement)
 - (b) durch Wechsel zwischen verschiedenen Tätigkeitsbereichen und Arbeitsplätzen (job rotation);
- (2) auf Belastung durch Vergrößerung des Dispositionsspielraums:
 - (a) durch Gestaltung sinnvoller Bereiche der Selbstverantwortung und Kontrolle (job enrichment)
 - (b) durch Verlagerung dispositiver Entscheidungsmöglichkeiten auf die Gruppe (teilautonome Gruppen) und damit eine Kombination von Autonomie und Zusammenarbeit.

Diese Organisationsformen sind heute so bekannt geworden, daß auf ihre Merkmale und ihre Problematik im einzelnen nicht näher eingegangen werden

[41] Ganz ähnlich nennt F. Fürstenberg als Grundsätze einer Partizipationsstrategie: 1) Ausbildungsvoraussetzungen, 2) Kommunikationschancen für Ausdrucksmöglichkeiten arbeitsbezogener Bedürfnisse, 3) Erweiterung der Verhaltensspielräume (Dezentralisierung), 4) Zusammenarbeit in der Problemlösung. Vgl. Humane Arbeitsgestaltung als Partizipationsproblem. In: Gaugler, E. (Hg.): Menschengerechte Gestaltung der Arbeit. Mannheim 1983, S. 77-90, hier S. 88d.

[42] Vgl. dazu die Übersicht bei Schäuble, G.: Die Humanisierung der Industriearbeit. Frankfurt/New York 1979, S. 195ff. und E. Ulich / P. Grosskurth / A. Bruggemann: Neue Formen der Arbeitsgestaltung. Frankfurt 1973, sowie Savall, H. (1981): Work and People – An economic evaluation of job enrichment, Oxford 1981.

den muß. Sie wurden nur erwähnt, um die Anfangshypothese zu erhärten, daß sich im Laufe der wissenschaftlichen Durchdringung und praktischen Organisation des Arbeitsgeschehens Entwicklungen abzeichneten haben, die zu verschiedenen Konzepten von »Humanität« und darauf aufbauenden Vorstellungen menschlicher Entfaltung im Arbeitsleben geführt haben. Humanisierungsstrategien werden nicht mehr nur pur und simpel als Rationalisierungsstrategien gedeutet, sondern gleichzeitig als »Durchsetzung von Ansprüchen der Arbeitenden auf Entfaltung ihrer Qualifikation im Arbeitsprozeß und auf selbstbestimmte Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen«. Wenn Humanisierung bedeutet, daß »Arbeitstätige nicht lediglich als Objekte der Tätigkeit anderer Arbeitstätiger betrachtet werden« [43], denen die Festlegung der Arbeitsstrukturen obliegt, dann ist mit den letztgenannten Modellen der bisher weitestgehende Schritt zur Betonung der Subjektstellung der Arbeitenden gemacht worden. Hier wird mit der eingangs erwähnten Grundvorstellung [44], jeder Mensch sei Kulturwesen, das sich selbst in einem eigenen Entscheidungsprozeß festlegen müsse, zumindest theoretisch ernst gemacht.

Das ist deshalb so wichtig, weil Arbeit kein Freiraum ist, der sich reduktionistisch auf rein technisches Funktionieren reduzieren ließe. Arbeit ist nicht nur vom Zeitbudget des einzelnen her, sondern auch von seiner Lebensplanung her ein wesentlicher Teil des menschlichen Entwurfs seiner selbst (homo creator). Sieht man einmal von der radikal optimistischen Lösung reiner Selbstverwaltungsbetriebe und der ihnen eigenen Problematik ab, so läßt sich mit Recht die Ansicht vertreten, daß humane Arbeitsplatzgestaltung im obigen Sinne die schöpferische Auseinandersetzung mit der Welt, das heißt hier mit der Arbeitswelt, bewußt auf den Weg bringt. So können die Voraussetzungen gegeben sein, daß sich der Mensch in der Arbeit selbst entwirft, ohne daß man notwendigerweise so weit gehen muß wie Marx, der annahm, daß der Mensch sich auf diese Weise erst selbst überhaupt erschaffe [45].

Auf einen Nenner gebracht, kann man mit dem Soziologen G. Eisermann behaupten, wir seien heute Zeugen einer von veränderten Wirklichkeitsbildern mitbeeinflußten Wandlungstendenz der modernen Gesellschaft, welche er die Transformation von herrschaftlichen in *genossenschaftliche Organisationsmuster* genannt hat. »Die Machtungleichheiten, von denen unser ganzes Leben beherrscht und struk-

[43] Ulich, E.: Veränderungen in der Arbeitswelt – eine Herausforderung für die Arbeitspsychologie. In: Bulletin der Schweizer Psychologen (BSP). Bd. 2, 1981, H. 2, S. 35.

[44] Fricke, W./Fricke, E.: Industriesoziologie und Humanisierung der Arbeit. In: Soziale Welt 28, 1977, 1/2, S. 98.

[45] Marx, K.: MEGA I, 3, S. 86.

	Pessimismus	gemäßiger Pessimismus	gemäßiger Optimismus	radikaler Optimismus
Theoretischer Ansatz	klassische »Wissenschaftliche Betriebsführung« (Taylor) ab 1900	neoklassische Human Relations Bewegung (Mayo) ab 1920/30	moderne Entscheidungs- u. Systemtheorien (Simon, Barnard, Luhmann, Thompson) Integrierte Organisations-theorie ab 1950/60	moderne Richtung der Organisationsdemokratie (Vanek) Selbstverwaltungsbewegung ab 1970/75
Organisations-gestaltung	geschlossenes System durchgängiger Steuerungsbedarf personelle Fremdkontrolle »ökonomisch zweckrationale« Ablauforganisation	geschlossenes System hoher Steuerungsbedarf mit motivationstheoretischer Untermauerung personelle Fremdkontrolle Einbezug psychosozialer Begleitumstände i. d. Gestaltung rationaler Abläufe	offenes System flexibler Steuerungsbedarf mit angepaßten Selbststeuerungsmöglichkeiten funktionsgemäße Selbstkontrolle zielgerichtetes soziales System	offenes System Polyarchie »freie Assoziation« Selbstorganisation und -kontrolle
Latentes oder manifestes Menschenbild	eindimensionale Interessenlage materielle Antriebe Antriebe nicht arbeitsbezogen	duale Interessenlage materielle Antriebe psychosoziale Antriebe Antriebe nicht arbeitsbezogen	mehrdimensionale Interessenlage materielle Antriebe psychosoziale Antriebe Arbeit als Motivationsfaktor	mehrdimensionale Interessenlage materielle Antriebe psychosoziale Antriebe Arbeit als Motivationsfaktor Arbeit als Emanzipationsfaktor
	kein Gestaltungsinteresse	Gestaltungsinteresse arbeitsextern (human relations)	Gestaltungsinteresse arbeitsextern u. -intern (human resources) – Selbstantfaltung (Autonomie) – Befriedigung verschiedener Ansprüche in der Arbeit flexibles Entscheidungsverhalten als Chance	Selbstgestaltungsinteresse vorrangig – »private government« – Selbstverantwortung – Selbstdisziplin
	Mensch als Instrument	duale Antriebslage als potentielle Störquelle		Generelle Kompetenz

Abb. 1: Zusammenhang von Menschenbild und Gestaltung betrieblicher Handlungsspielräume

turiert wird, scheinen die Tendenz zu haben, in the long run an Härte und Schärfe abzunehmen, vor allem infolge der zunehmenden Dekomposition der überkommenen sozialen »Überlagerungsstruktur« feudalier und feudaloider Provenienz[46].«

Von genossenschaftlicher Sozialstruktur sprechen wir immer dann, wenn die sozialen Beziehungen eher horizontal, als vertikal gegliedert und damit die Machtverteilung innerhalb menschlicher Gruppen *tendenziell* gleichverteilt ist, wenn die Gruppenmitglieder eher nebeneinander als übereinander geordnet sind[47]. Dieser Wandel kann in seiner Tragweite

heute kaum abgeschätzt werden[48]. Erste tiefgreifende Veränderungen in grundlegenden Einstellungen zum Leben insgesamt und in der Bewertung des Wirtschaftslebens im besonderen sind jedoch jetzt schon unverkennbar. Zugleich ist der Wandel aber so allmählich vor sich gegangen, daß es besonderer analytischer Anstrengungen bedarf, um ihn in seiner Bedeutung und seinem Umfang für unser Gesellschaftssystem richtig einzuordnen.

tionsdiskussion. Frankfurt/New York 1979; dort weitere Literaturhinweise.

[48] Zu einem Bewertungsversuch in kultursoziologischer Gesamtperspektive siehe meinen Aufsatz: Vergenosenschaftlichung in kultursoziologischer Sichtweise. Eine Studie zum Wiederaufleben abgesunkener Sinngehalte. In: Schweizerische Zeitschrift für Soziologie 7, 1981, 1, S. 85–111.

[46] Eisermann, G.: Wandlungstendenzen der modernen Gesellschaft. In: Ders. (Hg.): Wirtschaft und Kultursystem. Erlenbach-Zürich/Stuttgart 1955, S. 104.

[47] Hettlage, R.: Genossenschaftstheorie und Partizipa-

Ein Blick auf die Entwicklung der Fragestellungen in der Industriesoziologie vor dem Hintergrund des jeweils geltenden Menschenbildes kann Entscheidendes dazu beitragen, sich dieser Wandlungstendenzen deutlicher bewußt zu werden und vielleicht auch an einer solchen »Arbeitskultur« (als Kooperativkultur) mitzuwirken (vgl. Abb. 1).

IV. Arbeitshumanisierung als permanenter Lernprozeß

Wenn die bisherige Analyse zutreffen sollte, dann zeigt sich wohl, daß dieses Feld menschlicher Gestaltung des Zusammenlebens von einem beträchtlichen Lernprozeß begleitet war. Zumindest ist in den letzten 80 Jahren bei der *theoretischen* Durchdringung des Problems ein weiter Weg zurückgelegt worden – von einem anfänglich reduktionistischen Menschenverständnis zu einem sehr viel komplexeren und auch normativ gefüllten Menschenbild, das in seinen sozialen Ausstrahlungen wohl auch das angemessenere ist.

Sicherlich ist über die inhaltliche Füllung eines solchen Menschenbildes in der jeweiligen Organisationspraxis aber noch nicht das letzte Wort gesprochen. Seine Ausstrahlung beweist sich nämlich erst, wenn man es auch in den betrieblichen *Alltag* umsetzen kann. Dazu aber muß ein solches Humanisierungsverständnis auch praktikabel sein. Denn Wertprinzipien, die nicht zugleich Aktionsprinzipien sein können, gehen ihrer Orientierungsfunktion verlustig.

Es ist nun unbestreitbar, daß es sich bei den bisher vorgelegten Konzepten zur Arbeitshumanisierung (insbesondere ab Schritt 3) eher um *Modelle* handelt, deren Experimentierphase zum Teil noch gar nicht abgeschlossen ist, die aber jedenfalls noch nicht die allgemein gängige Betriebspрактиk bestimmen. Gerade auf der praktischen Ebene müssen die Lernprozesse noch wesentlich intensiviert werden. Wie schwierig das ist, zeigt das Beispiel der VOLVO-Werke: Ihr mit viel publizistischen Vorschublorbeeren bedachtes Konzept der Automontage in teilautonomen Arbeitsgruppen ist heute wieder aus den Schlagzeilen verschwunden [49]. Die Realitäten, insbesondere die unter Entscheidungs- und Leistungsdruck stehenden betrieblichen Realitäten, scheinen ihr eigenes Schwergewicht zu besitzen, an dem sich manche Modelle leicht zerreißen. Humanisierung der Arbeit als bedürfnisorientierte, partizipative Arbeitsgestaltung ist vermutlich kein leichtes und kein harmonistisches Konzept. Gerade weil der emanzipationsorientierte

Bedürfnisansatz sich nicht auf einseitige systemgerechte Einpassung der Menschen beschränkt, sondern deren Mitwirkungs- und Gestaltungsinteresse betont, kann er auch keine festen Lösungen vorgeben. Erweiterte Verhaltensspielräume der Einzelnen oder Gruppen, kommunikative Arbeitsorganisationen und »offene« Problemlösungsprozesse bedingen, daß auch Möglichkeiten des Aushandelns von Standpunkten und Interessen bzw. Verfahren des Interessenausgleichs vorgesehen werden. Dem sind nun seinesseits wieder spannungsgeladene Grenzen dadurch gezogen, daß ein tragfähiger Konsens »nicht nur vom guten Willen der Beteiligten, sondern auch von unmittelbar kaum beeinflußbaren Strukturen (Marktlage, verfügbare Technologie, Qualifikationsgrad, Umwelteinflüsse)« abhängt [50]. Organisation bedeutet auch immer die Zumutung, dies in einen Interessenausgleich einzubeziehen. Gänzlich freie Assoziation, Selbstgestaltung und »private government« dürften deswegen kaum je in Betracht kommen.

In der Tat werden wirtschaftliche Organisationen gewöhnlich von zwei fundamentalen Konfliktlinien durchzogen, die sich nicht *a priori* auflösen lassen und die daher einen harten Prüfstein für alle Modelle zur Arbeitshumanisierung darstellen.

1. *Konfliktlinie:* Wirtschaftlichkeit versus Selbstverwirklichung. Der Begriff »offenes soziotechnisches System« ist leicht zu einer Münze geschlagen. Ob jedoch eine harte Währung daraus wird, ist damit noch nicht abgeklärt. Die beiden Bestandteile sind vorerst nur *terminologisch* zu einer Einheit verbunden. Ob das technische System, d. h. die unternehmerischen Ertragsziele, mit dem sozialen System, d. h. mit der komplexen Bedürfnisbefriedigung der Betriebsangehörigen, zur Deckung zu bringen sind, ist in der Industriesoziologie selbst bestritten. In ihrer berühmten Studie zum Arbeiterbewußtsein behaupten Kern/Schumann [51], daß Alternativen zur Humanisierung der Arbeitsorganisation bei gegebener Produktionstechnik zwar abstrakt existieren mögen, aber durch die Dominanz ökonomischer Rationalität faktisch sehr eingeschränkt seien. Technik und technische Apparatur seien das betriebliche Datum, an das sich der Arbeitsvollzug zwingend anzupassen und dessen Auswirkungen die Arbeitenden in erzwungener Passivität hinzunehmen hätten. Arbeit könne so nur »technische Arbeit« sein, aber nicht schöpferische Arbeit, wie sie die Humanisierungsstrategien

[50] Fürstenberg, F.: *Humane Arbeitsgestaltung als Partizipationsproblem*. In: Gaugler, E. (Hg.): *Menschengerechte Gestaltung der Arbeit*. Mannheim 1983, S. 89. Ders.: *Organisationsweisen der Arbeit in der modernen Gesellschaft*. In: Rich, A./Ulich, E. (Hg.): *Arbeit und Humanität*. Königstein/Ts. 1978, S. 91.

[51] Kern, H./M. Schumann: *Industriearbeit und Arbeiterbewußtsein*. Bd. 1, Frankfurt 1970, S. 24.

[49] Dazu u. a. Bihl, G.: *Von der Mitbestimmung zur Selbstbestimmung*. München 1973 und Maier, N.: *Teilautonome Gruppen*, Meisenheim a. Glan. 1977.

vorschlagen. Diese These galt jahrelang und gilt heute noch vielfach als Wegweiser der industriesoziologischen Diskussion [52]. Das Einzige, was den Humanisierungskonzepten zugestanden wird, ist, daß sie sozusagen durch die Hintertür als »soziale Gewalt« auftreten könnten, die der Technikkritik allgemein den Weg zu bereiten imstande wären.

Hingegen haben andere empirische Forschungen, etwa von Mickler u. a. [53] nachgewiesen, daß bei homogener Technik und unter Geltung des Rentabilitäts- und Leistungsprinzips durchaus arbeitsorganisatorische Alternativen existieren; und nicht nur das: Die Betriebsangehörigen kennen sehr wohl die Möglichkeiten, um individuelle Dispositionsspielräume zu entwickeln, zu nutzen und zu verteidigen [54]. Überdies wissen wir heute sehr gut, daß alleinige Veränderungen auf der Rationalisierungs- und nicht auf der Humanisierungsseite hohe soziale Kosten verursachen können, die daher auch ökonomisch als nicht mehr rational gelten. Offenbar ist selbst das Prinzip ökonomischer Rationalität einem Wandel unterworfen. Wenn die Arbeitenden die Belastungen durch den Produktionsprozeß nicht einfach hinnehmen, sondern sich dagegen zur Wehr setzen, werden Handlungsspielräume zumindest negativ ausgefüllt.

Das »Humanum« in der Arbeitsgestaltung herauszufinden ist folglich – selbst und gerade auf der Grundlage eines nicht willkürlich verkürzten Menschenbildes – ein dauerndes Ertasten von Potentialen und somit ein permanenter Prozeß der Organisationsentwicklung. Das schon deshalb, weil nicht nur das Ausfüllen von gegebenen partizipativen Strukturen gelernt sein will, sondern weil auch ein solches Verständnis von Arbeitsqualität allen Beteiligten vorgängig schon eine Bereitschaft zum »Lernen lernen« [55] abfordert.

[52] Herkommer, S./Bierbaum, H.: Industriesoziologie. Stuttgart 1979, S. 129f. Oppholzer, A. A.: Hauptprobleme der Industrie- und Betriebssoziologie. Köln 1976, S. 130f.; Grosskurth, P./W. Volpert: Lohnarbeitspsychologie. Frankfurt 1975, S. 279f.; Gülden, K./W. Kreutz/I. Kreuth-Ahrling: Humanisierung der Arbeit? Berlin 1973.

[53] Mickler, O./E. Dietrich/U. Neumann: Technik, Organisation und Arbeit. Frankfurt 1976; vgl. auch Fricke, E./W. Fricke/G. Portmann/W. Schmid/M. Schönwälder: Arbeitsformen technischer Intelligenz im Steinkohlenbergbau. Opladen 1976, S. 136–208.

[54] Wiedemann, H.: Die Rationalisierung aus der Sicht des Arbeiters. Eine soziologische Untersuchung in der mechanischen Fertigung. Köln/Opladen 1974, S. 63f., 105.

[55] Rieckmann, H./B. Sievers: Lernende Organisation – organisiertes Lernen. Systemveränderung und Lernen in sozialen Organisationen. In: Bartölke, K. u. a. (Hg.): Arbeitsqualitäten in Organisationen. Wiesbaden 1978, S. 259–276, hier 260ff.

2. Konfliktlinie: Wissenschaftliche Problematisierung versus Alltagsverständnis. Eine zweite Konfliktlinie und ein weiteres Lernfeld tut sich auf, wenn man betrachtet, daß die wissenschaftliche Interpretation einer Realität und der daraus folgende Praxisentwurf mit dem Alltagsverständnis dieser Realität durch die direkt Betroffenen nicht unbedingt im Einklang stehen muß. A. Schütz nannte das den Konflikt zwischen »Konstrukten erster und zweiter Ebene«.

Dieser Konflikt ist in der Tat real. Denn es gehört heute zu den Selbstverständlichkeiten der Industriesoziologie etwa anzunehmen, die hierarchische Organisationsweise sei die Wurzel allen Übels, denn dadurch würde das frei flottierende Kreativitätspotential der Mitarbeiter eingebunden und seiner Dynamik beraubt. Hierarchie sei kontraproduktiv. Gerade in der Selbstverwaltungsliteratur gehört dieser Gedankengang zu den beliebtesten Argumentations-Topoi [56]. Nun ist in gewissen Grenzen etwas Reales an diesem Argument, wie wir aus der Bürokratisierungsdebatte wissen. Es wäre nun falsch daraus zu folgern, wie es oft getan wird, daß es die einzige Form der Humanisierung sei, Hierarchie möglichst auszumerzen. Human könnte es demnach nur sein, einem radikal optimistischen Menschenbild zu folgen und Betriebe als egalitäre Selbstorganisationen aufzufassen (wie immer man sich das *real* auch vorzustellen habe).

Demgegenüber haben empirische Untersuchungen gezeigt, daß Hierarchie in den Augen der Untergaben in vielen Situationen auch einen großen Entlastungseffekt besitzt, der es überhaupt erst möglich macht, daß sich der Einzelne auf den ihm zugedachten Bereich *praktikabler* Verantwortung voll konzentrieren kann. Aus der Sicht des Einzelnen sieht die Sache also differenzierter aus. Ähnlich steht es mit den überaus differenzierten Erfahrungen mit Fließbandarbeit. Für viele (nicht für alle) hat die lieb gewordene Routine, die geringe Verantwortung, die herabgesetzte Konzentration durchaus etwas Attraktives. Und das ist keineswegs nur »resignative Zufriedenheit«, wie Kern/Schumann meinen.

Es ist also ein Lernprozeß nötig und im Gang, um dem Grundsatz differentieller Kapazitätsentwicklung Rechnung zu tragen. Überforderung kann, wie manche Selbstverwaltungsprojekte gezeigt haben, zu neuen Entfremdungen führen.

Der Hinweis auf das Alltagsverständnis des Betroffenen besagt aber auch, daß man das Motivationspotential nicht nur nicht überschätzen, sondern auch nicht unterschätzen darf. Schon heute weisen manche Erfahrungen darauf hin, daß die Humanisierungs-

[56] Burns, T. et al.: Work and Power. The Liberation of Work and the Control of Political Power. London 1979. Ähnlich Vilmar, F./K.-O. Sattler: Wirtschaftsdemokratie und Humanisierung der Arbeit. Köln/Frankfurt 1978.

konzepte, wie job rotation und job enlargement weniger breite Aufnahme finden als man ursprünglich angenommen hat. Der Grund dürfte darin liegen, daß der Einzelne durchaus abzuschätzen vermag, inwieweit ihm dabei eine *reale* Mit- oder Selbstgestaltungsmöglichkeit der Arbeitsbedingungen eröffnet wird, bzw. inwieweit es sich nur um einen Etikettenwechsel handelt, der einen modifizierten Taylorismus kaschieren soll[57]. Sofern er heraußspürt, daß es sich hierbei nur um eine Form handeln könnte, mit der er »glatter« an die gegebenen Arbeitsbedingungen angepaßt werden soll, wird er mit Ablehnung und Desinteresse darauf reagieren. Nach Fricke's Erfahrungen[58] richtet sich das Interesse der Arbeitenden denn auch eher auf die Mitwirkung bei der Entwicklung und Einführung technischer Neuerungen bzw. bei der Verwendung innovatorischer Ideen, weil sie hier eine Kontrollmöglichkeit sehen, um zu verhindern, daß ihnen Arbeitsmittel und Aufgabenelemente – und seien es auch Humanisierungsmodelle – un gefragt von denen vorgesetzt werden, die nicht damit umzugehen brauchen. Er schlägt daher mit Recht vor, die Industriesoziologie stärker handlungsorientiert auszurichten, indem die Konzepte nicht an fiktiven, sondern an realen Möglichkeiten der Gestaltung von Arbeitsbedingungen festgemacht werden, so wie sie auch von dem Betroffenen selbst als relevant eingeschätzten werden[59].

Je stärker sich die Weltwirtschaft verschränkt, je mehr Unternehmen in anderen Ländern Niederlassungen errichten und je dauerhafter wir mit dem Faktum der Arbeitsmigration aus Entwicklungsregionen rechnen müssen, desto wichtiger wird es auch, diese unterschiedlichen Relevanzen in ihrer jeweiligen kulturellen Besonderheit wahrnehmen zu lernen.

[57] Kissler, L.: *Partizipation als Lernprozeß*. Frankfurt/New York 1980, S. 219 ff.

[58] Fricke, W./E. Fricke: *Industriesoziologie und Humanisierung der Arbeit*. Über die Möglichkeiten und Schwierigkeiten industriesoziologischer Forschung, einen Beitrag zur autonomie-orientierten Gestaltung von Arbeitssystemen zu leisten. In: *Soziale Welt* 28, 1977, 1/2 S. 91 ff., hier S. 100–105; sowie Fricke, W.: *Arbeitsorganisation und Qualifikation. Ein industrie-soziologischer Beitrag zur Humanisierung der Arbeit*. Bonn-Bad Godesberg 1975, S. 209 f., S. 216 f.

[59] Auf diese Weise könnte vielleicht auch die Debatte um instrumentelle (Goldthorpe) versus expressive Arbeitsorientierung einer Klärung zugeführt werden. Zur Diskussion vgl. Daniel, W. W.: *Industrial Behaviour and Orientation to Work. A Critique*. In: *Journal of Management Studies* 6, 1969, S. 367–375.

[60] Husserl, E.: *Die Krisis der europäischen Wissenschaften und die transzendentale Phänomenologie*. Den Haag 1962, 2. Aufl., S. 165 f. Davon ausgehend die Sozialphänomenologie von A. Schütz: *Gesammelte Aufsätze* Bde. 1–3. Den Haag 1971. Ders.: *Der sinnhafte Aufbau der sozialen Welt*. Frankfurt 1974, S. 313 f.

Die Problemkreise einer kulturspezifischen Motivationstheorie, der besonderen Legitimationsgrundlagen von Autorität und des jeweils anderen Bedeutungsgehalts von Selbstverwirklichung seien hier stellvertretend für andere nur angedeutet. (Es ist sogar anzunehmen, daß sich in diesem Zusammenhang eine 3. Konfliktlinie ankündigt, die einer eigenen, vertieften Behandlung bedürfte.)

Rückblickend auf das erörterte Verhältnis von Wirklichkeitsvorstellung und Wirklichkeit bei der Arbeitsgestaltung, sollen die zum Schluß gemachten Einschränkungen keineswegs den Eindruck erwecken, als hätte die Humanisierungsdebatte nur Schall und Rauch produziert. Sie machen vielmehr klar, daß »Humanisierung« nur in Form eines »curricularen Konzepts« zu begreifen und zu erringen ist. Dabei dient ein (gemäßigt) optimistisches Menschenbild als Leitlinie, an das sich die praktischen Lernschritte langsam herantasten und so ihren Realismus und ihre Praktikabilität bewahren. Das aber kann nur geschehen, wenn die Betroffenen in ihrer alltäglichen »Lebenswelt«[60] und in ihrer alltäglichen Lebensplanung ernst genommen werden. Diese Alltagswelt mag oberflächlich gesehen pragmatisch und sogar simpel in ihrer »Normalstimmigkeit«[61] erscheinen. Ich halte das für eine Täuschung. In unserer hochgradig szientistischen Welt haben wir einfach den Blick für die in die tägliche Routine eingebettete[62], nur scheinbar simple Alltagsethik[63] und biographische Selbstdarstellung dessen verloren, was man unreflektiert und selbstverständlich für menschlich hält.

Wer solche alltäglichen Erfahrungen nicht deuten kann, ignoriert nur die ganze Breite des Problemfeldes der Arbeitshumanisierung und prägt, ob er es nun will oder nicht, mit seinem Wirklichkeitsbild die Wirklichkeit. Ganz läßt sie sich aber nicht verbiegen. Der Friedhof der Theorien ist Ausdruck ihrer Rache.

[61] Thurn, H. P.: *Der Mensch im Alltag. Grundriß einer Anthropologie des Alltagslebens*. Stuttgart 1980, S. 13.

[62] Bittner, E.: *The concept of organization*. In: *Social Research* 32, 1965, S. 239 ff. Zu den methodischen Problemen siehe Gerdes, K.: *Explorative Sozialforschung*. Stuttgart 1979. Darin besonders der Aufsatz von Filstead, W. J.: *Soziale Welten aus erster Hand*, S. 29 ff. Auf die historische tradierten Erwartungs- und Definitionsmuster (Sinndefinitionen) bzw. Aneignungsformen der Alltagsrealität richtet sich vor allem die biographische Forschung in Soziologie und Psychologie (die übrigens traditionellerweise vor dem arbeitssoziologischen Hintergrund konzipiert wurde; A. Leventine 1909). Allerdings müßte diese Methode trotz einer gewissen Forschungsrenaissance für die Problematik der Arbeitshumanisierung erst noch eigens fruchtbar gemacht werden. Siehe auch Kohli, M.: *Wie es zur »biographischen Methode« kam und was daraus geworden ist*. In: *Zeitschrift für Soziologie* 10, 1981, 3. Juli, S. 273–293.

[63] Zur Alltagsethik: Gehlen, A.: *Moral und Hypermoral. Eine pluralistische Ethik*, Frankfurt 1969.