



**VON DER SCHWIERIGKEIT, DIE  
ARBEITSWELT ZU REFORMIEREN**

Konfliktfeld Humanisierung

*IRENE RAEHLMANN*

**ELSE FRICKE / WERNER FRICKE / MANFRED SCHÖNWALDER / BARBARA STIEGLER**, Qualifikation und Beteiligung. Das „Peiner Modell“. Frankfurt/M.: Campus 1981, 471 S., Pb. DM 48,—

**WILFRIED HATTKE**, Bildschirmarbeitsplätze. Organisatorische und soziale Auswirkungen der Anwendung von Datensichtgeräten im Bürobereich. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. Frankfurt/M.: Peter Lang 1982, 348 S., Pb. DM 48,—

**HENNING HERZOG** (Hrsg.), Das Programm „Forschung zur Humanisierung des Arbeitslebens“. Ergebnisse und Erfahrungen arbeitsorientierter Forschung 1974 – 1980. Frankfurt/M.: Campus 1981, 260 S., Pb. DM 34,—

**KLAUS HOPPMANN / BERTHOLD STÖLZEL**, Demokratie am Arbeitsplatz. Ein Modellversuch zur Mitwirkung von Arbeitnehmern an betrieblichen Entscheidungsprozessen (Opel Hoppmann, Siegen). Frankfurt/M.: Campus 1981, 195 S., Pb. DM 28,—

**URSULA JACOBI / VERONIKA LULLIES / FRIEDRICH WELTZ**, Textverarbeitung im Büro. Alternativen der Arbeitsgestaltung. Frankfurt/M.: Campus 1980, 164 S., Pb. DM 20,—

**KARL KRAHN / MICHAEL SCHWARZ**, Beschäftigungswirkungen von Maßnahmen zur Humanisierung des Arbeitslebens. Analyse von ausgewählten Bedingungen und Wirkungszusammenhängen bei HdA-Projekten. Frankfurt/M.: Campus 1982, 174 S., Pb. DM 39,—

**GERD PETER / BRUNO ZWINGMANN** (Hrsg.), Humanisierung der Arbeit. Probleme der Durchsetzung. Köln: Bund 1982, 192 S., Pb. DM 24,80

**THEO PIRKER** (Hrsg.), Schreibdienste in obersten Bundesbehörden. Eine vergleichende Untersuchung. Frankfurt/M.: Campus 1981, 287 S., Pb. DM 34,—

**CLAUDIA WEBER**, Rationalisierungskonflikte in Betrieben der Druckindustrie. Frankfurt/M.: Campus 1982, 288 S., Pb. DM 48,—

**WILKE THOMSEN**, Verarbeitung von beruflichen und betrieblichen Erfahrungen. Gruppendiskussionen mit Befragten der Maschinenschlosserstudie über ausgewählte Ergebnisse dieser Studie. Berlin: Max-Planck-Institut für Bildungsforschung 1981, 226 S., Pb. DM 20,—

### *1. Humanisierung der Arbeit zwischen Staat und Tarifvertragsparteien*

Die Humanisierung der Arbeit (HdA) ist nicht nur „eine uralte gewerkschaftliche Aufgabe“ (DGB), sondern eine „ebenso alte wie wichtige unternehmerische Aufgabe“ (BDA) und ist außerdem „seit Jahrzehnten das Bemühen zahlreicher staatlicher (...) Institutionen und Gremien“ (HdA-Programm der Bundesregierung). Dieser Konsens darf nicht dazu verführen, den fundamentalen Dissens zu übersehen. Denn Humanisierungsforderungen, darauf gerichtet, die mit der Entwicklung kapitalistischer Industriegesellschaft einhergehenden vielfältigen negativen Begleiterscheinungen abzuwehren, zu mildern bzw. zu beseitigen, werden je nach sozialer Interessenlage höchst unterschiedlich interpretiert und verändern sich mit dem gesellschaftlichen Strukturwandel. Der konkrete Inhalt dieser Zielvorstellungen wird daher erst in der gesellschaftlichen Auseinandersetzung präzise bestimmt. Die damit gegebene politische Brisanz verstärkt sich noch, weil alle bisher erreichten Verbesserungen der Arbeitswelt in einem grundsätzlichen Dilemma befangen bleiben. Mit dem Anspruch auf Humanisierung verbindet sich nämlich gleichzeitig und zumindest gleichgewichtig das Erfordernis nach Rentabilität und folglich auch Herrschaftssicherung. Demnach werden einzelwirtschaftliche Humanisierungsmaßnahmen von vorherrschenden betrieblichen Interessen und Strategien gebrochen und betriebswirtschaftlichen Rentabilitätskalkülen unterworfen mit der Konsequenz, daß sie mit Blick auf die Betroffenen und die Volkswirtschaft von durchaus zwiespältigem Charakter sind. So können positive Folgen der Belastungsreduktion durch negative Wirkungen der Leistungsverdichtung konterkariert werden, die nicht selten zu einem Frühverschleiß der Arbeitskraft führen und der Allgemeinheit Kosten aufbürden. Damit sind Restriktionen markiert, die auch für die gegenwärtige Humanisierungspolitik gelten und zu ihrer Ambivalenz beitragen.

Der Entstehungszusammenhang aktueller Humanisierungsdiskussion wird in dem vom Projektträger-HdA, Manager des gleichnamigen staatlichen Forschungsprogramms, herausgegebenen Ergebnis- und Erfahrungsbericht für die Zeit von 1974 bis 1980 ausgeleuchtet. Zugleich führt das Buch in die Thematik ein, soweit sie von der Bundesregierung aufgegriffen worden ist. Wichtiger Auslöser ihrer Humanisierungspolitik, zu der neben Forschungs- und Technologiepolitik auch rechtliche Regelungen gehören, sind jene, die technischen Neuerungen und arbeitsorganisatorischen Veränderungen der 60er/70er Jahre begleitenden negativen Folgewirkungen, die sich mit den Stichworten Belastungsverschärfung, Dequalifizierung und zunehmend auch Arbeitsplatzvernichtung grob beschreiben lassen (*Herzog*, 17 ff.). Die Skizzen über die geförderten Projekte und das ausgebreitete Datenmaterial bieten einen ersten Überblick darüber, ob, wie und mit welchem Erfolg zentrale Ansatzpunkte des Programms behandelt worden sind (70 ff.). Gleichwohl ist es notwendig, die einzelnen Projektberichte – sofern bereits publiziert – genauer zu studieren. Die Skizzen vermögen nämlich kaum die Komplexität einzelner Vorhaben einzufangen, so daß teilweise in inhaltlich verkürzender, problemschärfender und konfliktvermeidender Tendenz berichtet wird. Mithin gewinnt der mit HdA wenig vertraute Leser kaum einen tieferen Einblick in die wissenschafts- und gesellschaftspolitische Explosivität dieses Forschungsprogramms. Gründe dafür sind die Beteiligung der Tarifvertragsparteien und nicht zuletzt die im Vergleich zu anderen Forschungsprogrammen verstärkte Einbeziehung der Sozialwissenschaften. Fundierte Ausführungen über ihre prekäre Rolle sucht man vergeblich, typisch sind vielmehr Feststellungen: „(...) kritische Stimmen bezweifeln den Nutzen der für sie zu zahlreichen sozialwissenschaftlichen Forschungsprojekte“ (12). – Der

von Peter/Zwingmann herausgegebene Bericht über eine beim DGB 1981 durchgeführte Tagung, Teil einer gewerkschaftlich geförderten Zwischenbilanz des HdA-Programms, versammelt Beiträge über durchgeführte und laufende HdA-Vorhaben. Die Darlegungen sind resümierende Vorveröffentlichungen, (Teil-)Ergebnisse aus bereits publizierten Berichten und erste Resultate aus noch laufenden Projekten. Ihre Verfasser breiten authentisch und ungeschönt ihre Erfahrungen mit der HdA-Durchsetzung aus. Auf einzelne Beiträge wird noch hinzuweisen bzw. genauer einzugehen sein.

Außer dem Staat sind die Tarifvertragsparteien Träger einer Humanisierung der Arbeitswelt. Auf die zunehmende Bedeutung gewerkschaftlicher Initiativen weist Pöhler hin: „(...) da in nächster Zeit weder von der Bundesregierung noch vom Parlament Initiativen zur Weiterentwicklung des Humanisierungsprogramms zu erwarten sind, wird es vor allem von den Gewerkschaften abhängen, ob es gelingt, die Humanisierungspolitik weiterzuentwickeln“ (Peter/Zwingmann, 8). Das bedeutet u.a. die Fortsetzung einer gewerkschaftlichen Tarifpolitik, die 1974 mit der Verbesserung des Lohnrahmentarifvertrages II in der Metallindustrie von Nordwürttemberg/Nordbaden hoffnungsvoll begonnen hat. Über die Umsetzung dieses Vertrages hat das SOFI Göttingen ein Forschungsprojekt durchgeführt. Darüber ist hier noch zu berichten (Schauer in Peter/Zwingmann, 147 ff.).

Weber untersucht u.a. einen relativ erfolgreichen Abwehrkampf in der Druckindustrie (251), wo Veränderungen in der Satztechnik, Einführung des Foto-/Lichtsatzes bzw. der Textverarbeitung, „in einem niemals zuvor erlebtem Ausmaß den ‚Besitzstand‘ etablierter Facharbeitergruppen wie der Setzer bedrohten“ (11). Die Autorin zeigt das ausgeprägte berufliche Selbstbewußtsein und die weit zurückreichende gewerkschaftliche Konfliktradition dieser Facharbeiter auf (12). Darin eingebettet ist die Streikbewegung von 1976 und 1978. Sie erzielte deshalb Fortschritte, weil – so das zentrale Argument – die unterschiedlichen Wahrnehmungs- und Verarbeitungsmuster von Gruppen der Facharbeiter, der Angelernten und der Ungelernten durch die Integrationsbemühungen von Betriebs- und Vertrauensleuten „zeitweilig außer Kraft gesetzt werden konnten“ (251). Die Interessenvereinheitlichung vermochte jedoch den „Fortbestand des Facharbeiters an sich“, oberstes Ziel gewerkschaftlicher Strategie, langfristig nicht zu sichern (35). Besetzungsvorschriften, mit denen das Facharbeitermonopol in der Druckindustrie bislang aufrecht erhalten werden konnte, ließen sich tarifvertraglich nur noch für acht Jahre behaupten (39). Fest steht, der massenhafte Einzug berufsfremder Angelernter, insbesondere weiblicher Schreibkräfte in die Satzherstellung ist nicht aufgehalten, nur verlangsamt worden. Die objektiven Gründe dieses „Scheiterns“ werden von Weber nur kurz gestreift, zentrales Untersuchungsinteresse sind die gruppenspezifischen Formen der Konfliktbewältigung (84 ff., 98 ff.).

Darüber hinaus gehen Humanisierungsaktivitäten auch von einzelnen Unternehmern aus. Der Fall Opel Hoppmann steht in der Tradition sozialfortschrittlichen Unternehmertums. Das Modell, ein langfristig und umfassend angelegtes Reformvorhaben für „mehr Demokratie, mehr soziale Gerechtigkeit“ (17), sprengt die gängigen unternehmerischen Humanisierungskonzepte, die sich im wesentlichen auf die bekannten „Neuen Formen der Arbeitsorganisation“ beschränken. Aus vier Elementen setzt sich das ambitionierte Programm zusammen: Erfolgsbeteiligung, Mitbestimmung auf Unternehmensebene und am Arbeitsplatz sowie Neutralisierung des Kapitals durch eine Stiftung (17). Der Geburtsfehler dieses Modells ist: hier werden Reformen nicht „von unten“ erkämpft, sondern „von

oben“ zugestanden. Deshalb haben die Betroffenen Mühe, „sich damit zu identifizieren. (...) Nur wenn eine kräftige Verankerung in der Belegschaft selbst geschaffen wird, kann auf Dauer sichergestellt werden, daß der Demokratisierungsprozeß weiterläuft“ (72 f.). Eine Voraussetzung dafür sind begleitende Bildungsmaßnahmen, die vom staatlichen HdA-Programm gefördert wurden.

## 2. Humanisierung der Arbeit: Ansatzpunkte, Erfahrungen und Perspektiven

Im ersten Abschnitt sind Ansatzpunkte von Humanisierungspolitik – Belastung, Qualifikation, Beteiligung und Beschäftigung – transparent geworden. Sie leiten nun die Diskussion der Inhalte vorliegender Studien.

Der Literaturüberblick weist auf ein gravierendes Manko hin. Alle Projekte behandeln die Arbeitsmarkteffekte des technisch-organisatorischen Wandels völlig unzureichend, weil die staatliche HdA-Politik bislang versäumt hat, die Beschäftigungssicherung gleichrangig mit den anderen Zielen zu verfolgen (*Herzog*, 22 ff.). In dieser heiklen Situation gewinnt die von *Krahn/Schwarz* durchgeführte Untersuchung zu Beschäftigungswirkungen von HdA-Maßnahmen, Teilprojekt einer vom Bundesminister für Forschung und Technologie in Auftrag gegebenen Wirkungsanalyse zu Zielaspekten des HdA-Programms, erhebliche Bedeutung und weckt Hoffnungen auf eine zukünftige Berücksichtigung solcher Fragen. Leitender Gedanke ist: der Staat kann nur Rahmenbedingungen setzen, die tatsächlichen Folgen für die Beschäftigung hängen „wesentlich von den spezifischen betrieblichen Strategien und Reaktionen ab und sind damit für die Beschäftigten vielfach äußerst ambivalent“ (36). Die Ergebnisdarstellung konzentriert sich auf verschiedene Strategien, mit denen Betriebe versuchen, aktuellen Personalproblemen zu begegnen. Dazu zählen verbesserte Gestaltung und Abbau unattraktiver Arbeitsplätze, verfahrens- und fertigungstechnische Veränderungen sowie Qualifizierungsmaßnahmen. Das Buch führt in die HdA-Problematik generell ein, da die Autoren in der Tat dazu beitragen, zu einem „vertiefenden Verständnis der komplexen Wirkungszusammenhänge – auch im Hinblick auf ihre Veränderbarkeit – im Sinne einer ganzheitlichen und umfassenden Konzeption einer Humanisierung der Arbeit zu gelangen“ (18).

Private und öffentliche Verwaltung, Untersuchungsfeld für die Forschung von *Pirker, Jacobi* u.a., *Hattke*, sind „im Gegensatz zum Fertigungsbetrieb kaum sozialwissenschaftlich untersucht worden“ (*Pirker*, 32). Hoffnungen darauf, diese überkommenen Defizite durch das HdA-Programm zu beheben, lassen sich wohl kaum erfüllen. Insofern nehmen die Vorhaben um *Pirker* und *Jacobi* eine Schlüsselstellung ein. Bedeutsam sind sie auch deshalb, weil sie typische Frauenarbeitsplätze thematisieren, und beide Projekte sich explizit auf die Besonderheiten weiblicher Lebenswelt einlassen. Die Forschungslücken haben die Übernahme von Organisationsmodellen aus der Fertigung begünstigt (*Pirker*, 13). So reduziert sich mit der Einführung zentraler Schreibdienste die vormals vielseitige Tätigkeit von Sekretärinnen/Bürokräften auf reine Schreibarbeit, häufig mit Leistungsvorgaben und -anzersystemen verbunden. Diese „Taylorisierung der Büroarbeit“ (188) wird überdies – darauf verweist *Hattke* – vom Management mit Hilfe der Informationstechnologie vorangetrieben. Die Entwicklung von Datensichtgeräten erlaubt zwar Verbesserungen der Arbeitssituation, jedoch führt ihr organisatorischer Einsatz zu Verschlechterungen. *Jacobi* u.a. teilen zwar diese Schlußfolgerung, aber nicht den Optimismus über die technische Entwicklung und stellen klar, diese negativen Konsequenzen sind bereits „potentiell in den neuen Techniken angelegt“ (36).

Zur weiteren Auseinandersetzung mit dieser Argumentation sind die Beiträge von *Arvas* u.a., *Bräunling* u.a. sowie *Sauer* u.a. in dem Sammelband von *Peter/Zwingmann* zu empfehlen, die hemmende Bedingungen bei der Herstellung/Anwendung humanisierungsrelevanter Technologien identifizieren. *Hattke* zeigt auf, daß die Kontrolle über die Beschäftigten, der wohl schwerwiegendste Effekt, verstärkt wird (134) – eine Folgewirkung, die für den technisch-organisatorischen Wandel fast ausnahmslos gilt. Daraus leiten sich weitere Nachteile – in allen drei Verwaltungenstudien dokumentiert – ab, wie „einseitige Belastungen durch die Arbeit, psychische und physische Beeinträchtigungen, Einengung der beruflichen Entwicklungsmöglichkeit“ (*Pirker*, 28).

Aus diesen Tendenzen lassen sich aber keinesfalls Argumente für die Wiederherstellung dezentraler Büroorganisation ableiten. Diese Polarisierung halten *Jacobi* u.a. für unfruchtbar und irreführend. Auf der Basis von Fallstudien werden die positiven und negativen Seiten verschiedener Schreibdienstmodelle aufgezeigt und die Argumentationsgrundlage von „Zentralisten“ und „Traditionalisten“ deutlich und nachhaltig erschüttert. Dies macht deutlich, daß das Problem menschengerechter Arbeitsgestaltung in diesem Tätigkeitsfeld „komplexer und widersprüchlicher“ (135) ist, als bislang angenommen wurde.

Ein Arbeitsplatz im Schreibdienst muß mindestens eine „zumutbare lebenslange Dauerleistung“ (77) ermöglichen. Das ist nur dann der Fall, wenn die betriebswirtschaftlichen Vorteile gegenüberstehenden Nachteile für die Betroffenen ausgeschaltet werden. Diese „Inhumanitätserscheinungen“, das hebt die Forschungsgruppe um *Pirker* hervor, kommen „durch Überwälzungseffekte auf die Individualebene zustande; es handelt sich dabei um soziale Kosten, die zwar durch den Arbeitsprozeß verursacht werden, aber außerhalb der jeweiligen Organisation anfallen“ (28). Dieser Untersuchungsansatz der Überwälzungseffekte hat bereits in der Rationalisierungsauseinandersetzung der 20er Jahre eine Rolle gespielt. Seine Nähe zu *Otto Bauers* Konzept „Rationalisierung – Fehlrationalisierung“ (1931) ist offenkundig. Reichlich optimistisch, da die Vorherrschaft gesamtgesellschaftlicher und nicht bloß betriebswirtschaftlicher Vernunft unterstellend, mutet die Auffassung an: „Die Chancen zur humanen Gestaltung der Arbeitsplätze sind um so größer, je eher es gelingt, die wirtschaftliche Rationalität von Humanisierungsmaßnahmen auf höheren gesellschaftlichen Aggregatsebenen nachzuweisen“ (31). Überzeugend widerlegen beide Studien die weit verbreitete Auffassung vom Maschinenschreiben als einfacher oder überwiegend mechanisierter Bürotätigkeit. Diese hat zu einer Personalbemessung auf der Basis von Anschlagleistungen geführt mit der Konsequenz einer Zentralisierung der Schreibdienste. Noch nicht einmal unter betriebswirtschaftlichen Aspekten ist diese Organisationsform effizient, obwohl der Bundesrechnungshof sie eindeutig favorisiert (192). Ihre Mängel werden auf verschiedenen Ebenen eindrucksvoll nachgewiesen.

Gemeinsamer Ansatzpunkt der Gestaltungsvorschläge beider Teams ist die Gruppenarbeit. *Jacobi* u.a. (110) verfolgen das Zielkonzept der „geschützten Gruppe“ und zeigen, daß Arbeitsgruppen erst mit eigenen – z.B. in Betriebsvereinbarungen fixierten – Rechten ausgestattet, ihre Autonomie entfalten können. Solche Regelungen scheinen geeignet, die in Humanisierungsexperimenten laut gewordene Kritik – insbesondere von Gewerkschaften – an den „autonomen Gruppen“ zu beenden. Die Einbettung „geschützter Gruppen“ in die etablierten Formen betrieblicher Mitbestimmung erschwert ihre Verselbständigung gegenüber Betriebsrat und Vertrauensleuten und auch Unternehmensstrategien, die auf eine Schwächung

der Betriebsverfassungsorgane hinauslaufen. Charakteristisch für die „geschützten Gruppen“ ist die Abschirmung von Außendruck verbunden mit Spielraum für die Regelung interner Angelegenheiten. Damit wird ein Stück jener Kontrolle an die Arbeitskräfte wieder zurückgegeben, die der technisch-organisatorische Wandel aufgrund seiner Managementperspektive ihnen entrissen hat. In diesem Tatbestand liegt zweifellos die Brisanz der „geschützten Gruppe“ und folglich werden Realisierungsbemühungen auf erheblichen Widerstand stoßen und auch bei konfliktfreudigem Engagement der Arbeitnehmer werden die Chancen gering sein. Für *Jacobi* u.a. handelt es sich zunächst einmal um ein „rein theoretisches Konstrukt“ (111). Hingegen zielen die Überlegungen der Gruppe um *Pirker* auf ein organisatorisches Modell, das auf die obersten Bundesbehörden zugeschnitten ist. Menschengerechte Arbeitsgestaltung läßt sich hier am ehesten über referatsnahe Mischarbeitsplätze fördern, die den Anforderungen bzw. den Bedürfnissen nach flexiblen Kooperations- und Kommunikationsbeziehungen entsprechen. Die Gruppen von sechs bis zehn Mitgliedern werden gegebenenfalls um zentrale Schreibgruppen ergänzt, die jedoch zusätzliche Aufgaben übernehmen, z.B. Einarbeitung neuer Schreibkräfte, Übernahme von Vertretungen (252 f.).

Abschließend noch ein Wort zum potentiellen Leserkreis. In dem von *Pirker* herausgegebenen Band nehmen Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen zusammen mit arbeitswissenschaftlichen Erhebungen breiten Raum ein und stellen an den mit diesen Ansätzen nicht vertrauten Leser erhebliche Anforderungen. Da sich die Untersuchung auf die obersten Bundesbehörden bezieht, ist sie insbesondere instruktiv für den bereits allgemein informierten Leser und zur Erweiterung, Vertiefung und Spezialisierung seiner Kenntnisse zu empfehlen. Als allgemeine Einführung in das Thema bietet sich der Ergebnisbericht von *Jacobi* u.a. an; aufgrund des breiten Untersuchungsfeldes, des dezidierten Interesses an der Auflösung der Kontroverse zwischen Zentralisten und Dezentralisten sowie des klaren Aufbaus, der gelungenen sprachlichen Gestaltung und des leicht zu bewältigenden Umfangs eignet es sich als Einstieg vorzüglich. Ein Buch, das man mit wachsender Neugierde und auch Vergnügen liest und nicht selten aus der Hand legt mit dem Eingeständnis, bisherige Auffassungen über den Schreibdienst, als Vorurteile nunmehr enthüllt, revidieren zu müssen.

Beteiligung ist ein wichtiges Element menschengerechter Arbeitsgestaltung. *Hattke* thematisiert Beteiligung in der Tradition der Human-Relations-Bewegung. Damit ist bei technisch-organisatorischen Neuerungen „eine reibungslose Einführung zu gewährleisten und mögliche Konfliktsituationen oder Konfrontationen von vornherein auszuschließen“ (175). Ein Ziel, das durchaus erreicht wird (303). Diese Ambivalenz ist auch dort nicht auszuschließen, wo Beteiligung als Humanisierungsstrategie verfolgt wird. Die Untersuchung der Gruppe um *Fricke*, in der Beteiligung im Brennpunkt steht, spricht ihren möglichen Mißbrauch durch Vorgesetzte zur Bestätigung und Legitimation bereits beschlossener Vorhaben an (393). Nicht zuletzt um diese Gefahr minimal zu halten, sind alle hier erörterten Verfahren mit der Betriebsverfassung verkoppelt. Wie begrenzt die Humanisierungsschritte trotz aller Erfolge von Beteiligung letztendlich sind, wird mit sympathischer Offenheit zugestanden (34). Dabei haben sich die problematischen technologischen Gegebenheiten und die schwierige wirtschaftliche Lage des Untersuchungsfeldes als Barriere erwiesen. Die durch das Projekt erzielte Belastungsminde rung konnte z.B. die Fluktuation, die „wegen der extremen Arbeitsbelastungen und der inhaltsarmen Tätigkeit sehr hoch liegt“, nicht abbauen (51, 431).

Die Wirksamkeit von Beteiligung ist u.a. an subjektive Voraussetzungen geknüpft. Es handelt sich um innovatorische Qualifikationen; dieses Potential, hier bei un- bzw. angelernten Arbeitern aufgespürt, ist unzerstörbar. Dafür bietet das Team folgende Erklärung an: Es unterstellt die Existenz elementarer Interessen sowie ihre Verletzung durch die Arbeitsbedingungen und schließt daraus die Bereitschaft der Arbeitskräfte, „ihr innovatorisches Potential zur Veränderung dieser Arbeitsbedingungen einzusetzen, wenn sie eine Chance zur Verwirklichung ihrer Ideen und zur Einflußnahme auf die betriebliche Verwendung ihrer Vorstellungen sehen“ (26). Die innovatorischen Qualifikationen entwickeln sich nicht naturwüchsig, dazu bedarf es „geplanter Anstrengungen“, wie sie im Modellversuch gegeben waren und darüber hinaus im Rahmen betrieblicher Interessenvertretung und gewerkschaftlicher Unterstützung einschließlich geeigneter Weiterbildungsmaßnahmen herstellbar sind.

Der zwar sehr umfangreiche, aber äußerst verständlich geschriebene Projektbericht, der die Entfaltung des innovatorischen Potentials, vor allem auch im Zusammenhang mit den Weiterbildungsmaßnahmen, detailliert und eindrucksvoll belegt, nimmt den Leser in seinen Bann. Gleichwohl wäre eine direkte Beteiligung der Betroffenen auch hier konsequent gewesen, die Dokumentation hätte an Unmittelbarkeit sicherlich gewonnen. Nicht zuletzt deshalb drängen sich bei aller Faszination Fragen auf. So ist dem Projektbegleiter *Pornschlegel* zuzustimmen: Es „ist für einen Außenstehenden kaum möglich zu erkennen, wer wann welche Prozesse tatsächlich steuert. Inwieweit die Forscher als change agents eigene Ziele projizierten, verfolgten und realisierten, inwieweit die Arbeitenden selbst vor allem in der ersten Phase des Vorhabens dies taten, läßt sich mit abschließender Sicherheit aus dem Schlußbericht nicht entnehmen“ (435). Dieser Eindruck deutet auf ein weiteres Problem hin.

Im Einklang mit sozialisationstheoretischen Erkenntnissen steht die Auffassung von der Existenz und Unzerstörbarkeit innovatorischen Potentials bei den Arbeitskräften. Allerdings scheint fraglich, ob unter gegenwärtigen Bedingungen seine Realisierung möglich ist und damit subjektive Widerstände gegen humanisierungsorientierte Veränderungen, die die Forscher sehr wohl registrieren, tendenziell aufgelöst werden. Ernst zu nehmen sind Annahmen und Ergebnisse, die zeigen, wie tief und fest solche Schranken in der Persönlichkeit verankert sind. Hinzuweisen ist auf das vom SOFI durchgeführte Projekt „Restriktive Arbeit“, in dem auf der Grundlage des soziologischen Untersuchungskonzeptes „Lebensgeschichtliche Erfahrungen von Einflußchancen und -beschränkungen“ eine Senkung der Veränderungsbereitschaft und der Ansprüche sowie eine Schwächung der Konfliktfähigkeit registriert wird. Das psychoanalytisch orientierte Projekt „Arbeitsorientierung und Bewußtseinsbildung“ (*Leithäuser*, Universität Bremen) geht von der Annahme aus, Widerstände gegen HdA ließen sich mit rationalen Argumenten nicht ohne weiteres auflösen, weil eine Verbesserung der Arbeitssituation zunächst als Verunsicherung erlebt werden kann, wobei die Irrationalität der Abwehr, Resignation, Interessenlosigkeit, Fatalismus und Apathie Symptom dieses Widerspruchs ist. Die von *Pornschlegel* angesprochenen kritischen Punkte deuten auf Unklarheiten in der Rolle der Forscher hin und haben möglicherweise die Wahrnehmung nach wie vor gegebener Veränderungsbarrieren blockiert. Nicht auszuschließen ist ferner, daß es sich bei dem zuweilen emphatisch beschriebenen Engagement der Arbeitnehmer auch um Wirkungen handelt, die von der Modellsituation erzeugt werden. Die damit angedeuteten Ungereimtheiten werden im nächsten Abschnitt weiter aufgeklärt.

Das Forschungsteam erörtert das Problem der Umsetzung im Detail. Die Projektgruppe, „Ort der Entwicklung und Anwendung innovatorischer Qualifikationen“ (396), ist „das am ehesten übertragbare Element“ (386). Sie ist in der zunächst auf drei Jahre geschlossenen Betriebsvereinbarung zentral. Gegen sie formierte sich das mittlere Management. Solche Erfahrungen wurden auch bei Opel *Hoppmann* gemacht. Erst in dem Maße, wie die Angestellten sich der Defizite ihrer eigenen Arbeitssituation bewußt wurden und Verbesserungen für sich ins Auge faßten, löste sich der Widerstand weitgehend auf (*Fricke in Peter/Zwingmann*, 85 ff.). Aus der Diskussion interessieren vor allem zwei Hinweise, weil hier schwerwiegende Umsetzungshemmnisse angesprochen werden. Zunächst das ökonomische Argument: Seit langem ist bekannt, daß Beteiligung produktivitätssteigernde Effekte hat, und zwar trotz aller Kosten, die sie selbst erzeugt. Die Widerstände dagegen hängen, wie die Gruppe feststellt, mit einzelwirtschaftlichen Rentabilitätskalkülen zusammen. Jedoch sind hier weniger Kosten-, sondern vielmehr Herrschaftsaspekte bedeutsam. Insofern Beteiligung überkommene Herrschaftsstrukturen potentiell bedroht, handelt es sich um ein prinzipiell verdächtiges Verfahren, das zu unterbinden ist. Der Widerstand dürfte massiv werden, wenn über Beteiligung, mit der Betriebsverfassung fest verkoppelt, eine konfliktlose Verwirklichung unternehmerischer Ziele immer unwahrscheinlicher werden kann. Nun das gewerkschaftliche Argument: Die Wirksamkeit von Beteiligung ist gebunden an die Entfaltung innovatorischer Qualifikationen, dabei fällt der betrieblichen Interessenvertretung und den Gewerkschaften die entscheidende Rolle zu. Jedoch kann diese Aufgabe wirkungsvoll nur auf der Grundlage einer basisorientierten Betriebs- und Gewerkschaftsarbeit wahrgenommen werden. Allerdings ist ein solches Konzept gegenwärtig eher Ausnahme denn Regel. In beiden Argumenten wird eine machtvolle, allerdings ungewollte Koalition sichtbar, die die Chancen für eine breite Übertragung zunächst einmal minimal erscheinen läßt. Gleichwohl ist Resignation unangebracht. *Schauers* Bericht über die Umsetzung des Lohnrahmentarifvertrages II zeigt, daß seine Ausschöpfung „betriebliche Interessenvertretungen voraus(setzt), die imstande sind, die Bedürfnisse der Arbeitnehmer in Interessen umzusetzen, zu artikulieren und im Konfliktfall auch wirksam zur Geltung zu bringen“ (in *Peter/Zwingmann*, 157). Betriebsräte mit einer solchen „gewerkschaftlich-progressiven Grundhaltung“ (169) konnten als relevante Gruppe identifiziert werden. Sie engagieren sich für den Ausbau arbeitsplatznaher Interessenvertretung, d.h. für eine erweiterte Beteiligung der Arbeitnehmer. Ihre Versuche, die Vertrauensleute dafür zu gewinnen, erwiesen sich insgesamt als erfolgreich.

### 3. Humanisierungsforschung – eine Herausforderung für die Soziologie

Im Zusammenhang mit dem innovativen Charakter der Humanisierungsforschung stehen theoretische und methodische Probleme der beteiligten Soziologie. Auf einige Aspekte ist nun näher einzugehen.

Zunächst zum Interdisziplinaritätsaspekt. Das Gebot zur interdisziplinären Ausrichtung der Projekte ergibt sich aus der Problemkonstellation der Humanisierungsforschung, die einzelwissenschaftliche Grenzen überschreitet. Seine Umsetzung ist äußerst schwierig, weil die Wissenschaftsentwicklung durch Spezialisierung, Ausdifferenzierung und Abschottung der Disziplinen voneinander gekennzeichnet ist. Damit ging eine Abkehr von der Gesellschaft einher und zugleich schwand das Bewußtsein um soziale Implikationen und Konsequenzen von Wissenschaft. Diese disziplinäre Krise der Wissenschaft wird mit ihrer wachsenden gesell-

schaftlichen Verwertung offenbar. Erst vor diesem Hintergrund wird das folgende Statement plausibel. Danach fühlten sich die am Aktionsprogramm beteiligten Wissenschaftler „durch die Forderung (...) nach interdisziplinärer Zusammenarbeit (...) bevormundet; dies wurde teilweise sogar als Zumutung empfunden“ (Herzog, 12). Peter spricht hier sogar von Versagen und zielt mit dieser oberflächlichen Bemerkung auf die Forschungsfelder sozialwissenschaftlicher Grundlagen, Streß und Arbeitsmedizin (in Peter/Zwingmann, 21). Einen Einblick in die wissenschaftlichen, institutionellen und betriebspolitischen Schwierigkeiten interdisziplinärer Forschung vermittelt die Gruppe um v. Ferber, die aus ihrem Projekt zur Vorbeugung gegen arbeitsbedingte Krankheiten berichtet. Die offen, differenziert und detailliert geführte Erörterung ist der Problemkomplexität angemessen und erreicht ein hohes Reflexions- und Informationsniveau (in Peter/Zwingmann, 101 ff.).

In der Diskussion um Interdisziplinarität ist ein Dreiphasenmodell (Fürstenberg) bedeutsam, demzufolge sich Interdisziplinarität stufenweise von der Addition (monodisziplinär) über die Konzentration (multidisziplinär) hin zur Integration (interdisziplinär) entwickelt. Unter Zugrundelegung dieser Annahmen haben die Forschungen zur HdA die Endstufe mit Sicherheit noch nicht erreicht. Die zeitlichen, sachlichen und sozialen Restriktionen erweisen sich zusammen mit den aufgezeigten Tendenzen im Wissenschaftssystem als Barrieren für die zügige Entwicklung von Interdisziplinarität. Deshalb konzentrieren sich die HdA-Studien vermutlich auf der ersten Entwicklungsstufe oder bewegen sich auf die zweite zu und erreichen diese in Ausnahmefällen. Das Projekt um Pirker, anspruchsvoll als interdisziplinär bezeichnet, ist ein gelungenes Experiment von Multidisziplinarität.

Daß die Gesamtprojektleitung von einem Soziologen wahrgenommen wird – gleiches gilt für das Projekt um v. Ferber –, ist kein Zufall. Soziologie nimmt nämlich in der Entwicklung von Interdisziplinarität eine Schlüsselrolle ein. Denn im Zuge der Ausdifferenzierung der Wissenschaften ist Soziologie als eine Disziplin entstanden, die für das zuständig blieb, was die neuen Fachwissenschaften Ökonomie, Jurisprudenz, Politologie, Psychologie ausgespart haben, und zwar den Bezug zu Fragen der Gesamtgesellschaft. Dieser Aufgabe kommt Soziologie heute nicht mehr selbstverständlich nach. Immerhin haben sich die am HdA-Programm beteiligten Soziologen, überwiegend in der Tradition kritischer Gesellschaftstheorie stehend, den Blick für gesellschaftliche Gesamtzusammenhänge bewahrt. Mit hin können sie wissenschaftsintegrative Aufgaben bei der Entwicklung von Interdisziplinarität übernehmen. Allerdings ist sehr fraglich, ob sie ausreichend für die Wahrnehmung dieser fachübergreifenden Funktionen gerüstet sind. Solange Interdisziplinarität kaum Gegenstand wissenschaftssoziologischer Thematisierung ist, sind Zweifel angebracht.

Die Humanisierungsforschung fordert die Soziologie noch in anderer Hinsicht heraus. Von den beteiligten Wissenschaften wird mit der Ausrichtung auf Interdisziplinarität Praxisorientierung im Sinne (sozial-)technologischer Verwertbarkeit verlangt. Sie ist für Medizin, Betriebs- und Ingenieurwissenschaften aber auch Psychologie von jeher selbstverständlich. Das trifft für die Soziologie so nicht zu. Davon zeugt auch eine Kontroverse, in der darum gerungen wird, ob Soziologie eine analytisch-diagnostische oder gestaltende Wissenschaft ist. Hier spielt das Projekt in Peine eine wichtige Rolle, da es eindeutig für eine gestaltende Wissenschaft votiert. Es distanziiert sich von jener industriesoziologischen Forschung, die Arbeitszufriedenheit zum Gegenstand hat. Die Dissertation von Hatke reiht sich, soweit sie Arbeitszufriedenheit untersucht, völlig unbefangen in diese Wissenschaftstradi-

tion ein und reproduziert die damit zusammenhängenden kritischen Punkte, z.B. Unsensibilität gegenüber Problemen wie Anpassungsdruck auf die Betroffenen, Zwang zur positiven Selbstinterpretation. Gegenüber diesen Untersuchungsergebnissen sind jene ertragreicher, die sich auf objektive Aspekte der Arbeitsbedingungen beziehen.

Beim Peiner Modell handelt es sich um einen Handlungsforschungsansatz als einer Weiterentwicklung der Aktionsforschung. Hier ist die Trennung von Forschung und Praxis tendenziell aufgehoben, denn „sozialwissenschaftliche Forschungsarbeit wird in diesem Modell als Handeln in der Wirklichkeit, als gesellschaftliche Praxis definiert“ (30). Dabei geht es um dreierlei: Erweiterung und Vertiefung industriesoziologischer Erkenntnisse, Entwicklung übertragbarer Strategien zur Beteiligung der Arbeitenden an der Gestaltung und Verbesserung ihrer Arbeitsbedingungen (28 f.). Zentraler Streitpunkt dieses Ansatzes ist die Verschränkung von Erkennen und Verändern. Von diesem Hauptproblem leiten sich alle weiteren strittigen Punkte ab. So ist im Selbstverständnis der Gruppe um *Fricke* die Trennung von Subjekt und Objekt beseitigt, denn die Beschäftigten sind keine Untersuchungsobjekte, sondern Beteiligte, die daran interessiert sind, ihre alltäglichen Lebensbedingungen zu verbessern, und die Forscher wollen gemeinsam mit ihnen diesen Prozeß einleiten, steuern und zum Erfolg führen und gleichzeitig dieses Geschehen untersuchen (31).

Der Ansatz von *Thomssen* zeigt einen Ausweg aus diesem wissenschaftstheoretischen Dilemma. Erkennen und Verändern werden hier zwar als getrennte Tätigkeiten gefaßt, gleichwohl ist gesellschaftliche Praxis im Forschungsprozeß insofern präsent, als für die Beteiligten mit dem Erkennen Lernen verbunden ist, und sie sich damit Handlungskompetenzen aneignen können. Anlaß für die Entwicklung dieses Konzeptes ist, mit dem Fortschreiten empirischer Untersuchung treten „häufig eine Verengung der Perspektiven und ein gewisser Phantasieverlust“ auf (22). Um diesen Restriktionen zu begegnen und den Erkenntnisgewinn zu erhöhen, schlägt *Thomssen* in Ergänzung zu den Methoden empirischer Sozialforschung „ein prinzipiell neues, kommunikatives Verfahren“ vor, das „in Diskussion mit den Befragten Gruppen und mit anderen relevanten Adressaten über die vorläufigen Ergebnisse“ besteht (19). Mit herkömmlichen Gruppendiskussionen hat dieses Konzept allerdings nichts gemein, denn sein „entscheidendes Merkmal besteht sowohl in der aktiven Rolle der Teilnehmer als auch in verändertem Verhalten der Forscher, die aus ihrer quasi neutralen Stellung heraustreten. Nicht nur sie hätten alternative Interpretationen der Ergebnisse anzubieten, auch die Teilnehmer sind aufgefordert, Erklärungen und Begründungszusammenhänge vorzuschlagen“ (21).

Hinzuweisen ist darauf, daß die Analyse der Gruppendiskussionen dem Deutungsmusteransatz folgt, der eine „relative Eigenständigkeit von gesellschaftlichem Bewußtsein“ (39) unterstellt und mithin dieses nicht als unmittelbar aus objektiven Strukturen ableitbar faßt, sondern als subjektiv gebrochen betrachtet. Auf eine solche Position baut auch *Weber* ihren Untersuchungsansatz auf (60 ff.). Darin liegt die Bedeutung ihrer Studie für die wissenschaftliche Rezeption, ihre gesellschafts- und gewerkschaftspolitische Relevanz ist unmittelbar einleuchtend.

Die kommunikativen Verfahren sollen nicht nur zusätzlichen Erkenntnisgewinn bringen, sondern auch eine Mobilisierung der Teilnehmer erreichen. Denn der Prozeß des Erkennens bedeutet ja zugleich Lernen und eröffnet somit auch Handlungsmöglichkeiten. Insgesamt wird dieser Vorgang als eine Form der Weiter-

bildung begriffen. Festzuhalten bleibt, daß es sich bei diesem Untersuchungsansatz – im Unterschied zum Peiner Modell – noch nicht um Veränderung, sondern um bloße Aufklärung handelt, „die politische Praxis begleiten muß, damit diese nicht in naiver Unmittelbarkeit befangen bleibt“ (25). Der Misere der Handlungsforschung, Aufklärung und Veränderung in einem Akt zu begreifen – ein in der Tat wissenschaftlich sehr ernst zu nehmendes Problem –, könnte so entkommen werden. Im Rahmen der humanisierungsorientierten Theorie- und Methodendiskussion ist eine gründliche Rezeption der Studie von *Thomssen* wünschenswert.