Heinz O. Vetter

Humanisierung der Arbeitswelt als gewerkschaftliche Aufgabe

Lange Zeit wurde das Bild der Gewerkschaften in der Öffentlichkeit von der Tarif- und Einkommenspolitik her geprägt; und in der Tat stand das Bemühen um eine Verbesserung des Lebensstandards der Arbeitnehmer im quantitativ-materiellen Sinne im Vordergrund der aktuellen gewerkschaftlichen Politik. Wenn auch die Forderung nach gesellschaftlichen Veränderungen, verkörpert insbesondere in der Forderung nach Mitbestimmung als Ordnungsprinzip von Wirtschaft und Gesellschaft, immer lebendig war, so lag das Schwergewicht doch auch hier weniger auf der gesellschaftspolitisch-qualitativen Komponente; die Anstrengungen richteten sich zunächst auf die formelle, d. h. institutionelle Verankerung der Mitbestimmung in den Betriebs- und Unternehmensorganen, nicht so sehr auf die inhaltlichen Ziele der Mitbestimmung, auf die Politik der Mitbestimmungsträger. In den letzten Jahren zeichnete sich jedoch ein bemerkenswerter Wandel ab. Zunehmend rückt eine qualitativ-gesellschaftspolitische Ausrichtung der Gewerkschaftspolitik in den Vordergrund. Zu einem Kennwort dieses Wandels ist die Bezeichnung „Qualität des Lebens“ geworden. Im Rahmen der Bemühungen um neue Qualitäten in den verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen kann die Qualität der Arbeit nicht ausgespart bleiben. Die Entwicklung in Wirtschaft und Gesellschaft, vor allem eben in der Arbeitswelt, fordert die Gewerkschaften als Sachwalter der Arbeitnehmer-Interessen zu angemessenen, auf Veränderungen gerichteten Antworten heraus. Selten war daher der Ruf nach einer Gesellschaftsanalyse,

nach einer nüchternen Bestandsaufnahme und nach gesellschaftspolitischen Alternativentwürfen in den Gewerkschaften so laut wie augenblicklich.

Die Arbeitsbedingungen sind veränderungsbedürftig

Eine solche Bestandsaufnahme ergibt eine desillusionierende Bilanz. Die schon immer latent angelegten Widersprüche und Mißstände der privatkapitalistischen Wirtschaftsordnung brechen unter dem Druck der allgemeinen Entwicklung zusehends auf. Der gesellschaftliche Wandel nimmt schärfere Konturen an. Für alle zunehmend sichtbar treten die Mängel und Mißstände in den einzelnen gesellschaftlichen Bereichen in Erscheinung. Der rasche und tiefgreifende Wandel in der Arbeitswelt legt dafür klares Zeugnis ab. Im Gefolge der technischen Entwicklung stehen uns riesige materielle und soziale Kräfte zur Verfügung. Statt aber diesen erreichten Entwicklungsstand zum Nutzen des Menschen einzusetzen, sehen sich die Arbeitnehmer bei ihrer Arbeit wachsenden Gefährdungen und Belastungen ausgesetzt.

Vor allem der technologische Rationalisierungsprozeß, der dieser Zeit geradezu den Stempel aufdrückt, geht in der Regel zu Lasten der Arbeitnehmer. Seine Auswirkungen tragen alle Theorien zu Grabe, die den technischen Fortschritt als frohe Botschaft für die abhängig und fremdbestimmt Beschäftigten verkünden. Eine auf die Spitze getriebene Arbeitsteilung und Spezialisierung macht jegliche Entfaltung in der Arbeit unmöglich. Teilautomatisierungen dequalifizieren bis dahin noch verantwortungsvollere und qualifiziertere Tätigkeiten. Der gesamte Prozeß ist von erhöhtem Leistungsdruck und beschleunigtem Verschleiß begleitet. Dieser Zustand aber muß den Anspruch unserer Gesellschaftsordnung, eine demokratische und menschenwürdige zu sein, zutiefst kompromittieren. Denn im Betrieb, bei der Arbeit, wo die Menschen den größten Teil ihres bewußten Lebens verbringen, wo sie ihre Fähigkeiten und Kräfte verausgaben, dort erhalten sie ihre Prägung. Keinesfalls ist es zulässig, die Bedeutung der Arbeit für die menschliche Existenz abzuwerten, wie es vielfach mit wissenschaftlichem Anspruch auftretende Theorien versuchen, insbesondere die weitverbreitete Theorie der Freizeitgesellschaft. Diese unterstellt, daß die technologische Entwicklung zwangsläufig und sachnotwendig Arbeitsformen schafft, die menschlich abstoßend, unangenehm und unbefriedigend sind, denen man sich dementsprechend zu entziehen sucht. Den Ausgleich für die scheinbar unabänderlichen Entbehrungen in der Arbeit sucht der Arbeitnehmer dieser Theorie zufolge im Bereich der Freizeit. Dorthin verlagert er vermeintlich seine Interessen. Hier soll er sich ausleben können; Arbeit und Leben sind nach dieser Theorie zwei verschiedene Dinge.

Solche Auffassungen verfolgen zu offensichtlich den Zweck, von den bestehenden Arbeitsverhältnissen abzulenken und sie vor Ansprüchen nach Veränderung abzuschirmen. Sie verwischen und verschleiern die wirklichen Zusammenhänge und die tatsächlichen Gegebenheiten:

Der *Arbeitsschutz* ist weithin unzureichend. Die Arbeitnehmer sind häufig gezwungen, unter Bedingungen zu arbeiten, die ihre Gesundheit und Leistungsfähigkeit aufs schwerste bedrohen. Erschreckendes und alarmierendes Zeugnis dafür legen die Zahlen der von Unfällen und Berufskrankheiten betroffenen Arbeitnehmer ab. Jahr für Jahr verlieren mehr als 4 200 Menschen durch einen Unfall am Arbeitsplatz ihr Leben. Zahlreiche Arbeitnehmer sterben an den Folgen einer Berufskrankheit. Insgesamt ereignen sich jährlich nicht weniger als 2,6 Mill. Arbeitsunfälle. Und 100 000 dieser Unfälle sind so schwer, daß die Betroffenen Renten oder andere Entschädigungsleistungen in Anspruch nehmen müssen. — Über 250 000 Arbeitnehmer im Jahr müssen sich vorzeitig wegen Berufs- oder Erwerbsunfähigkeit pensionieren lassen. Allein 1970 betrug die Zahl der Frühinvaliden 275 600. Unter den Folgewirkungen gesundheitsschädlicher Lärm-, Klima- und Lichtverhältnisse haben nicht wenige Arbeitnehmer ihr ganzes Leben zu leiden. Ebenso sind Arbeitsmittel und maschinelle Anlagen noch viel zuwenig auf die physischen und psychischen Strukturen des Menschen abgestimmt. — Freilich, Arbeitsschutzmaßnahmen kosten Geld. Und hier liegen wohl die Gründe dafür, daß dieser Bereich so im argen liegt. Wo es um Kostensenkung geht, bleibt das menschliche Interesse nur allzu leicht auf der Strecke.

Aber nicht nur der mangelhafte Arbeitsschutz gefährdet den Gesundheitszustand der Arbeitnehmer. Eben solche Gefahren drohen von den um sich greifenden *Rationalisierungsmaßnahmen*. In deren Gefolge steigen die körperlichen und seelischen Belastungen für die einzelnen Arbeitnehmer bei ihrer Arbeit rapide an. Die Anforderungen an die Arbeitnehmer, sei es auf dem Wege des Arbeitstempos oder über die Arbeitsdauer, haben das gesunde Maß vielfach überschritten. Übermäßige Anforderungen am Arbeitsplatz, zu hohes Arbeitstempo bei dauernder Antreiberei, Überstundenschinderei — so sieht häufig die Wirklichkeit aus; und durch all dies werden die Arbeitnehmer verbraucht, „ausgepowert“, körperlich ruiniert. Sind aber ihre Kräfte erschöpft, so müssen sie erleben, daß sie zum „alten Eisen geworfen“ werden.

Die Arbeitnehmer können sich dem Raubbau an ihren Kräften kaum entziehen. Denn die Erfüllung der vom Management gewünschten und festgesetzten Leistungsnormen wird arbeitsorganisatorisch abgesichert. Ausgeklügelte Lohnanreizsysteme und raffinierte Meßmethoden halten sie zur Leistungserbringung an. In letzter Konsequenz betreiben dies die sogenannten Kleinstzeitverfahren, bekannt etwa als MTM-System, die die Arbeitsgänge in kleinste Einheiten zerlegen, die notwendige Arbeitszeit für eine jede solche typische Einheit bestimmen, die Arbeitszeit für den Gesamtvorgang als Summe der Arbeitszeiten der einzelnen Einheiten errechnen und so dem Arbeitnehmer seine letzten Freiräume beschneiden und entziehen. „Akkord ist Mord“ — nicht umsonst haben die betroffenen Arbeitnehmer diesen Satz geprägt.

Die Auswirkungen des Gebots größtmöglicher Gewinnerzielung springen überall ins Auge. Am Anfang dieses unheilvollen Weges steht die *unbegrenzte Arbeitsteilung*, die unter eben dieser Maxime unmenschliche Triumphe feiert. Die Zerstückelung der Arbeit in kleinste Einheiten findet ihre letzte kaum mehr überbietbare Steigerung im Fließband, Inbegriff überspitzter Arbeitsteilung. Der Preis für diese Arbeitsweise ist die Verkümmern menschlicher Fähigkeiten, deutlich nachweisbar etwa am Verlust des Bildungsvermögens der als Hilfsarbeiter beschäftigten Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen, ein Preis, der zu zahlen nicht länger tragbar ist. Aufschlußreich sind hierzu folgende Zahlen: von 100 Erwerbstätigen mit Volksschulabschluß bilden sich nur 10 weiter, von 100 Erwerbstätigen mit Hochschulabschluß dagegen 24. Bedenkt man, wie gering die Zahl der Hochschulabsolventen im Verhältnis zu den Volksschulabsolventen ist, wird das ganze Ausmaß der unterschiedlichen Bildungsmotivation wie auch -fähigkeit ersichtlich. Bleibt als Fazit festzuhalten, wie es Untersuchungen bestätigt haben, daß Berufe, die nur geringe geistige Anforderungen an die Arbeitnehmer stellen, in erhöhtem Maße zu einem Abbau der geistigen Fähigkeiten führen.

Überall zeigt sich, wie sehr das gesamte Leben der Arbeitnehmer mit der Arbeitswelt verwoben ist. Ein weiteres Beispiel ist die *Schichtarbeit*. Die Arbeitnehmer, die in Wechselschicht nachts oder spät am Nachmittag oder frühmorgens ihre Arbeit beginnen müssen, werden aus dem biologischen Rhythmus wie auch aus dem gesellschaftlichen Leben herausgerissen. Das Familienleben wird zerstört. Untersuchungen haben ermittelt, daß diese Lebensweise auf Dauer Gesundheitsschäden und seelische Störungen verursacht, so etwa Herz-, Kreislauf- und Magenbeschwerden, Schlaflosigkeit und nervöse Reizbarkeit. Ebenso erhöht sich die Unfallgefahr, da die Konzentrationsfähigkeit bei Wechselschicht und Nachtarbeit zurückgeht.

Der Tribut, den wir dem Rentabilitätsprinzip zu erbringen haben, wird noch größer, wenn man bedenkt, daß die Arbeitnehmer unter solchen Bedingungen keinerlei Befriedigung finden können. Sie können in ihrer Arbeit nichts Wertvolles, keine Leistung erblicken. Sie können sich kaum mehr als schöpferische Menschen erfahren und betätigen. Sie können also dementsprechend auch kein Selbstbewußtsein und keine Selbstachtung entwickeln. Eindringlich sollte man sich vor Augen führen, daß Eintönigkeit und Sinnentleerung der Arbeit sich nicht auf die Arbeitszeit beschränken, sondern drohen, die menschliche Existenz insgesamt sinnlos zu machen. Die Arbeit bildet den zentralen Kern des gesamten menschlichen Lebens. Der Mensch sucht daher Befriedigung und Erfüllung in der Arbeit. Versagt man sie ihm, so hat dies schwerwiegende Folgen für sein körperliches und seelisches Wohlbefinden.

Im Rahmen des heute vorherrschenden Arbeitssystems wird der Mensch zur Nummer, die funktionieren muß. Soziale Kontakte und Kommunikationen beschränken sich auf den vorgegebenen Arbeitsrhythmus. Gestaltungs- und Entfaltungsfreiräume sind im Rahmen einer solchen Arbeitsorganisation überflüssig und

stehen ihm deshalb auch kaum zur Verfügung. Es kann auch kaum als sonderlich positive Errungenschaft gewertet werden, daß sich im Zuge der Technisierung und Automatisierung die direkte Aufsicht durch den Vorgesetzten abschwächt. Denn worin soll der Fortschritt für den Arbeitnehmer liegen, wenn seine Arbeit durch die Art der technischen Anlage bis ins kleinste Detail festgelegt wird, wenn die Leistungsbereitschaft von der Arbeitsaufgabe erzwungen wird? Damit nicht genug. Zu den Instrumenten Befehl und Gehorsam tritt im Großbetrieb ein ausgeklügeltes System von Beförderung und Gratifikation. Künstlich aufgeblasen, gaukelt es den abhängig Beschäftigten die Chance des Aufstiegs vor, die in Wirklichkeit nur wenigen vorbehalten ist.

Dieser schlaglichtartige Überblick legt — so meine ich — bereits genügend deutlich das beträchtliche Defizit an menschengerechter Gestaltung offen.

Gewerkschaftliche Leitlinien für eine humane Arbeitswelt

Das Grundanliegen der Gewerkschaften, die Arbeitnehmer von unververtretbaren Zwängen und Abhängigkeiten, von Entfremdung und Fremdbestimmung zu befreien, hat demzufolge nichts von seiner Aktualität verloren. Im Gegenteil, dringender denn je ist es notwendig, die Lebenslage der Arbeitnehmer zu verbessern und die Bedingungen zu beseitigen, die diese beeinträchtigen und belasten.

Aus dem bisher Gesagten folgt: Gewerkschaftliche Gesellschaftspolitik beginnt im Betrieb und Unternehmen, beginnt bei der Infragestellung der herrschenden Gestaltungsprinzipien in der "Wirtschaft. Daher die gewerkschaftliche Forderung nach Humanisierung der Arbeitswelt. In der menschengerechten Arbeit sehen die Gewerkschaften ein soziales Grundrecht. Wem es ernst ist mit dem Ziel der freien Entfaltung der Persönlichkeit, der Mit- und Selbstbestimmung, der darf das Arbeitsleben nicht aussparen, der muß die Arbeitsbedingungen so gestalten, daß sie diesem Anspruch genügen. Das Grundgesetz muß auch in der Arbeitswelt zur Geltung kommen.

Im Interesse der Arbeitnehmer treten die Gewerkschaften daher für eine grundsätzliche Abkehr von der Anpassung des Menschen an die sogenannten technisch-ökonomischen Sachzwänge ein. Der Rechtfertigungscharakter dieser Theorien ist allzu durchsichtig, als daß ihnen noch länger Glauben geschenkt zu werden brauchte. Die Arbeitsformen sind nicht zwangsläufig und sachnotwendig, sie sind interessenbedingt. In der Forderung nach einer menschengerechten Arbeitswelt liegt — daran kann es kaum einen Zweifel geben — ein gewerkschaftliches Aktionsfeld von zentraler Bedeutung. Sie wird zu einer ständig wachsenden Herausforderung für die Gewerkschaften. Uns allen ist dabei klar, daß es mit Schlagworten wie „Menschenwürde im Betrieb“ oder „Menschengerechte Gestaltung der Arbeitswelt“ noch lange nicht getan ist. Dies sind Leerformeln,

denen jeder zustimmen wird, die aber ebenso unverbindlich bleiben. Solche Leerformeln müssen mit Leben gefüllt werden; sie bedürfen der Füllung mit konkreten Modellen und Entwürfen. Nicht zuletzt das neue Betriebsverfassungsgesetz fordert von den Gewerkschaften konkrete Antworten, realistische Vorschläge für eine Umgestaltung der Arbeitswelt. Auf dem Gebiet der Ergonomie haben die Gewerkschaften bereits wesentliche Entwicklungsarbeit geleistet und wichtige Anstöße gegeben (s. Informationsschrift „Menschengerechte Arbeitsgestaltung“, hrsg. v. DGB, ÖGB, SGB in 2. Auflage).

Die Veränderbarkeit der heutigen Arbeitswelt steht hierbei außer Frage. Versuche haben längst bewiesen, daß die Arbeit auch anders eingerichtet werden kann, ohne daß die Produktion sinkt. Können die Gewerkschaften zwar auch kein abgerundetes Modell vorweisen, so können sie doch Leitlinien für eine menschengerechte Gestaltung der Arbeit aufstellen, an der sich eine Reform der Arbeit zu orientieren hat. Das grundlegende Ziel der Selbstverwirklichung des Menschen in der Arbeit, sein Drang nach Mitbestimmung und Selbstbestimmung der Arbeitsbedingungen richtet an eine Gestaltung der Arbeit, die den menschlichen Bedürfnissen verpflichtet ist, Anforderungen folgender Art:

Dem arbeitenden Menschen müssen Entscheidungs- und Gestaltungsmöglichkeiten eröffnet werden. Die Arbeit muß die Chance für Teamwork und zu sozialen Kontakten bieten. Sie muß verantwortungsvoll, abwechslungsreich, umfassend und variabel sein. Die Arbeit muß Raum lassen für die Entfaltung eines für ihn undurchsichtigen und undurchschaubaren Systems werden. Er muß die Zusammenhänge und den Sinn seiner Arbeit erkennen können.

Die Trennung von Entscheidung, Kontrolle und Ausführung in der Arbeit ist abzubauen. Der arbeitende Mensch darf nicht zu einem Rädchen im Getriebe eines für ihn undurchsichtigen und undurchschaubaren System werden. Er muß die Zusammenhänge und den Sinn seiner Arbeit erkennen können.

Ebenso dürfen sich Arbeit und Bildung nicht zu zwei verschiedenen Bereichen entwickeln. Die Arbeit muß ein Mindestmaß an Lernfähigkeit eröffnen. Lernen und Arbeiten müssen ineinander übergehen und einander ablösen. Die Arbeit muß den Anreiz und die Chance zum Lernen und zur Weiterbildung vermitteln.

Diese Sicht der Arbeit läßt für vereinzelt und konkurrenzbehaftetes Arbeiten keinen Raum. Solidarische Zusammenarbeit muß an die Stelle von isolierter Konkurrenz treten. Mit den Kräften der Arbeitnehmer darf kein Raubbau betrieben werden.

Um diese Ziele zu erreichen, bieten sich verschiedene Wege an, die sich nicht gegenseitig ausschließen, sondern die gleichzeitig beschritten werden müssen. Einen wichtigen und fortentwickelbaren Ansatz auf diesem noch weitgehend unerschlossenen Neuland haben die Arbeitswissenschaftler anzubieten. Sie sind bestrebt, arbeitsphysiologische Erkenntnisse bei der Gestaltung der Arbeitsmittel und der Arbeitsumgebung durchzusetzen.

Gewerkschaftliche Bemühungen um eine menschengerechte Gestaltung der Arbeitswelt dürfen sich hierin jedoch nicht erschöpfen. Sie können sich der Veränderung der Technik und der Arbeitsorganisation als dringende Aufgaben nicht entziehen. Erst jüngst konnte man in allen Zeitungen nachlesen, daß in Schweden eine neuerrichtete Motorenfabrik Abschied genommen hat vom üblichen Fließbandsystem. Statt dessen setzen qualifizierte Facharbeiter allein ganze Motoren zusammen. Auch ansonsten ist es kein Geheimnis, daß Unternehmensleitungen in verschiedenen Ländern Fabriken, die dasselbe Produkt herstellen, mit verschiedenartigen Arbeitssystemen ausstatten. Sie passen sich auf diese Weise den unterschiedlichen Umweltbedingungen und den jeweiligen Qualifikationsniveaus der Arbeitskräfte an. Warum also sollen sich die Unternehmensleitungen nicht auch an die Anforderungen, die eine Umgestaltung der Arbeitsbedingungen im Interesse der Arbeitnehmer stellen, anpassen?

Der extremen Zersplitterung der Arbeit kann man auch auf andere bereits mit Erfolg erprobte Weise entgegentreten. So besteht etwa die Möglichkeit, die Arbeit um zusätzliche Arbeitsvorgänge zu erweitern oder um Aufgaben zu bereichern, die vollkommen andersartig als die bisherigen Arbeitsvorgänge sind. So gibt es etwa Beispiele dafür, daß ein Arbeitnehmer, der bislang aus einem gesamten Arbeitsvorgang nur einen kleinen Teilaspekt zu bearbeiten hatte, zusätzlich sich daran anschließende Arbeitsgänge übertragen bekommt, oder daß Arbeitnehmer, die bislang nur die Montage zu leisten hatten, sich auch der Gütekontrolle annehmen. Des weiteren bietet sich die Möglichkeit des häufigeren Arbeitsplatzwechsels, um auf diese Weise den Arbeitnehmer in den Genuß einer abwechslungsreicheren Arbeit zu setzen.

Dies alles sind interessante Ansätze, auch wenn sie häufig nicht zum Zwecke der Humanisierung der Arbeit, sondern mit der Absicht der Gewinn- und Ertragssteigerung eingeführt wurden. Zeigen sie doch mehr als deutlich, daß es ein breites Spektrum von Alternativen für die bisherigen Arbeitsformen, gibt. Nicht zuletzt aber legen sie auch Zeugnis dafür ab, daß Arbeitsteilung und Spezialisierung nicht länger unbestritten für sich den Anspruch erheben können, produktivitätssteigernd zu wirken.

Wenn die Gewerkschaften auf eine humanere Arbeitswelt drängen, so legen sie besonderen Wert darauf, daß die Arbeitsveränderungen Herrschaft im Betrieb beschneiden und den Arbeitnehmern Gestaltungs- und Entfaltungsspielräume freigeben. Übertriebene Arbeitsteilung und unnötig aufgebauschte Hierarchie sind die Hürden, die es auf dem Weg zu diesem Ziel zu überwinden gilt. Die Gewerkschaften befürworten und fordern demgegenüber eine stärkere unmittelbare Beteiligung der Arbeitnehmer im Betrieb an den Gestaltungs- und Entscheidungsprozessen.

Auch in diesem Bereich gibt es bereits Beispiele für Alternativen, wie das schon in einigen Fällen praktizierte Modell der sogenannten teilautonomen Grup-

pen beweist. Hier ist die Trennung von Entscheidung, Kontrolle und Ausführung teilweise aufgehoben. Die Arbeitnehmer organisieren sich ihre Arbeit am Arbeitsplatz weitgehend selbst. Alle internen betrieblichen Probleme werden von ihnen selbst geregelt; die Kontrolle des Managements über den einzelnen Arbeitnehmer ist auf ein Mindestmaß beschränkt. Die Erfahrungen, die mit solchen Modellen in der Praxis gemacht wurden, können den Gewerkschaften bei der Entwicklung eigener Konzepte gute Dienste leisten. Die Gewerkschaften müssen prüfen, inwieweit diese Modelle Eingang finden können in ihre Konzeption der Mitbestimmung und der Humanisierung der Arbeitswelt.

Eine solche Reform der Arbeit erfordert eine kritische Prüfung der bisherigen Lohnsysteme und der betrieblichen Lohnpolitik. Will man solidarische Zusammenarbeit im Betrieb, will man Entfaltung in der Arbeit, will man Arbeit als Lern- und Weiterbildungsprozeß, bleibt für Lohnreizsysteme herkömmlicher Art auf Dauer kaum mehr Platz. Überlegungen werden darauf zu richten sein, ob nicht in Zukunft andere Entlohnungsformen anzustreben sind, Entlohnungsformen, die mit den menschlichen Bedürfnissen und Interessen in Einklang stehen und sie fördern.

Diese Hinweise machen deutlich, in welcher enger Beziehung Humanisierung der Arbeitswelt gesehen werden muß zu den übrigen Bereichen der gewerkschaftlichen Politik im Betrieb. Humanisierung der Arbeitswelt, Personalplanung, Lohnpolitik, Aus- und Weiterbildung und wirtschaftliche Mitbestimmung — zwischen all diesen Bereichen gewerkschaftlicher Betriebspolitik bestehen fließende Übergänge und gegenseitige Abhängigkeiten. Mehr noch als bisher wird es daher notwendig sein, den Zusammenhängen Rechnung zu tragen, die zwischen all diesen Bereichen bestehen.

Humanisierung der Arbeit und Mitbestimmung

Die Mitbestimmung als Forderung nach Abbau der einseitig verteilten Machtverhältnisse am Arbeitsplatz, im Betrieb, im Unternehmen und in der gesamten Wirtschaft und die Humanisierung der Arbeitswelt stehen in engem Bezug zueinander. Dies gilt in mehrererlei Hinsicht.

Zunächst sollte man sich den Unterschied zwischen Mitbestimmung und Humanisierung der Arbeitswelt vor Augen führen. Zwar ist es grundsätzlich berechtigt, in der Mitbestimmung selbst ein Element der Humanisierung der Arbeitswelt zu sehen. Dennoch sind im gewerkschaftlichen Selbstverständnis beide Forderungen nicht identisch. Humanisierung spricht in erster Linie die inhaltliche Gestaltung der Arbeit an, die Struktur des Arbeitsprozesses, während Demokratisierung vor allem den Prozeß der Willensbildung und der Entscheidungsfindung umfaßt. Humanisierung und Demokratisierung ergänzen sich also, müssen sich ergänzen, will sich Demokratisierung der Entscheidungsprozesse nicht nur auf eine formelle Veränderung der Zusammensetzung von Institutionen beschränken. Humanisierung der Arbeit wiederum läßt sich ohne wirksame Mitbestimmung auf allen

Ebenen letztlich nicht verwirklichen. Beide bedingen einander. Für die Mitbestimmungsträger im Betrieb und Unternehmen stellt sich daher in der Humanisierung der Arbeitswelt eine konkrete Gestaltungsaufgabe. In gleichem Maße, wie die Erkenntnis der Dringlichkeit dieses Unterfangens wächst, werden Betriebsräte, Vertrauensleute und Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat in enger Zusammenarbeit mit den Gewerkschaften die Reform der Arbeit zuvorderst auf die Tagesordnung setzen.

Bei einer umfassenderen Würdigung der Humanisierung der Arbeitswelt darf man nicht die Beziehungen zwischen der konkreten Arbeitssituation und den Chancen der Bewußtseinsbildung und Interessenweckung der Arbeitnehmer für gesellschaftspolitische Probleme und gewerkschaftliche Forderungen außer acht lassen. Eine Tätigkeit, die nicht monoton ist und größere Mitgestaltungs- und Selbstbestimmungschancen bietet, ist weit mehr geeignet, den Willen zur Mitbestimmung und Mitgestaltung in allen Bereichen der Gesellschaft zu erhöhen. Nur so ist es zu erklären, daß die qualifizierteren Arbeitnehmer, die über ein höheres Maß an Einsicht in die betrieblichen und unternehmerischen Zusammenhänge verfügen und die sich im Genuß eines größeren Gestaltungsspielraums bei ihrer Arbeit befinden, eher bereit sind für gewerkschaftliche Forderungen einzutreten. Insbesondere sehen und verstehen sie weit mehr die Notwendigkeit eines umfassenden Mitbestimmungssystems.

Daher erwarten die Gewerkschaften von der Humanisierung der Arbeit einen Verstärkereffekt für ihre übrigen gesellschaftspolitischen Forderungen, insbesondere die Forderung nach Erweiterung der Mitbestimmung, wenn die Arbeitnehmer in ihrer Arbeit ein bestimmtes Selbstbewußtsein entwickeln können, wenn sie den Sinn und die Bedeutung ihrer Arbeit erkennen, wenn sie sich in ihrer Arbeit entfalten können. Es spricht alles dafür, daß Lethargie und Desinteresse über eine positive Veränderung der Arbeit und das Ringen um sie in hohem Maße aufgehoben werden können, zumal im Zuge dieser Prozesse die Arbeitnehmer die Erfahrung machen werden, daß sie mit ihren Ansprüchen in Widerspruch geraten zu den Interessen des Gewinns und des Wachstums um jeden Preis.

Schließlich vermag die Humanisierung der Arbeitswelt auch einen Beitrag zu leisten zur Diskussion um die Mitbestimmung am Arbeitsplatz. Allein auf dem Wege neuer Institutionen auf der Ebene des Arbeitsplatzes, welcher Art auch immer, wird man dem Ziel einer stärkeren Mitbestimmung der Arbeitnehmer am Arbeitsplatz in all den Fragen, die sie unmittelbar betreffen, kaum näherkommen. Wer allein Arbeitsgruppensprechern oder Abteilungs- und Gruppenversammlungen das Wort redet, übersieht die Abhängigkeit der gesamten menschlichen Existenz von seiner Arbeitswelt. Will man Mitbestimmung am Arbeitsplatz und freie Entfaltung der Persönlichkeit, so muß man die Arbeitsbedingungen verändern. Ansonsten hängen Mitbestimmungsinstitutionen am Arbeitsplatz im luftleeren Raum und werden sich nie entfalten können.

Insofern ist es berechtigt zu sagen, daß die Humanisierung der Arbeitswelt einen erheblichen Beitrag zur Demokratisierung leistet. Sie hebt die Mitbestimmungsfähigkeit der Arbeitnehmer. Sie schafft die Voraussetzungen dafür, daß die Arbeitnehmer kritisch, engagiert und interessiert betriebliche und gesellschaftliche Prozesse beeinflussen. Mitbestimmung, freie Entfaltung der Persönlichkeit und Humanisierung der Arbeitswelt stützen und fördern sich somit wechselseitig.

Ansatzpunkte einer gewerkschaftlichen Strategie

Die Überlegungen zur Humanisierung der Arbeitswelt blieben unvollständig, wenn die Frage der Durchsetzung dieser Ziele offen bliebe. Denn es genügt nicht, die Ziele zu kennen. Man muß auch wissen, wie man sie erreicht.

Eine entscheidende Rolle fällt den Mitbestimmungsträgern in den Betrieben und Unternehmen zu. Ihnen, den Betriebsräten, den Vertrauensleuten und den Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat stellt sich in ihrer täglichen Arbeit im Betrieb die Aufgabe, in enger Zusammenarbeit mit der Gewerkschaft die Humanisierung der Arbeit voranzutreiben. In dieser Arbeit müssen die Gewerkschaften die Mitbestimmungsträger unterstützen. Sie müssen ihnen praxisgerechte Modelle und Konzepte als Orientierungshilfen an die Hand geben. Die bisherigen Erfahrungen und Experimente, auch in anderen Ländern, können uns hierbei nützliche Dienste leisten. Wo es geht, sollten wir uns bei dieser Arbeit der Hilfe uns nahestehender Wissenschaftler bedienen. Zu warnen ist jedoch vor dem Mißverständnis, als reiche ein umfassendes Konzept für die Bedürfnisse der Praxis. Benötigt werden Konzeptionen, die der zeitlichen Dimension Rechnung tragen, die also einmal kurzfristiger verwirklichter wie auch längerfristig angelegt sind. Sie müssen darüber hinaus jeweils zugeschnitten sein auf die branchenmäßigen Besonderheiten, sei es Industrie- oder Dienstleistungsbereich.

Diese Modelle dürfen nicht isoliert für sich gesehen und entwickelt werden. Sie müssen eingebaut werden in ein durchdachtes Gesamtkonzept gewerkschaftlicher Betriebspolitik. Hierzu ist langfristig eine Abstimmung mit der Tarifpolitik, der Personalplanung, der Aus- und Weiterbildung und mit den übrigen Bereichen der Mitbestimmungspraxis in Betrieb und Unternehmen erforderlich. Andernfalls besteht die Gefahr, daß sich das Vorgehen in den verschiedenen Bereichen gegenseitig neutralisiert oder Erfolge in dem einen Sektor Erfolge im anderen zunichte machen.

Es wird Aufgabe der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit sein, den Mitbestimmungsträgern diese Konzeptionen nahezubringen und ihnen das notwendige Rüstzeug an die Hand zu geben, dieses Wissen in die Praxis umzusetzen. Alle Beteiligten, seien es die Mitbestimmungsträger oder die Arbeitnehmer, werden sich nur dann für diese Ziele einsetzen, wenn sie ihren Wert und Nutzen bewußt er-

kennen. Es ist daher erforderlich, die Notwendigkeit einer Humanisierung der Arbeitswelt noch stärker ins Bewußtsein der Arbeitnehmer zu heben. Der Arbeitnehmerschaft und der Öffentlichkeit muß die Reformbedürftigkeit der Arbeit als ein dringendes Anliegen bewußt werden. Daher werden die Gewerkschaften ihre Bildungs- und Öffentlichkeitsarbeit in diesem Sinne erheblich ausbauen.

Es liegt auf der Hand, daß beispielhafte Experimente auf diesem Gebiet die politische Diskussion befruchten würden. Solche Versuche erbrächten den Nachweis, daß Humanisierung der Arbeit nicht an vermeintlichen Sachzwängen zu scheitern braucht; sie könnten auf diese Weise den gewerkschaftlichen Forderungen größeren Nachdruck verleihen.

Über all dem sollte nicht aus den Augen verloren werden, daß es sich auch bei der Reform der Arbeitswelt um Machtfragen handelt. Das gewerkschaftliche Bemühen um eine Veränderung der Arbeitsbedingungen wird mit Sicherheit auf den Widerstand der herrschenden Kreise in der Wirtschaft stoßen. Diese Auseinandersetzung werden die Gewerkschaften nur im solidarischen Zusammenspiel von Gewerkschaft, Arbeitnehmern und Mitbestimmungsträgern für sich entscheiden können.