

Humanisierung der Arbeitswelt – Vergessene Verpflichtung?

2. durchgesehene Auflage

Eine kritische Bestandsaufnahme
anlässlich einer Fachtagung des
Kolping-Bildungswerkes

Herausgegeben von
Lutz von Rosenstiel und Max Weinkamm

(1980)

C. E. Poeschel Verlag Stuttgart .

1. Auflage April 1980
2. Auflage September 1980

CIP-Kurztitelaufnahme der Deutschen Bibliothek

Humanisierung der Arbeitswelt, vergessene Verpflichtung?: e. krit. Bestandsaufnahme anläßl. e. Fachtagung d. Kolping-Bildungswerkes / hrsg. von Lutz von Rosenstiel u. Max Weinkamm. – 2., durchges. Aufl. – Stuttgart: Poeschel, 1980.

ISBN 3-7910-0292-9

NE: Rosenstiel, Lutz von [Hrsg.]; Kolping-Bildungswerk



5 145 148 7 T

K 85/1832

© J. B. Metzlersche Verlagsbuchhandlung und
Carl Ernst Poeschel Verlag GmbH in Stuttgart 1980
Satz: Druckerei Loewer, 8250 Dorfen
Druck: Gulde-Druck, 7400 Tübingen
Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|----|
| Vorwort | V |
| Max Weinkamm | |
| <i>Humanisierung und Kolping – ein Zusammenhang?</i> | 1 |
| I. Kolping-Bildungswerk – ein Träger der Jugend- und Erwachsenenbildung mit Schwerpunkt im beruflichen Bereich | 1 |
| II. Humanisierung – eine Verpflichtung? | 3 |
| 1. Adolph Kolping – ein Wegbereiter der Katholischen Soziallehre | 3 |
| 2. Entwicklung und einzelne Aussagen der Katholischen Soziallehre | 4 |
| 3. Humanisierung – ein verpflichtender Auftrag | 5 |
| III. Folgerungen und Appelle | 6 |
| Literatur | 9 |
| Lutz von Rosenstiel | |
| <i>Humanisierung der Arbeit – Schlagwort, Alibi, Programm?</i> | 11 |
| I. Historische Perspektive | 11 |
| 1. Frühe Ansätze | 11 |
| 2. Intensive Diskussion erst in den 70er Jahren | 11 |
| 3. Anspruch und Wirklichkeit | 13 |
| II. Begriffe, Ziele, Unterstellungen | 13 |
| 1. »Humanisierung« – ein verschwommener Begriff | 13 |
| 2. Unterschiedliche Zielvorstellungen | 14 |
| 3. Gegenseitige Verdächtigungen | 15 |
| III. Perspektiven der Forschung: Notwendigkeit interdisziplinärer Ansätze | 17 |
| IV. Strategien und Maßnahmen zur Durchsetzung von Humanisierung | 18 |
| 1. Scheingegensatz Humanisierung – Wirtschaftlichkeit | 18 |
| 2. Aufgabe der Wissenschaft bei Zielkonflikten | 18 |
| 3. Berücksichtigung des Wertwandels in der Gesellschaft | 20 |
| Literatur | 21 |
| Anton Jaumann | |
| <i>Humanisierung der Arbeitswelt – eine Aufgabe für die Wirtschaftspolitik</i> | 23 |
| I. Aktuelle Diskussionen und Ansätze einer Begriffsbestimmung | 23 |
| II. Ursachen für Forderungen nach Humanisierung der Arbeitswelt | 24 |

| | |
|--|----|
| III. Wege zur verbesserten Humanisierung des Arbeitslebens | 25 |
| 1. Richtige Berufswahl | 25 |
| 2. Arbeitsmedizinische Betreuung, besonders bei Schicht- und Nachtarbeit ... | 25 |
| 3. Verbesserung der Arbeitsstrukturierung | 25 |
| 4. Führungsverhalten | 26 |
| 5. Automatisierung und Rationalisierung | 26 |
| 6. Arbeitspsychologische und -qualifizierende Bemühungen | 26 |
| 7. Mitbestimmung und Mitsprache | 27 |
| IV. Wessen Aufgabe ist die weitere Humanisierung? | 27 |
| 1. Wissenschaft | 27 |
| 2. Sozialpartner | 27 |
| 3. Staat | 28 |
| V. Perspektiven politischer Entscheidungen | 29 |
| VI. Spannungsfeld Leistungsprinzip – Humanisierung der Arbeitswelt | 30 |

Hans Martin

Ziele und Erfahrungen beim bundesweiten Forschungsprogramm

| | |
|---|----|
| »Humanisierung des Arbeitslebens« | 33 |
| I. Einleitung und Problemlage | 33 |
| II. Die allgemeinen Ziele des Aktionsprogramms »Humanisierung des Arbeitslebens« | 33 |
| III. Ausgewählte Ergebnisse sozialwissenschaftlicher Forschung | 36 |
| 1. Dauer der Betriebszugehörigkeit und Einstellungen zur Arbeit | 36 |
| 2. Dispositionsmöglichkeit des Arbeiters und Arbeitszufriedenheit | 39 |
| 3. Qualifikationsniveau und Einstellung zur Arbeitsstruktur | 42 |
| 4. Persönlichkeitsentwicklung in Auseinandersetzung mit der Arbeitstätigkeit . | 44 |
| IV. Erfahrungen in der betrieblichen Durchführung der Forschungsvorhaben | 46 |
| V. Anforderungen an zukünftige Forschungen zur Arbeitsorganisation | 46 |
| 1. Integration der einzelnen Fachdisziplinen | 46 |
| 2. Erforschung von psychischen Belastungen und Beanspruchungen | 48 |
| 3. Beachtung sinnvoller Arbeitsinhalte | 48 |
| 4. Bedingungen und Folgen höherer Qualifikation | 49 |
| Literatur | 49 |
| Diskussion | 51 |



Hans Sehling

*Welchen Beitrag soll die Berufspädagogik zur Humanisierung
der betrieblichen Arbeit leisten?*

| | |
|--|----|
| I. Vorbemerkungen | 53 |
| II. Anmerkungen zur Behandlung der Humanisierungsfrage in der neueren berufsbezogenen pädagogischen Literatur | 54 |
| 1. Überwiegend allgemeine Aussagen | 54 |
| 2. Ideologische Tendenzen stark vertreten | 55 |
| 2.1. »Angebotsorientierter Ansatz« verfolgt emanzipatorische Ziele | 55 |
| 2.2. Kritische Pädagogik soll »Postulatspädagogik« überwinden | 55 |
| 3. Realitätsbezogener pädagogischer Diskussion ist Vorrang einzuräumen | 56 |

| | |
|---|----|
| 4. Humanisierungsauftrag seit Reformpädagogik | 56 |
| III. Welchen Beitrag soll die berufsbezogene Pädagogik zur Humanisierung der betrieblichen Arbeit leisten? | 56 |
| 1. Der Betrieb als Lebens- und Arbeitsstätte | 57 |
| 1.1. Die pädagogische Verantwortung des Betriebes in seiner Funktion als Sozialgebilde | 57 |
| 1.2. Aktivierende Arbeitsstrukturen sind pädagogisch wirksam | 58 |
| 2. Der Betrieb als Bildungsstätte | 59 |
| 2.1. Die Bildung der Führungskräfte | 59 |
| 2.2. Die Qualifizierung des Ausbildungs- und Fortbildungspersonals | 60 |
| 2.2.1. Das Ausbildungspersonal | 60 |
| 2.2.2. Das Fortbildungspersonal | 61 |
| 2.3. Die Bildung der Mitarbeiter | 61 |
| 2.3.1. Die Ausbildung der Mitarbeiter | 61 |
| 2.3.2. Die Fort- und Weiterbildung der Mitarbeiter | 63 |
| IV. Zusammenfassung und Konsequenzen | 63 |
| Literatur | 65 |
| | |
| Friedhelm Hengsbach SJ | |
| <i>Vom Mehrhaben zum Mehrsein – Humanisierung der Arbeit</i> <i>in der Katholischen Soziallehre</i> | 67 |
| I. Vorüberlegungen | 67 |
| 1. Naturalfunktion menschlicher Arbeit | 67 |
| 2. Personalfunktion menschlicher Arbeit | 67 |
| 3. Sozialfunktion menschlicher Arbeit | 68 |
| II. Humanisierung des arbeitenden Menschen | 68 |
| 1. Arbeit und Kapital | 69 |
| 2. Arbeitsvollzug und Arbeitsergebnis | 70 |
| 3. Arbeitsverantwortung und Arbeitsausführung | 71 |
| III. Humanisierung des ganzen Menschen | 72 |
| 1. Der Mensch lebt nicht vom Arbeiten allein | 72 |
| 2. Arbeit und Erwerbsarbeit | 73 |
| 3. Humanisierung der Freizeit | 73 |
| IV. Humanisierung eines jeden Menschen | 74 |
| 1. Ad-hoc-Lösungen | 75 |
| 2. Langzeitstrategien | 76 |
| V. Zusammenfassung | 77 |
| Anmerkungen | 77 |
| Diskussion | 79 |
| | |
| Oswald Neuberger | |
| <i>Woran wird Humanisierung gemessen – Wann gilt sie als eingelöst?</i> | 81 |
| I. Humanisierung – ein käuflicher Begriff | 81 |
| II. Dimensionen und Komponenten der Humanisierung – ein Diskussions- vorschlag | 86 |
| III. Probleme der Messung | 88 |

| | |
|---|----|
| IV. Humanisierung – nicht Verordnung, sondern gesellschaftliche und individuelle Willensbildung | 91 |
| V. Zum »Konflikt« zwischen Humanisierung und Produktivität | 92 |
| Diskussion | 94 |

Klaus Hoppmann

Mitwirkung von Arbeitsgruppen beim betrieblichen

| | |
|---|-----|
| <i>Entscheidungsprozeß</i> | 95 |
| I. Ziel des Projektes und sein Beginn | 95 |
| II. Funktion der Arbeitsgruppen | 95 |
| III. Rechte der Arbeitsgruppen | 96 |
| IV. Verhältnis Gruppe – Gruppensprecher – Betriebsrat | 97 |
| V. Verhältnis Führungskräfte – Arbeitsgruppen | 98 |
| VI. Grenzen für die »Demokratie im Betrieb« | 100 |
| VII. Widerstände bei Einführung der Arbeitsgruppen | 100 |
| VIII. Bildungsarbeit als Hilfe | 101 |
| IX. Verhältnis Arbeitsgruppen – Gewerkschaft | 103 |
| X. Zusammenfassung der Ergebnisse | 103 |
| Diskussion | 105 |

Josef Schwartmann

Humanisierungsprojekte bei Daimler-Benz

| | |
|--|-----|
| I. Arbeitskreis zu Fragen der Gestaltung der menschlichen Arbeit | 107 |
| II. Einstieg mit Abbau von Belastungen | 108 |
| III. Weitergehende Ansätze | 108 |
| IV. Überforderung durch Arbeitsanreicherung? | 110 |
| V. Weiterhin Vorrang für Abbau von Belastungen | 110 |
| VI. Zusammenfassung | 111 |
| Diskussion | 112 |

Ingo Heinish

Menschengerechte Arbeitsgestaltung bei BMW unter Einbeziehung des Humanisierungsprojektes »Integration Behinderter«

| | |
|--|-----|
| I. Das Unternehmen | 115 |
| II. Menschengerechte Arbeitsgestaltung bei BMW | 115 |
| III. Gestaltungsbereiche der Arbeitswelt und durchgeführte Beispiele | 116 |
| 1. Arbeitsgegenstand | 117 |
| 2. Arbeitsinhalt/Arbeitsablauf | 118 |
| 3. Arbeitsplatz | 119 |
| 4. Arbeitsumgebung/Sozialeinrichtungen | 119 |
| 5. Arbeitssicherheit/Arbeitsmedizin | 120 |
| 6. Personalplanung/-einsatz/-entwicklung | 120 |

| | |
|--|-----|
| 7. Entlohnung | 121 |
| 8. Mitarbeiterinformation | 121 |
| IV. Projekt »Integration Behinderter« | 122 |
| 1. Ziele des Projektes | 122 |
| 2. Beteiligte am Projekt | 123 |
| 3. Koordination der Projektarbeit und zeitlicher Rahmen | 124 |
| V. Ausblick | 124 |
| | |
| Günther Oppitz | |
| <i>Humanisierung der Arbeitswelt – kritische Unternehmerbefragung</i> | 127 |
| I. Stellungnahmen der Unternehmensvertreter | 127 |
| 1. Statement Haibel | 127 |
| 2. Statement Staudinger | 128 |
| 3. Statement Pass | 129 |
| II. Fragen und Diskussion | 130 |
| 1. Welchen Interessen dienen Humanisierungsbemühungen? | 130 |
| 2. Verhältnis Unternehmer – Sozialwissenschaftler | 131 |
| 3. Humanisierung durch »Spezialisten« oder durch Betroffene? | 132 |
| 4. Objektive und subjektive Faktoren | 133 |
| 5. Vernachlässigung der Führungskräfte | 133 |
| III. Zusammenfassung | 134 |
| | |
| Ekkehard Frieling | |
| <i>Ein Humanisierungsprojekt zwischen Anspruch und Wirklichkeit – diskutiert am Beispiel der Fertigungssteuerung</i> | 135 |
| I. Vorbemerkungen | 135 |
| II. Projektkonzeption | 136 |
| III. Beschreibung der Methoden und Probleme bei der Durchführung | 138 |
| IV. Beschreibung des Untersuchungsfeldes | 139 |
| V. Darstellung der Ergebnisse | 140 |
| 1. Arbeitsanforderungen | 140 |
| 2. Interpretation der Arbeitsanforderungen durch den Beschäftigten | 143 |
| 3. Restriktive Bedingungen der Fertigungssteuerung | 146 |
| VI. Folgerungen | 150 |
| 1. Forderungen für ein humanes Fertigungssteuerungs-System | 150 |
| 2. Berücksichtigung im Modell der Selbststeuernden Gruppen | 151 |
| 3. Hindernisse bei der Realisierung des Modells | 153 |
| Literatur | 153 |
| | |
| Else Fricke, Werner Fricke | |
| <i>Erfahrungen, Probleme und Perspektiven der Umsetzung arbeits- wissenschaftlicher Erkenntnisse im Zusammenhang mit dem Aktionsprogramm zur Humanisierung des Arbeitslebens</i> | 155 |
| I. Thesen | 155 |

| | |
|---|-----|
| II. Erfahrungen aus dem Peiner Modellversuch zur Humanisierung des Arbeitslebens | 156 |
| 1. Zusammenfassung der Erkenntnisse | 157 |
| 2. Beteiligung beim Modellversuch und erreichte Verbesserungen | 157 |
| 3. Einzelne Schritte im Modellversuch | 159 |
| III. Möglichkeit in der Übertragung und generellen Anwendung des Beteiligungsverfahrens | 161 |
| Diskussion | 162 |

Diether Gebert

| | |
|---|-----|
| <i>Humanisierung durch Abbau von Einflußlosigkeit – ein Beitrag aus streß-theoretischer Sicht</i> | 165 |
|---|-----|

| | |
|--|-----|
| I. Folgen von Einflußlosigkeit aus streß-theoretischer Perspektive | 165 |
| 1. Wahrnehmung bedrohlicher Arbeitssituation und Reaktionsmöglichkeiten .. | 166 |
| 2. Ablauf der Bewältigungs-Bemühungen | 166 |
| 3. Intrapsychische Reaktion auf Einflußlosigkeit | 167 |
| 4. Hindernisse für intrapsychische Bewältigung | 168 |
| 5. Notlösungscharakter subjektiver Bewältigungs-Bemühungen | 169 |
| 6. Zerstörung der Handlungseinheit durch Einflußlosigkeit | 169 |
| 7. Beobachtungen am Arbeitsplatz | 170 |
| II. Bedingungen (Ursachen) für Einflußlosigkeit – Handlungsansätze | 171 |
| 1. Situative Bedingungen und Handlungsansätze | 171 |
| 2. Ursachen der Angst vor Widerspruch und Ansätze zur Hilfe | 172 |
| 3. Qualifizierung der Person | 173 |
| 4. Überwindung der Passivität – Installierung des Prinzips Hoffnung | 174 |

Anmerkungen

Literatur

Reimar Birkwald

| | |
|--|-----|
| <i>Humanisierung der Arbeitswelt – Anspruch und Wirklichkeit. Eine Zwischenbilanz aus gewerkschaftlicher Sicht</i> | 179 |
|--|-----|

| | |
|---|-----|
| I. Humanisierung – vorrangiges Ziel der Gewerkschaften | 179 |
| II. Bisherige Erfahrungen – eine Enttäuschung | 179 |
| 1. Physische und psychische Belastungen und Beanspruchungen | 180 |
| 2. Auswirkungen der Arbeitsorganisation auf den Menschen | 181 |
| 3. Isolierte Forschungspolitik | 184 |
| III. Schlußfolgerungen für die Zukunft | 184 |

Peter Wilfert

| | |
|--|-----|
| <i>Menschengerechte Arbeitsgestaltung – eine Zwischenbilanz aus Arbeitgebersicht</i> | 187 |
|--|-----|

| | |
|--|-----|
| I. Vorbemerkung | 187 |
| 1. Präzisierung des Themas | 187 |
| 2. Neue Arbeitsgestaltung seit Beginn der Industrialisierung | 188 |
| 3. Beschleunigung der Entwicklung in den 70er Jahren | 189 |

| | |
|--|-----|
| II. Phase der Bewußtseinsbildung | 189 |
| 1. Überwindung negativer Erscheinungen – »Entideologisierung« | 190 |
| 2. Wachhalten des Bewußtseins in der Zukunft | 191 |
| 3. Menschengerechte Arbeitsgestaltung – ein Bildungsproblem | 192 |
| 4. Beachtung des Bezuges zu anderen Lebensbereichen | 192 |
| III. Erkenntnis- und Informationsphase | 193 |
| 1. Technische Arbeitsgestaltung: Ein guter Informationsstand | 193 |
| 2. Soziale Arbeitsgestaltung: Offene Fragen, doch klare Zielrichtung | 193 |
| 3. Informationsarbeit für die Praxis | 195 |
| IV. Verwirklichungsphase | 196 |
| 1. Das Beispiel Fließband: Eine verkürzte Sicht | 196 |
| 2. Möglichkeiten in mittelständischen Unternehmungen | 197 |
| 3. Humanisierung und Wirtschaftlichkeit | 198 |
| 4. Menschengerechte Arbeitsgestaltung – ein Mittel wirtschaftlicher Unternehmensführung | 199 |
| Diskussion | 201 |

Ralf Reichwald

| | |
|---|-----|
| <i>Technologische Entwicklungen und Wirtschaftlichkeitsbeschränkungen für eine humane Arbeitsgestaltung im Verwaltungsbereich</i> | 203 |
| I. Zur Erweiterung des Humanisierungsprogramms auf den Verwaltungsbereich .. | 203 |
| 1. Technisierung der Verwaltungsarbeit | 204 |
| 2. Mögliche Auswirkungen der Technisierung | 204 |
| II. Die Produktivität als verkürzter Wirtschaftlichkeitsmaßstab | 206 |
| 1. Der Rationalisierungsdruck im Verwaltungsbereich | 206 |
| 2. Quantitative und qualitative Dimension der Rationalisierung | 206 |
| 3. Zweifel an produktivitätsorientierten Rationalisierungskonzepten | 207 |
| III. Die Negativfolgen produktivitätsorientierter Rationalisierung im Verwaltungsbereich | 207 |
| 1. Produktivitätsorientierte Nutzung der elektronischen Datenverarbeitung .. | 208 |
| 2. Produktivitätsorientierte Nutzungskonzepte der Textverarbeitungssysteme im Schreibdienst | 209 |
| 2.1. Schreibdienst im Mittelpunkt von Rationalisierungsbemühungen | 209 |
| 2.2. Prämissen und Negativfolgen | 210 |
| IV. Die erweiterte Wirtschaftlichkeit als Rationalisierungsmaßstab (Beispiel: Schreibdienst) | 211 |
| 1. Wirtschaftlichkeit als umfassender Begriff | 211 |
| 2. Vier Wirtschaftlichkeitsstufen zur Erfassung von Leistungs- und Kosteneffekten | 212 |
| V. Erweitertes Wirtschaftlichkeitsdenken und qualitative Rationalisierung mit Hilfe neuer Systeme der Bürokommunikation | 214 |
| 1. Kosten der Technik als Kriterium des Einsatzes | 214 |
| 2. Beachtung realer Praxisbedürfnisse | 215 |
| 3. Feldversuch zur Bürokommunikation | 216 |
| 4. Erweitertes Wirtschaftlichkeitskonzept im Einklang mit Humanisierungsforderung | 217 |

| | |
|--|-----|
| Anmerkungen | 217 |
| Literatur | 220 |
| | |
| Arnold Picot | |
| <i>Wirtschaftlicher Nutzen contra volkswirtschaftliche Kosten?</i> | |
| »Humanisierung des Arbeitslebens« in ökonomischer Sicht | 225 |
| I. Vorbemerkung | 225 |
| II. Problemebenen der Wirtschaftlichkeit | 225 |
| III. Die Behandlung von Humangütern im Rahmen der Wirtschaftlichkeit | 226 |
| 1. Humangüter als Input (Kostengüter) | 227 |
| 2. Humangüter als Output (Leistungsgüter) | 227 |
| 3. Bewertung der Güter | 228 |
| IV. Ein Beispiel zur Bewertungsproblematik des Verzehrs von Humangütern (Humankosten) | 229 |
| 1. Humankosten der privaten Unternehmung | 229 |
| 2. Humankosten der Arbeitnehmer | 230 |
| 3. Humankosten der Versicherungswirtschaft | 231 |
| 4. Humankosten der Volkswirtschaft | 231 |
| V. Konsequenzen und Forderungen für die Förderung der »Humanisierung« | 232 |
| 1. Vollständigkeit und Prägnanz der Kostenerfassung | 233 |
| 2. Anregung von Humanisierungsmaßnahmen durch vollständige Kostenkenntnis | 234 |
| 3. Bewertungsunterschiede: Humanisierungsanstoß durch die relativ höchste Bewertung (Belastung) | 236 |
| 4. Öffentlichkeit als Steuerungsinstrument | 238 |
| 5. Beobachtung der internen und externen Umwelt und antizipatives Handeln | 238 |
| Anmerkungen | 239 |
| Literatur | 241 |
| | |
| Uta Schwatlo | |
| <i>Statements zu Beginn der öffentlichen Podiumsdiskussion:</i> | |
| »Sachzwänge – ein Alibi?« | 243 |
| 1. Statement Birkwald | 243 |
| 2. Statement Hengsbach | 243 |
| 3. Statement Jaumann | 244 |
| 4. Statement Picot | 244 |
| 5. Statement Stüttler | 246 |
| 6. Statement Wilfert | 246 |
| | |
| Autoren der Beiträge | 249 |
| | |
| Nachwort | 253 |
| | |
| Sachregister | 254 |

Betriebswirtschaftlicher Nutzen contra volkswirtschaftliche Kosten?

„Humanisierung des Arbeitslebens“ in ökonomischer Sicht

I. Vorbemerkung

Im Vordergrund der bisherigen Diskussion zum Thema „Humanisierung der Arbeitswelt“ standen weithin sozialphilosophische, insbesondere sozialetische Gedankengänge. Das Thema dieser Tagung „Humanisierung der Arbeitswelt – vergessene Verpflichtung“ unterstreicht diese Ausrichtung ebenso wie die Wahl des Begriffs „Humanisierung“ bei der Formulierung des Forschungsprogramms durch die Bundesregierung.

Über die Schwierigkeit, die Begriffe „Humanisierung“ oder „Humanität“ inhaltlich zu füllen, ist bereits viel gesprochen und geschrieben worden, und zwar nicht allein in diesem Jahrhundert (1).

Ich möchte den bisherigen sozialphilosophischen, soziologischen, psychologischen und praxisorientierten Beiträgen keine weitere Variante hinzufügen, sondern versuchen, das Problem ganz anders zu beleuchten, indem ich es relativ streng im Rahmen einer recht elementaren wirtschaftswissenschaftlichen Analyse zu definieren und zu diskutieren versuche.

Bei diesem Versuch bin ich mir darüber im klaren, daß mir eine derartige Vorgehensweise sehr rasch den Vorwurf „ökonomistischer Verengung“ einbringen kann, weil es sehr beliebt geworden ist, die ökonomisch-produktivitätsorientierte Betrachtungsweise scharf zu kontrastieren und herabzusetzen gegenüber einer human- und sozialorientierten Blickrichtung.

Ich setze mich diesem schnellen Vorwurf ganz bewußt aus und hoffe, klar machen zu können, daß diese einfache Polarisierung weder begründbar noch praktikabel ist und daß im Rahmen einer sorgfältigen ökonomischen Analyse inhaltlich mehr abgehandelt werden kann, als gemeinhin angenommen wird.

II. Problemebenen der Wirtschaftlichkeit

Wirtschaften heißt: Güter, die nicht beliebig verfügbar sind, gezielt verwenden zum Zweck der Erstellung anderer, ebenfalls nicht beliebig verfügbarer Güter.

Geht man von dieser höchst einfachen Grundüberlegung aus, so ist rasch zu klären, was Wirtschaftlichkeit bedeutet:

Wirtschaftlichkeit fragt nach dem Verhältnis zwischen den erstellten (neuen)

Gütern – diese nennt man auch Output – und den dafür verwendeten, ge- oder verbrauchten Gütern – diese nennt man auch Input – .

Je günstiger diese Relation ausfällt, je mehr also durch die Verwendung gegebener Güter an neuen Gütern erstellt werden kann bzw. je weniger Güter man zur Erstellung einer bestimmten neuen Gütermenge verwenden muß, desto höher ist die Wirtschaftlichkeit einzustufen.

Daß ökonomische Zusammenhänge dieser Art (Verbesserung der Wirtschaftlichkeit) auch als „Rationalisierung“ bezeichnet werden, sei am Rande erwähnt.

So einfach, wie soeben dargestellt, ist das Problem des Wirtschaftens allerdings weder in der Theorie noch in der Praxis zu bewältigen.

Zur Umsetzung des skizzierten sehr einfachen Gedankens stellen sich zumindest drei Fragenkreise:

1. Welche Arten und Mengen von Gütern werden bei der Erstellung von Leistungen in allen Bereichen von Wirtschaft und Gesellschaft tatsächlich verwendet? Wie läßt sich die Qualität der ge- und verbrauchten Güter erfassen?
2. Welche Arten und Mengen von Gütern (Leistungen) werden durch den Ge- und Verbrauch der eingesetzten Güter tatsächlich erstellt? Wie können die erstellten Leistungen qualitativ erfaßt werden?
3. Auf der Grundlage von welchen Zielvorstellungen sollen die verbrauchten und erstellten Güter bewertet werden?

Mit diesen drei Fragen sind äußerst wichtige Problemkreise der Wirtschaftswissenschaft insgesamt angedeutet. Ich möchte im folgenden darauf nur insoweit eingehen, als es für unser Thema unmittelbar von Bedeutung ist.

III. Die Behandlung von Humangütern im Rahmen der Wirtschaftlichkeit

Das allseits beklagte Defizit an „Humanität“ oder „Humanisierung“ in der Wirtschaft würde aus wirtschaftlicher Sicht bedeuten, daß im Rahmen der Produktion menschliche Güter (Humangüter) übermäßig verbraucht, zu wenig erstellt bzw. zu gering bewertet werden.

Was kann man sich unter menschlichen Gütern (Humangütern) vorstellen?

Nach den vorangegangenen Überlegungen gehören in diesen Bereich alle Eigenschaften und Möglichkeiten des Menschen, die mit der Erstellung von Gütern zusammenhängen und nicht beliebig verfügbar sind.

Es ist offensichtlich, daß hiermit eine breite Palette möglicher Humangüter angesprochen ist, die nicht a priori durch Aufzählung eines vollständigen Humangüterkatalogs beschrieben, sondern nur problem- und zielbezogen ermittelt werden kann und in Abhängigkeit von verschiedenen Bedingungen sich möglicherweise wandelt.

Sehen wir uns an, ob und in welcher Form Humangüter in den drei genannten Wirtschaftlichkeitsproblemebenen behandelt werden, um später die Frage der „Humanisierung“ bzw. „Nicht-Humanisierung“ aus wirtschaftlicher Sicht besser beurteilen zu können.

1. Humangüter als Input (Kostengüter)

Die Frage der Erfassung der in der Produktion verwendeten Güter (Kostengüter) erscheint zunächst recht einfach. Der Unternehmer stellt fest, wieviele bezahlte Arbeitsstunden, Rohstoffe, Maschinenstunden usw. zur Erstellung bestimmter Gütermengen benötigt wurden (2).

Aber ist das Problem wirklich so einfach? Sollen tatsächlich nur solche Arten von Gütern erfaßt werden, für deren Nutzung der Produzent auch unmittelbar einen Geldbetrag gezahlt hat?

Dieses Vorgehen wäre offensichtlich unvollständig. Denn es können und werden zum einen ja auch Güter verzehrt, die unentgeltlich zur Verfügung stehen (z.B. Arbeitszeit von mithelfenden Familienangehörigen); zum anderen ist in der Regel gerade im Humanbereich unklar, welche Eigenschaften (Inputs) eines Gütereinsatzes entgolten werden. Gewiß gehört hierzu die von einem Arbeitnehmer dem Betrieb zur Verfügung gestellte Arbeitszeit, gar nicht oder unvollständig wird damit aber der Verzehr anderer Güterqualitäten erfaßt, z.B. Gesundheit der Arbeitnehmer, Leistungsbereitschaft, Verschiebungen in der Qualifikation oder die Belastung der Umwelt durch die Verwendung bestimmter Rohstoffe.

Aus wirtschaftlicher Sicht ist deshalb zu fordern, alle Güter zu berücksichtigen, die

- a) bei der Erreichung des Produktionsziels tatsächlich verzehrt (ge- oder verbraucht) werden und
- b) nicht in beliebiger Menge zur Verfügung stehen.

Beide Kriterien sind für die zuvor genannten Beispiele erfüllt.

Der Ge- und Verbrauch wirtschaftlicher Güter in der Produktion ist deshalb vielfältiger, als dies häufig, vor allem wenn von unmittelbaren Zahlungsströmen ausgegangen wird, unterstellt wird.

2. Humangüter als Output (Leistungsgüter)

Die Erfassung der erstellten Güter (Leistungsgüter) wirft – mit umgekehrten Vorzeichen – ähnliche Fragen wie im vorigen Abschnitt auf.

Neben der quantitativen und qualitativen Feststellung der primär beabsichtigten

ten Gütererstellung (z.B. Sach- oder Dienstleistungen) ist an weitere Güter zu denken, die durch den Produktionsprozeß entstehen können (z.B. Zufriedenheit mit der Kooperation während der Produktion, Freude an dem Produktionsergebnis).

Derartige Zusatzleistungen sind ebenfalls von ökonomischem Interesse, da sie keineswegs beliebig herstellbar sind und die Möglichkeiten künftiger Produktion erheblich beeinflussen können.

3. Bewertung der Güter

Die Bewertung der eingesetzten wie der erstellten Güter bildet das eigentliche ökonomische Problem.

Bisher wurde ja ausschließlich über Mengenveränderungen im Güterbereich gesprochen. Wie schwierig es sein kann, den Verzehr oder die Entstehung von so schwer greifbaren Gütern wie Leistungsbereitschaft, Gesundheit, Freude, Arbeitszufriedenheit zu messen, ist bereits verschiedentlich demonstriert worden (3).

Ob überhaupt und, wenn ja, welchen Wert aber derartige Mengenveränderungen für verschiedene wirtschaftliche Entscheidungsträger repräsentieren, ist die eigentliche Frage, von deren Beantwortung die Art und Weise der aktuellen und künftigen Berücksichtigung der Humangüter in der wirtschaftlichen Produktion wie auch die Beurteilung der Wirtschaftlichkeit insgesamt abhängen.

Bewerten heißt: Den Beitrag des Verzehrs oder der Entstehung eines Gutes zur Erfüllung eines Zieles feststellen und diesen Zielerfüllungsbeitrag (bzw. die Zieleinbuße) dem betrachteten Gut als Wertgewicht beilegen (4). Bewertung kann, muß aber keinesfalls in der Dimension „Geldeinheiten“ vorgenommen werden. Auch andere Meßdimensionen, seien sie kardinaler, ordinaler oder nominaler Art, sind möglich und in vielen Fällen unumgänglich.

Die für die Produktion eingesetzten Güter heißen, nachdem sie bewertet wurden, Kosten, die aus der Produktion hervorgegangenen Güter heißen, nachdem sie bewertet wurden, Leistungen oder Nutzen.

Die Einheitlichkeit der Bewertung hängt demnach von der Einheitlichkeit der Zielvorstellungen ab.

Wir alle wissen und akzeptieren, daß Individuen und Gruppen zum Teil unterschiedliche Ziele haben und unter unterschiedlichen institutionellen Bedingungen ihre Ziele verfolgen. Wir dürfen deshalb nicht überrascht sein, daß die Bewertung der Wirtschaftlichkeit einer Produktion einschließlich der Bewertung von Humangütern je nach Standpunkt unterschiedlich ausfällt.

Welche Bewertungsstandpunkte sind im Bereich der Humanisierungsdebatte zu berücksichtigen?

In Frage kommen als Bewertungsinstanzen natürlich die betroffenen Arbeit-

nehmer, die Unternehmen und die Volkswirtschaft. Sie alle stellen Güter zur Verfügung oder verwenden Güter mit dem Ziel der Schaffung neuer Güter.

Zwischen Arbeitnehmer und Unternehmen auf der einen sowie Volkswirtschaft auf der anderen Seite schiebt sich im Falle des Verzehr von Humangütern zusätzlich in besonderer Weise die Versicherungswirtschaft als institutionelles Instrument des Ausgleichs der von Humangüterverlusten ausgelösten Risiken (personelle und zeitliche Verteilung von bestimmten Folgekosten). Durch Einbeziehung der Versicherungswirtschaft in die Bewertungsanalyse wird vermieden, daß versicherungstechnisch abgedeckte Risiken des Humangüterbereichs außer Betracht bleiben oder nur sehr spät und scheinbar geringfügig ins Blickfeld geraten (z.B. durch zeitlich stark verzögerte Prämienhöhungen/senkungen), obwohl sich hinter diesen Vorgängen erhebliche Veränderungen im Humangüterbereich verbergen können.

Die vier genannten Bereiche sind demnach bei Bewertungen des Verzehr von Humangütern zu untersuchen. Die Bewertungen können je nach Zielsetzung der Bereiche recht unterschiedlich ausfallen.

IV. Ein Beispiel zur Bewertungsproblematik des Verzehr von Humangütern (Humankosten)

Das zuletzt aufgeworfene Problem sei an einem betont einfachen Beispiel erläutert (die Vorgehensweise gilt jedoch prinzipiell auch für alle anderen Arten von „Humanisierungstatbeständen“):

Durch die Art und Weise der technisch-organisatorischen Gestaltung eines privatwirtschaftlichen Arbeitsvorganges komme es zu Unfällen mit Invaliditätsfolge. Es sei unterstellt, daß die Wahrscheinlichkeit des Auftretens derartiger Unfälle durch geeignete Maßnahmen (Humanisierung) deutlich zu senken sei.

Wie wird nun der durch die Unfälle unzweifelhaft eintretende Verzehr an Humangütern aus der Sicht der vier zuvor genannten Bereiche zielbezogen bewertet?

1. Humankosten der privaten Unternehmung

Für das Ziel der privaten Unternehmung (Gewinnziel) dürften sich folgende Konsequenzen mit entsprechenden Bewertungen zeigen:

- (1) Zumindest kurzfristige, u.U. längere Betriebsunterbrechung mit entsprechenden Konsequenzen für Termintreue der Auftragsabwicklung, Leerkosten der Betriebsbereitschaft usw.,
- (2) Lohnfortzahlung nach den gesetzlichen Bestimmungen,

- (3) Anwerbung und Einarbeitung anderer Mitarbeiter für die Arbeitsplätze (einschl. Wiederherstellung von u.U. zuvor vorhandenen guten Kooperations- und Vertrauensbeziehungen zwischen den Mitgliedern der Arbeitsgruppe),
- (4) Mittelfristig evtl. Erhöhung der Beiträge zur Berufsgenossenschaft,
- (5) U.U. Verschlechterung der Einsatz- und Leistungsbereitschaft anderer Arbeitnehmer in dem betroffenen Betriebsbereich sowie Verschlechterung des Rufes als Arbeitgeber, evtl. Erhöhung der Fluktuation.

Während die Konsequenzen (1) und (2) eher kurzfristig anfallen und relativ gut quantifizierbar sind, sind die Folgen (3) bis (5) längerfristiger Natur und schwieriger zu beziffern. Unabhängig von ihrer Quantifizierbarkeit haben alle Folgen erhebliche betriebswirtschaftliche Bedeutung.

Die aus den Folgen abgeschätzte Summe von finanziellen Folgen beschreibt die Zieleinbuße für die Unternehmung und damit ihre Bewertung dieser Ereignisse. Es handelt sich dabei um die betriebswirtschaftlichen Zusatzkosten aus „Nicht-Humanisierung“ (betriebswirtschaftliche Humankosten).

2. Humankosten der Arbeitnehmer

Aus der Sicht der betroffenen Arbeitnehmer stellen sich möglicherweise die folgenden bewertungsrelevanten Wirkungen, wenn man – trotz aller Problematik der Unterstellung individueller Zielfunktionen – davon ausgeht, daß es das Ziel eines Menschen ist, seine Lebensmöglichkeiten ökonomisch und sozial bestmöglich auszuschöpfen:

- (1) Verlust an Einkommen in Höhe der Differenz zwischen bisherigem Arbeits-einkommen und Invaliditätsrente bzw. späterem (geringerem) Einkommen aus anderer Beschäftigung,
- (2) Verlust an Arbeitsmöglichkeit in einer u.U. als wertvoll eingestuften fachlichen und/oder sozialen Arbeitsumgebung,
- (3) Physische und psychische Belastungen aufgrund des Unfalls, der Unfalltherapie und der bleibenden Folgen (einschl. der veränderten Situation im privaten Bereich),
- (4) Evtl. Belastungen durch Umschulung,
- (5) Auswirkungen von (1) bis (4) auf die Entfaltungsmöglichkeiten der mitbetroffenen Familien und Freunde.

Die „Summe“ der aufgezeigten, keineswegs leicht prognostizierbaren Conse-

quenzen stellt die hauswirtschaftlichen Zusatzkosten der „Nicht-Humanisierung“ (hauswirtschaftliche Humankosten) dar. Sie unterscheiden sich von den Humankosten der Unternehmung, müssen also bei Ermittlung der gesamten Humankosten hinzuaddiert werden.

3. Humankosten der Versicherungswirtschaft

Durch den Beispielsfall ist die Versicherungswirtschaft in besonderer Weise betroffen. Ziel der (staatlich mehr oder weniger regulierten) Versicherungsunternehmen ist es, ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Prämienaufkommen und abzudeckenden Schadensfällen zu erreichen.

Man könnte sich nun zwar auf den Standpunkt stellen, die versicherungstechnisch bereits abgedeckten Folgen gehörten nicht in die Bewertung. Doch übersieht eine solche Position, daß mittel- oder langfristig eine zunehmende Inanspruchnahme der Versicherungen zu einer höheren Belastung der Solidargemeinschaft führt (und umgekehrt).

Dementsprechend sind die aus der „Nicht-Humanisierung“ folgenden versicherungswirtschaftlichen Konsequenzen in die Bewertung einzubeziehen.

Zu berücksichtigen sind insbesondere:

- (1) Leistungen im Zusammenhang mit der medizinischen Versorgung der Unfallopfer,
- (2) Leistungen im Zusammenhang mit den Rentenzahlungen an die Betroffenen,
- (3) Leistungen für Rehabilitation und Umschulung, soweit sie von der Versicherung übernommen werden,
- (4) Die bei (1) bis (3) jeweils anfallenden Verwaltungsaufwendungen der Versicherungen.

Die „Summe“ der genannten Leistungen stellt die versicherungswirtschaftlichen Zusatzkosten der „Nicht-Humanisierung“ (versicherungswirtschaftliche Humankosten) in diesem Beispielsfall dar.

4. Humankosten der Volkswirtschaft

Unbestrittenes, wenn auch nicht einziges Ziel der Volkswirtschaftspolitik ist es, für eine sparsame und möglichst wirkungsvolle Verwendung der einem Lande zur Verfügung stehenden personellen und materiellen Ressourcen zu sorgen. Ferner sollten im Rahmen einer sozialen Volkswirtschaftspolitik die sich aus der volkswirtschaftlichen Produktion ergebenden Lasten nicht zu einseitig verteilt werden.

Die zuvor für die Unternehmen, Arbeitnehmer und Versicherungen festgestellten Humankosten wären insofern auch als volkswirtschaftliche Kosten einzustufen (5).

Im Beispielsfall müßten darüber hinaus für die volkswirtschaftliche Zielerreichung die folgenden Konsequenzen berücksichtigt werden:

- (1) Verlust von zukünftigen Sozialprodukt- und Steuerbeiträgen aus den bisherigen Tätigkeitsbereichen der betroffenen Arbeitnehmer und Unternehmen, einschl. der mit der Einkommensminderung der Betroffenen u.U. verbundenen geringeren volkswirtschaftlichen Vermögensbildung,
- (2) „Sonderabschreibungen“ der in die betroffenen Arbeitnehmer von Seiten des Staates investierten Ausbildungen (Schulsystem, Berufsausbildungssystem usw.),
- (3) Zusätzliche Belastungen durch evtl. Rehabilitationen, Umschulungen (soweit nicht versicherungswirtschaftlich abgedeckt),
- (4) U.U. Abbau von Zufriedenheit und Unterstützung des Staates und seiner Wirtschafts- und Sozialpolitik durch die Betroffenen und ihr Umfeld,
- (5) U.U. zusätzliche Anstrengungen für Veränderungen der Gesetz- und Verordnungsgebung sowie für die Kontrolle ihrer Einhaltung.

Es zeigt sich, daß die volkswirtschaftlichen Konsequenzen über die der anderen Bereiche inhaltlich wie auch dem Umfang nach erheblich hinausgehen können. Die aufgezeigten Konsequenzen stellen in ihrer Summe – so schwierig sie auch im einzelnen einzuschätzen sein mögen – die volkswirtschaftlichen Zusatzkosten der „Nicht-Humanisierung“ (volkswirtschaftliche Humankosten) dar.

Die Summe aller bisher aufgeführten Humankosten der vier Bereiche ergibt die gesamten Humankosten der betrachteten Ereignisse.

Es ist nun wichtig, darauf hinzuweisen, daß alle für die vier Bereiche aufgeführten Kostenkonsequenzen relevante Kosten darstellen, d.h. sie würden entfallen, wenn die verursachenden Ereignisse, nämlich die Arbeitsunfälle auch entfielen. Es ist deshalb notwendig, diese Folgen insgesamt im Auge zu behalten.

V. Konsequenzen und Forderungen für die Förderung der „Humanisierung“

Für das zuvor erläuterte Beispiel, das wohl ohne Zweifel unter den Begriff „Humanisierung der Arbeitswelt“ fällt, ergeben sich recht unterschiedliche Bewertungsstandpunkte und Bewertungskonsequenzen. Für andere Beispiele des Verzehrs von Humangütern gelten die Ausführungen analog, natürlich mit

jeweils veränderten inhaltlichen Folgen. Auch wären je nach Fragestellung die Ziele der beteiligten Bereiche ggf. differenzierter aufzuschlüsseln (z.B. Berücksichtigung von Flexibilitätserfordernissen bei der Beurteilung einzel- oder gesamtwirtschaftlicher Zielwirkungen).

Andere Beispiele des Humangüterverzehr könnten etwa sein: Berufskrankheiten, Belastungsfolgen von Lärm, Staub, Monotonie, Stress, Schichtarbeit, bestimmten Formen der Arbeitsorganisation usw.

Welche allgemeineren Folgerungen können sich aus den bisherigen Überlegungen ergeben?

1. Vollständigkeit und Prägnanz der Kostenerfassung

Aus den bisherigen Überlegungen ergibt sich, daß eine vollständige Kostenerfassung im Rahmen von Humanisierungsproblemen zur adäquaten Problembeschreibung erforderlich ist.

Jeder der Beteiligten sollte sich über die durch die Arbeitsbedingungen verzehrten menschlichen Güter und die entsprechenden Folgelasten im Detail klar werden.

Dies bedeutet, daß sowohl die vier genannten Bereiche in die Betrachtungen einzubeziehen sind, als auch jeder Bereich in sich möglichst ausführlich und umfassend zu würdigen ist.

Prägnanz der Kostenerfassung soll heißen, daß die Kosten auf einem möglichst hohen Meßniveau (kardinal- oder ordinalskaliert) und möglichst wenig in allgemeinen Beschreibungen abzubilden sind.

Die Erfahrung lehrt nämlich, daß *Entscheidungsträger besonders dann bereit sind, kostenmäßige Konsequenzen zur Kenntnis zu nehmen und in ihren weiteren Handlungen zu berücksichtigen, wenn sie operational gefaßt sind.*

Diese Forderung ist nicht immer leicht zu erfüllen, man sollte sie jedoch stets im Auge behalten. Besonders solche Folgen, die später anfallen und schwer faßbar sind, gehen in der Diskussion deshalb leicht unter, weil es an Ideen und Engagement mangelt, sie nachvollziehbar auszudrücken.

Die Forderung nach Vollständigkeit und Prägnanz der Kostenerfassung wird bei weitem nicht immer befolgt, besonders auch nicht in den Betrieben.

Von den beispielhaft für die Privatunternehmung oben gezeigten Konsequenzen erfaßt das gängige Rechnungswesen und das weitere betriebliche Informationswesen nur einen Teil. Ein großer Bereich der aufgezeigten Humangüterverzehr (Humankosten) schlüpft durch die Maschen der üblichen betrieblichen Informationssysteme und wird deshalb nicht zur Entscheidungsgrundlage bei Arbeitsplatzmaßnahmen herangezogen. Hier ist Abhilfe dringend geboten.

Die Wirtschaftswissenschaft hat hierfür das Instrumentarium der sogenannten

Humanvermögensrechnung (human resource accounting) als monetäre sowie durch Indikatoren ergänzte Rechnung entwickelt (6).

Es wurde in den USA praktisch angewandt und wird gegenwärtig in einem recht großen Modellversuch im Bereich der Gießerei erstmalig in größerem Umfang in Deutschland erprobt, und zwar mit Unterstützung des Forschungsprogramms „Humanisierung des Arbeitslebens“ der Bundesregierung (7).

Ein Zwischenergebnis des Projekts besagt:

Allein die in Geldeinheiten erfaßbaren, durchschnittlichen jährlichen Zusatzkosten, die sich aufgrund von Lärm-, Staub-, Licht-, Stress-, physischen Belastungen und Schichtarbeit im Hinblick auf Krankheit, Fluktuation, Leistungsminderung und Ausschuß ergeben und die in der üblichen Kostenrechnung nicht gesondert ausgewiesen werden, belaufen sich für Gußputzer auf ca. DM 6.000,- bis 9.000,- (bei ca. DM 35.000,- jährlichen Lohnkosten).

Hinzu kommen ca. DM 3.000,- bis 5.000,- an volkswirtschaftlichen, hauswirtschaftlichen und versicherungswirtschaftlichen Kosten, die monetär erfaßbar sind.

Außerdem ist eine Reihe von nichtmonetär ausdrückbaren Belastungskonsequenzen, namentlich im hauswirtschaftlichen Bereich, zu berücksichtigen, die nur über Indikatoren oder qualitative Beschreibungen abgebildet werden können.

Das Beispiel zeigt, daß der betriebswirtschaftliche Nutzen einer „Nicht-Humanisierung“ häufig nur oberflächlich besteht und letztlich vielleicht gar nicht so groß ist, wie oftmals vermutet.

Durch eine differenzierte, vertiefte interne Kostenanalyse kann deutlich werden, daß der Verzehr von Humangütern auch erhebliche indirekte Rückwirkungen auf die vom Betrieb zu berücksichtigenden Kosten haben kann.

Die betriebswirtschaftliche Analyse und systematische Berücksichtigung derartiger interner Kostenbeeinflussungen steht erst am Anfang (8).

2. Anregung von Humanisierungsmaßnahmen durch vollständige Kostenkenntnis

Die Kenntnis der vollständigen Kosten verursacht häufig andere, im Ergebnis humanere betriebswirtschaftliche Lösungen als eine verengte Betrachtungsweise.

Hierzu ein anderes Beispiel:

Im Bereich der Büroorganisation wird häufig der zentralisierte Schreibdienst, im Vergleich zu anderen Schreibdienstorganisationsformen, als ökonomisch leistungsstärker angesehen und empfohlen (9). Eine solche Empfehlung übersieht jedoch häufig die zusätzlichen Güterverzehre, die durch eine derartige Maßnahme ausgelöst werden können und die in dem üblichen Schema der Leistungs- und Kostenmessung in diesem Bereich nicht berücksichtigt werden.

In einem Projekt des Forschungsprogramms „Humanisierung des Arbeitslebens“

wurden unterschiedliche Schreibdienstorganisationstypen unter anderem auch aus wirtschaftlicher Sicht untersucht (10).

Die empirischen Untersuchungen ergaben u.a., daß eine Zentralisierung von Schreibdiensten u.a. dazu führen kann, daß

- der auch ökonomisch wichtige Kooperationszusammenhang zwischen Schreibdienst und Sachbearbeiter tendenziell aufgelöst wird,
- Transport- und Liegezeiten sich erhöhen,
- Schreib- und Büroarbeiten auf (teurere) Nicht-Schreibkräfte überwältzt werden,
- die Schreibleistung nicht allein von der Organisationsform abhängt, sondern auch – und häufig überwiegend – von anderen sozio-ökonomischen Faktoren (z. B. technische Ausstattung, Textstruktur),
- Arbeitsmotivation wegen zu großer Einseitigkeit, fachlicher Isolation und mangelnder Karrierechancen zu sinken droht.

Allein aus einer vollständigen ökonomischen Betrachtungsweise wird demnach ein auch unter Humanitätsgesichtspunkten als problematisch eingestufter Reorganisationsvorschlag (Einseitigkeit der Belastung, Entfremdung) fragwürdig! Der Grund ist, daß die Humanwirkungen auch ökonomische Konsequenzen zeigen. Andere organisatorische Lösungen geraten auf dieser Grundlage (wieder) ins wirtschaftliche Blickfeld.

Auch das schon erwähnte Gießereibeispiel soll hier noch einmal der Illustration dienen:

Die Kenntnis der verdeckten betriebswirtschaftlichen Kosten schafft der Unternehmung mehr Spielraum für arbeitsplatzverbessernde Maßnahmen.

Im Beispielsfall gelang es, durch Humanisierungsinvestitionen in Höhe von knapp DM 5.000,- je Arbeitsplatz im Jahr insgesamt DM 4.500,- der bisher verdeckt angefallenen, aber monetär erfaßbaren Humankosten zu reduzieren und außerdem die Indikatoren der nicht in Geldeinheiten ausdrückbaren Belastungsfolgen wesentlich günstiger zu gestalten (Senkung des Indexes von „stark“ auf „mäßig“), was sich vor allem für Leistungsbereitschaft, Arbeitszufriedenheit und den privaten Bereich günstig auswirken dürfte. Ein positiver betriebswirtschaftlicher Nettoeffekt dieser Investition dürfte sich mit einiger Sicherheit eingestellt haben. Wäre sie nicht erfolgt, so wäre die kostenmäßige Gesamtbelastung der Unternehmung und der Gesellschaft höher gewesen.

Es zeigt sich somit, daß eine umfassende, „aufgeklärte“ wirtschaftliche Betrachtungsweise bereits auf Unternehmensebene dazu führen kann, Maßnahmen zu veranlassen, die auf den ersten Blick „nur“ als Humanisierungsmaßnahmen erscheinen, tatsächlich aber human und ökonomisch erwünschte Konsequenzen zeigen.

Eine Verbesserung der Humansituation weist eben oft (nicht immer) auch ökonomische Vorteile auf, weil wirtschaftliche Ergebnisse letztlich durch Handlungen und Verhaltensweisen der in der Unternehmung tätigen Menschen erzielt werden; eine Verbesserung von deren Situation ist deshalb auch eine mögliche Voraussetzung für die Verbesserung der Wirtschaftlichkeit.

Wenn vor einem solchen Hintergrund dann manchmal gesagt wird, „Humanisierung“ führe ja oft leider „nur“ zu einer „Rationalisierung“, dann zeugt dies von einem verkürzten, auf Polarisierung angelegten Verständnis von Rationalität und Humanität.

3. Bewertungsunterschiede: Humanisierungsanstoß durch die relativ höchste Bewertung (Belastung)

Es wurde bei der Diskussion des Bewertungsproblems bereits darauf hingewiesen, daß die beteiligten Bereiche ein und demselben Ereignis der Arbeitswelt möglicherweise recht unterschiedliche Bewertungen zuordnen (absolut wie auch relativ). Die Bewertung der relativen Bewertungsunterschiede (Differenzen zwischen den prozentualen Zieleinbußen durch Humangüterverzehr in den Bereichen) – sozusagen das Bewertungsproblem auf der zweiten Stufe – stellt nun eine ausgesprochen politische Frage dar, die hier nicht weiter diskutiert, geschweige denn gelöst werden kann.

Grundsätzlich kann man davon ausgehen, daß derjenige Bereich, bei dem sich die relativ höchsten Zieleinbußen zeigen, am dringendsten auf eine Problem-beseitigung hinwirken wird.

Ist dies im Bereich der Unternehmung der Fall, so ist es eine Frage ihres innerbetrieblichen Erkenntnisystems, der Phantasie der Beteiligten und der verfügbaren Lösungsmöglichkeiten, ob und in welcher Form sie eine Beseitigung anstrebt. Da die Unternehmung in der Regel die Ursachen der nicht-humanen Arbeitsbedingungen weithin selbst kontrollieren kann, dürfte der Erfolg recht sicher sein, wenn Kosten und Nutzen der betrachteten Maßnahme in einem ausgewogenen Verhältnis stehen.

Aus diesem Grunde erscheint es mir so äußerst wichtig, ein differenziertes, umfassendes und aufgeklärtes betriebswirtschaftliches Kosten- und Leistungsdenken zu fordern und zu fördern, weil dadurch ein nicht zu verachtender Teil des Humanisierungsproblems gelöst und eine Verbesserung der einzelwirtschaftlichen Erfolgssituation erreicht werden kann.

Wo immer also die Vermutung besteht, daß nichthumanisierte Arbeitsplätze betriebswirtschaftlich unvorteilhafte, aber verdeckte Konsequenzen aufweisen, sollte man sich darum bemühen, diese Zusammenhänge genau zu analysieren und sichtbar zu machen, um möglicherweise eine Basis für betriebswirtschaftlich

motivierte, unternehmensinterne Veränderungsmaßnahmen zu schaffen. Die Praxis ist hier meines Wissens erst am Anfang ihrer Möglichkeiten.

Daß diese Zusammenhänge bisher erst so wenig im Bewußtsein sind, ja zum Teil als „nur“ betriebswirtschaftlich relevant abgetan werden, wenn man sie erkennt, liegt unter anderem auch daran, daß Wirtschaftswissenschaftler beim Forschungsprogramm „Humanisierung des Arbeitslebens“ vom Bundesminister für Forschung und Technologie – aus welchen Gründen auch immer – bisher in nicht nennenswerter Weise berücksichtigt werden (11).

Ist die Gruppe der Arbeitnehmer relativ am stärksten betroffen, so muß sie sich über ihre individuellen und institutionellen Einwirkungsmöglichkeiten (Mitarbeitergespräch, Betriebsverfassungsgesetz, Gewerkschaften, Öffentlichkeit) um eine Veränderung bemühen.

Ihre Erfolgchancen – eine normale Arbeitsmarktlage vorausgesetzt – sind ebenfalls recht gut, weil sie durch Leistungszurückhaltung, Leistungsverweigerung oder Abwanderung die Unternehmung unter relativ starken ökonomischen Zugzwang setzen kann. Die zunächst in der Privatsphäre angesiedelte Belastung schwappt schnell über die betriebswirtschaftliche Sphäre, wie auch zahlreiche Praxisbeispiele (Stichwort Fließbandarbeit und Streik oder Abwesenheit) zeigen.

Gesellschaftlicher bzw. arbeitnehmerbezogener Bewußtseinswandel und Wandel im „Mengengerüst der Kosten“ einer Unternehmung stehen hier, wie leicht zu sehen ist, in einem engen Zusammenhang.

Grenzen findet der Erfolg derartiger Arbeitnehmeraktivitäten dann, wenn die wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit – national oder international – nachhaltig und langfristig durch den Aufwand der geforderten Maßnahmen gefährdet sein sollte – eine in unserem Lande gegenwärtig wohl nicht deutlich erkennbare Gefahr; im Gegenteil: durch Humanisierungsmaßnahmen wurden in manchen Fällen auch verfahrenstechnologische Innovationen und Rationalisierungen ange-regt, die die betriebswirtschaftliche und marktliche Situation einer Unternehmung stärken.

Geht von volkswirtschaftlichen Entscheidungsträgern der Druck zu Humanisierungsmaßnahmen aus, so ist mit entsprechenden rechtlichen Auflagen, Ge- und Verboten sowie Abgaben zu rechnen, die zur öffentlichen Durchsetzung von Humanisierungszielen eingesetzt werden. Sind sie erfolgreich, so findet eine Internalisierung volkswirtschaftlicher Kosten in das betriebswirtschaftliche Rechnungswesen statt. Beispiele aus diesem Bereich sind zahlreich bekannt.

Ein Problem hierbei ist, daß derartige Aktivitäten oft erhebliche Kontrollkosten verursachen, ohne daß die Einhaltung der Maßnahmen dadurch sichergestellt werden könnte; ferner daß die Beweglichkeit der Unternehmungen durch sie eingeengt werden kann und daß sie, da pauschal formuliert, im Einzelfall oft schwer anwendbar sind.

Dennoch sind derartige Einwirkungen von Seiten der öffentlichen Hand not-

wendig, um in bestimmten Bereichen die Betriebe zu volkswirtschaftlich und gesellschaftlich gewünschten Handlungsweisen zu veranlassen (z.B. Eingliederung von Behinderten, Arbeitsstättenverordnung), die ohne derartige Einwirkungen nicht durchgängig erwartet werden können.

Die Versicherungswirtschaft reagiert in der Regel mit allgemeinen Prämien erhöhungen. Diese sind für den einzelnen Beitragszahler meist nicht so stark spürbar, und deshalb gehen von dieser Reaktionsweise nur weniger humanisierende Effekte aus.

Wirkungsvoller ist es, und verschiedene Berufsgenossenschaften handeln entsprechend, den einzelnen Betrieben direkte Auflagen bei Androhung gezielter individueller Prämienanhebung oder der Nichtversicherung zu machen.

Besonders groß dürfte die Wahrscheinlichkeit der Verminderung von Humanisierungsproblembereichen sein, wenn von mehreren der vier genannten Sektoren Aktivitäten ausgehen, wenn also die genannten Bereiche in relativ vergleichbarer Weise Humankosten tragen müssen und deshalb an Veränderungen gleichermaßen interessiert sind.

4. Öffentlichkeit als Steuerungsinstrument

Eine wichtige Steuerungsgröße in einem offenen gesellschaftlichen System ist die Öffentlichkeit.

Das Publizieren von guten wie von schlechten Arbeitsplatzbedingungen hat eine nicht zu unterschätzende volks- und betriebswirtschaftliche Steuerungswirkung, weil hierdurch der Ruf auf den diversen Märkten der Unternehmung, auf Arbeits-, Kapital-, Absatz- und Beschaffungsmarkt, beeinflusst wird.

Eine wohlverstandene Publizitätskonkurrenz kann in solchen Fällen zu einer Verbesserung von Arbeitsbedingungen führen. Derartige Publikationen müßten von sachlich und glaubwürdig argumentierenden Instanzen, etwa von Versicherungen oder Verbänden, von Aufsichtsinstitutionen wie Gewerbeaufsicht oder TÜV oder – bei entsprechender Ausgestaltung (12) – von der Rechenschaftslegung der Unternehmung („Sozialbilanz“) ausgehen.

5. Beobachtung der internen und externen Umwelt und antizipatives Handeln

Das Bewußtsein und die Verhaltensweisen der Arbeitnehmer und Unternehmungen, der staatlichen Stellen und der Öffentlichkeit im Hinblick auf die Arbeitsbedingungen wandeln sich permanent. Ökonomische Bedingungen, soziale Bedürfnisse und wissenschaftliche Erkenntnisse sind wesentliche Einflußgrößen dieses Wandels. Entsprechend wandeln sich auch die Bewertungen von Humankosten und damit die Humanisierungsprobleme.

Es ist Aufgabe einer aufgeschlossenen, zukunftsorientierten Unternehmensfüh-

rung, derartige Wandlungen rechtzeitig wahrzunehmen (die „schwachen Signale“ zu deuten), über die möglichen Konsequenzen für die eigene unternehmerische Betätigung nachzudenken und frühzeitig, möglichst vor Eintritt einer „überraschenden“ externen Einwirkung, mit Phantasie und Einfallsreichtum wirksame Maßnahmen zu ergreifen.

Eine solche antizipative Unternehmenspolitik, die für die Absatzpolitik bereits seit langem intensiv gefordert und auch in ersten Schritten praktiziert wird, sollte auch im Bereich der betriebswirtschaftlichen Arbeitswelt noch stärker Platz greifen (13).

Wissenschaft und Praxis (14) sind aufgerufen, zu einer derart verstandenen Unternehmensführung – auch unter Berücksichtigung der oben erwähnten aufklärten Wirtschaftlichkeitsanalyse – beizutragen.

Hierdurch würde eine Problembewältigung im vorhinein unterstützt und damit das aus bestimmten Verzehrarten von Humangütern sich ergebene Konfliktpotential vermindert.

Aus- und Weiterbildung, Modellversuche (die vom Forschungsprogramm „Humanisierung des Arbeitslebens“ zahlreich angeregt werden) und Öffentlichkeitsarbeit sind geeignete Instrumente, um ein derartiges Denken und Handeln weithin zu fördern. Es liegt sowohl im einzel- und gesamtwirtschaftlichen Interesse als auch im Interesse der individuellen Humanität der Arbeitsplätze.

Für die öffentliche Hand (Politik) bliebe dann der Bereich an Humanisierungsproblemen als evtl. regulierungsbedürftig übrig, der durch eine aufgeklärte unternehmerische Interessenlage nicht bewältigt wird.

Ich behaupte nicht, daß dies dann wenig sei, aber es ist gewiß weniger und bedarf dringenderer öffentlicher Fürsorge als vieles, was heute unter dem Stichwort „Humanisierung“ von öffentlicher Seite bearbeitet wird bzw. bearbeitet werden muß.

Anmerkungen:

- (1) Es ist in diesem Zusammenhang lohnend, in verschiedenen Auflagen der großen alten Lexika (Brockhaus, Meyer, Herder) aus dem vergangenen und diesem Jahrhundert unter dem Stichwort „Humanisierung“ bzw. „Humanität“ nachzuschlagen. Während im vergangenen und zu Beginn dieses Jahrhunderts ausführliche, zum Teil konkurrierende Interpretationen wiedergegeben werden, bieten jüngste Auflagen nur sehr kurze oder keine Hinweise. Soll man daraus schließen, daß wir uns heute sicherer sind als vor ca. hundert Jahren, was unter „Humanität“ oder „Humanisierung“ zu verstehen sei, oder ist dies vielleicht ein Indiz für eine Annäherung dieser Begriffe an Leerformeln? Es ist das Verdienst der jüngeren Diskussion zu diesem Thema, Notwendigkeit und Problematik einer inhaltlichen Ausfüllung dieser Begriffe/Forderungen stärker ins Bewußtsein zu rücken.
- (2) Mit den hier angedeuteten Fragen beschäftigt sich vor allem die betriebswirtschaftliche Produktions- und Kostentheorie. Die Produktionstheorie gibt hierbei das

„Mengengerüst der Kosten“ an, die Kostentheorie befaßt sich mit der Bewertung der Kostengüter und den Einflußgrößen der Kostenentstehung. Vgl. hierzu z.B. Heinen, E., Betriebswirtschaftliche Kostenlehre, 5. Aufl., Wiesbaden 1978, zur Brauchbarkeit unterschiedlicher Kostenauffassungen im vorliegenden Zusammenhang insbesondere Heinen, E., Picot, A., Können in betriebswirtschaftlichen Kostenauffassungen soziale Kosten berücksichtigt werden? in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 26. Jahrg. 1974, S. 345 – 366.

- (3) Vgl. zu diesen Problemen z.B. den Beitrag von O. Neuberger in diesem Band.
- (4) Diese Denkweise entspricht der sogenannten entscheidungsorientierten Bewertungslehre. Vgl. hierzu z.B. Engels, W., Betriebswirtschaftliche Bewertungslehre im Licht der Entscheidungstheorie, Köln und Opladen 1962, Adam, D. Entscheidungsorientierte Kostenbewertung, Wiesbaden 1970, Heinen, E., a.a.O., ferner die Überlegungen bei Picot, A., Betriebswirtschaftliche Umweltbeziehungen und Umweltinformationen, Grundlagen einer erweiterten Erfolgsanalyse für Unternehmungen, Berlin 1977, S. 177 ff.
- (5) Zum Begriff der volkswirtschaftlichen (sozialen) Kosten vgl. z.B. Picot, A., Kosten, volkswirtschaftliche, in: Handwörterbuch des Rechnungswesens, 2. Aufl., herausgegeben von E. Kosiol, K. Chmielewicz, M. Schweitzer, Stuttgart 1980 (im Druck) und die dort angegebene Literatur.
- (6) Überblicke und Analysen der verschiedenen Entwicklungsrichtungen dieses Gebiets finden sich bei Schönfeld, H.M., Die Rechnungslegung über das betriebliche „Humanvermögen“, eine kritische Betrachtung des Entwicklungsstandes, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Jahrg. 26, 1974, Seite 1-33, Conrads, M., Human Resource Accounting, eine betriebswirtschaftliche Humanvermögensrechnung, Wiesbaden 1976, Aschoff, Ch., Betriebliches Humanvermögen, Grundlagen einer Humanvermögensrechnung, Wiesbaden 1978, Marr, R., Das Sozialpotential betriebswirtschaftlicher Organisationen, Berlin 1979.
- (7) Vgl. die (unveröffentlichten) Zwischen- und Abschlußberichte zum HdA – Projekt „Humanvermögensrechnung für den Bereich Gießerei“, bearbeitet von der Gesellschaft für Systemtechnik mbH (GST), zum Teil in Kooperation mit dem Lehrstuhl Prof. Sieben, Universität Köln, im Auftrage des Bundesministers für Forschung und Technologie (BMFT); für dieses Projekt hat der BMFT den Verfasser mit der Projektbegleitung beauftragt. Die hier vorgetragenen Gedanken stammen zum Teil auch aus der Vorbereitungsphase und aus den Erfahrungen dieses Projekts.
- (8) Relativ fortgeschritten sind derartige Analysen im Bereich der Fluktuation und Abwesenheit von Arbeitskräften, vgl. z.B. Sabathil, P., Fluktuation von Arbeitskräften: Determinanten, Kosten und Nutzen aus betriebswirtschaftlicher Sicht, München 1977, sowie besonders die Studien des Institute for Social Research der University of Michigan, Überblick von Macy, B.A., Mirvis, P.H., A Methodology for Assessment of Quality of Working Life and Organizational Effectiveness in Behavioral–Economic Terms, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 21 1976, S. 212-226; vgl. ferner erste Überlegungen zur einzelwirtschaftlichen Bedeutung von externen Effekten/sozialen Kosten der Unternehmung bei Picot, A., Betriebswirtschaftliche Umweltbeziehungen ... , a.a.o., Kapitel III und IV.
- (9) Vgl. z.B. Bundesrechnungshof, Bericht über den Einsatz von Schreibkräften bei Bundesbehörden, August 1975.
- (10) Vgl. Picot, A., Reichwald, R., Bodem, H., Ramsauer, P., Stolz, R., Zangl, J., Untersuchung der Wirtschaftlichkeit der Schreibdienste in Obersten Bundesbehörden,

Abschlußbericht im Rahmen des interdisziplinären Forschungsprojekts „Vergleichende Untersuchung der Schreibdienste in Obersten Bundesbehörden“ im Auftrage des BMFT, München und Hannover Oktober 1979 (unveröffentlicht).

- (11) Soweit mir bekannt, sind außer bei den in Fußnote (7) und (10) genannten Projekten nur bei ganz wenigen anderen HdA-Projekten Wirtschaftswissenschaftler beteiligt. Auch in den 10 Sachverständigenkreisen des Programmbereichs „Humanisierung des Arbeitslebens“ finden sich laut Beratungsplan 1978 des Bundesministeriums für Forschung und Technologie nur in einem Arbeitskreis („sozial- und geisteswissenschaftliche Grundlagenforschung zur Humanisierung des Arbeitslebens“) zwei Wirtschaftswissenschaftler, und zwar je ein Betriebs- und ein Volkswirt. Dieser Praxis steht die Tatsache gegenüber, daß sich zahlreiche Wirtschaftswissenschaftler mit Wirtschaftlichkeitseffekten des Humanbereichs ausführlich beschäftigen, und zwar im Bereich der Personalwirtschaft, der Organisation, der Unternehmensplanung, der Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik, der Wirtschafts- und Unternehmensverfassung usw..
- (12) Zur Problematik der Sozialbilanz vgl. insbesondere Wysocki, K.v., Das Unternehmen in seiner Umwelt: Möglichkeiten und Grenzen der Sozialbilanz, in: Bericht über die Fachtagung 1974 des Instituts für Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V., Düsseldorf 1975, S. 201-226, Eichhorn, P., Gesellschaftsbezogene Unternehmensrechnung, Göttingen 1974, Dierkes, M., Die Sozialbilanz, ein gesellschaftsbezogenes Informations- und Rechnungssystem, Frankfurt 1974, Picot, A., Betriebswirtschaftliche Umweltbeziehungen ... , a.a.O., Pieroth, E. (Hrg.), Sozialbilanzen in der Bundesrepublik Deutschland, Ansätze – Entwicklungen – Beispiele, Düsseldorf, Wien 1978.
- (13) Die Forderung nach einer antizipativen Unternehmensführung, die „schwache Signale“ frühzeitig aufnimmt und mit Hilfe geeigneter Methoden verarbeitet, ist vor allem von H.I. Ansoff erhoben und weitgehend praktikabel ausgearbeitet worden; vgl. zusammenfassend: Ansoff, H.I., Strategic Management, London 1979. Zum Teil parallel dazu entstandene Überlegungen für eine derartige Unternehmenspolitik, die auch die nicht unmittelbar marktlichen Beziehungen der Unternehmung im ökonomischen Blickfeld behält, finden sich bei Picot, A., Betriebswirtschaftliche Umweltbeziehungen ..., a.a.O., besonders Kapitel III und IV, sowie derselbe, Auswirkungen des sozialen Umfeldes auf die Unternehmensführung, in: RKW-Handbuch Führungstechnik und Organisation, herausgegeben von E. Potthoff, Berlin, Bielefeld 1978, Kennziffer 1222 S. 1-29.
- (14) Das Kolpingwerk, dem diese Tagung auch gilt, hat sich von jeher der Bildung und der sozialen sowie kulturellen Integration angehender Handwerker und Arbeiter gewidmet. Es wird gewiß auch die hier skizzierten arbeitnehmer- und unternehmensbezogenen Bildungsaufgaben aktiv mit tragen. Auch für diese Aufgabe sei der Kolping-Bildungsorganisation aus Anlaß ihres Jubiläums alles Gute gewünscht!

Literaturverzeichnis:

- Adam, D., Entscheidungsorientierte Kostenbewertung, Wiesbaden 1970
- Anschoff, Ch., Betriebliches Humanvermögen, Grundlagen einer Humanvermögensrechnung, Wiesbaden 1978
- Ansoff, H.I., Strategic Management, London 1979
- Bundesrechnungshof, Bericht über den Einsatz von Schreibkräften bei Bundesbehörden, August 1975

- Conrads, M., Human Ressource Accounting, Eine betriebswirtschaftliche Humanvermögensrechnung, Wiesbaden 1976
- Dierkes, M., Die Sozialbilanz, Ein gesellschaftsbezogenes Informations- und Rechnungssystem, Frankfurt 1974
- Eichhorn, P., Gesellschaftsbezogene Unternehmensrechnung, Göttingen 1974
- Engels, W., Betriebswirtschaftliche Bewertungslehre im Licht der Entscheidungstheorie, Köln und Opladen 1962
- Gesellschaft für Systemtechnik mbH (GST), Humanvermögensrechnung für den Bereich Gießerei, unveröffentlichter Forschungsbericht im Auftrage des BMFT, Essen 1979/80
- Heinen, E., Betriebswirtschaftliche Kostenlehre, Kostentheorie und Kostenentscheidungen, 5. Aufl., Wiesbaden 1978
- Heinen, E., Picot, A., Können in betriebswirtschaftlichen Kostenauffassungen soziale Kosten berücksichtigt werden? in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 26. Jahrg. 1974, S. 345-366
- Macy, B.A., Mirvis, P.H., A Methodology for Assessment of Quality of Working Life and Organizational Effectiveness in Behavioral-Economic Terms, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 21, 1976, S.216-226
- Marr, R., Das Sozialpotential betriebswirtschaftlicher Organisation, Berlin 1979
- Picot, A., Betriebswirtschaftliche Umweltbeziehungen und Umweltinformationen, Grundlagen einer erweiterten Erfolgsanalyse für Unternehmungen, Berlin 1977
- Picot, A., Auswirkungen des sozialen Umfeldes auf die Unternehmensführung, in: RKW-Handbuch Führungstechnik und Organisation, hrsg. von E. Potthoff, Berlin, Bielefeld, Kennziffer 1222, S. 1-29
- Picot, A., Kosten, volkswirtschaftliche, in: Handwörterbuch des Rechnungswesens, 2. Aufl., hrsg. v. E. Kosiol, K. Chmielewicz, M. Schweitzer, Stuttgart 1980, (im Druck)
- Picot, A., Reichwald, R., Bodem, H., Ramsauer, P., Stolz, R., Zangl, J., Untersuchung zur Wirtschaftlichkeit der Schreibdienste in Obersten Bundesbehörden, Abschlußbericht im Rahmen des interdisziplinären Forschungsprojekts „Vergleichende Untersuchung der Schreibdienste in Obersten Bundesbehörden“ im Auftrage des BMFT, München und Hannover, Oktober 1979 (unveröffentlicht)
- Pieroth, E., (Hrsg), Sozialbilanzen in der Bundesrepublik Deutschland, Ansätze – Entwicklung – Beispiele, Düsseldorf, Wien 1978
- Sabathil, P., Fluktuation von Arbeitskräften: Determinanten, Kosten und Nutzen aus betriebswirtschaftlicher Sicht, München 1977
- Wysocki, K.v., Das Unternehmen in seiner Umwelt: Möglichkeiten und Grenzen der Sozialbilanz, in: Berichte über die Fachtagung 1974 des Instituts für Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V., Düsseldorf 1975, S. 201-226.

Autoren der Beiträge

Karl Berkel, Dr. phil., Dipl.-Psych., Dipl.–Theol., geb. 1943

Studium der Theologie und der Psychologie in Innsbruck und München, Promotion 1975;
seit 1971 wiss. Ass. in der Abt. f. Organisations- und Wirtschaftspsychologie an der Universität München

Reimar Birkwald, geb. 1924

Seit 1955 in der Abteilung Tarifpolitik der IG-Metall–Vorstandsverwaltung tätig;
seit 1977 Leiter dieser Abteilung.

Else Fricke, Dr. rer. pol., Dr. med. vet., geb. 1936

Studium der Veterinärmedizin in Gießen und Berlin sowie Zweitstudium Soziologie an der FU Berlin;

seit 1971 wissenschaftliche Mitarbeiterin im Forschungsinstitut der Friedrich-Ebert-Stiftung.
Arbeitsgebiete sind empirische industriesoziologische Untersuchungen, Forschungen zur beruflichen Bildung sowie beteiligungsorientierte Untersuchungen zur Humanisierung der Arbeit.

Werner Fricke, Dr. rer. pol. sci., Dipl.-Volkswirt, geb. 1936

Studium der Germanistik, Volkswirtschaftslehre und Soziologie an den Universitäten Göttingen, Berlin und Münster;

seit 1968 im Forschungsinstitut der Friedrich-Ebert-Stiftung
und seit 1972 Leiter der Abteilung Arbeitskräfteforschung.

Arbeitsgebiete sind empirische sozialwissenschaftliche Untersuchungen, Fragen der beruflichen Bildung und der Weiterbildung, Humanisierung des Arbeitslebens, Gewerkschaftsfragen.

Ekkehart Frieling, Privatdozent, Dr. phil., Dipl.-Psych., geb. 1942

Studium der Psychologie in München, Diplom 1968;

1969 bis 1972 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Psychologie der Universität Regensburg;

1973 bis 1977 Assistent am Lehrstuhl für Psychologie der Universität Augsburg, Promotion an der TU München;

seit 1977 Akademischer Rat an der Universität München;

1979 Habilitation im Fach Psychologie an der Universität München.

Arbeitsgebiete sind Psychologische Analyse von Arbeitstätigkeiten, Humanisierung der Arbeit, Berufsgrundbildung, Berufsklassifikation und Arbeitstätigkeiten von Behinderten.

Diether Gebert, Privatdozent, Dr. phil., Dipl.-Psych., geb. 1940

Studium der Psychologie, Philosophie und Betriebswirtschaftslehre in Kiel und München, Diplom 1968;

Promotion über ein Thema aus der Gruppendynamik 1972, Habilitation 1976;

Derzeit Privatdozent am Institut für Organisations- und Wirtschaftspsychologie der Universität München.

Ingo Heinisch, Dr. Ing., geb. 1944

Studium des Wirtschaftsingenieurwesens an der TU Berlin;

Promotion am Institut für Arbeitswissenschaft der TU Berlin 1972 bis 1974;

von 1974 bis 1977 Organisator in der dem Vorstand direkt unterstellten Hauptabteilung Zentrale Organisation eines weltweiten Industrieunternehmens;

seit 1977 Leiter der Abteilung Arbeitswissenschaft im zentralen Personalwesen der BMW AG, München.

Friedhelm Hengsbach SJ, Dr. rer. oec., lic. phil., lic. theol., Dipl. oec., geb. 1937
1957 Eintritt in den Jesuitenorden;
1959 bis 1962 Studium der Philosophie in München, 1964 bis 1968 Studium der Theologie in Frankfurt, 1968 bis 1972 Studium der Wirtschaftswissenschaften in Bochum;
1976 Promotion über die Assoziierung afrikanischer Staaten an die Europäischen Gemeinschaften;
seit 1977 Lehrbeauftragter für christliche Sozialwissenschaften an der Philosophisch-Theologischen Hochschule St. Georgen in Frankfurt.

Klaus Hoppmann, geb. 1927
nach Abitur handwerkliche und kaufmännische Lehre;
seit 1957 Geschäftsführer der Martin Hoppmann GmbH, Siegen.

Anton Jaumann, geb. 1927
Studium der Theologie, Volkswirtschaft und Rechtswissenschaft;
erste juristische Staatsprüfung 1954, zweite juristische Staatsprüfung 1957.
Von 1957 bis 1966 Rechtsanwalt in München;
Mitglied des Bayer. Landtags seit 1958;
von 1958 bis 1963 Geschäftsführer des Landesverbandes des Bayer. Groß- und Außenhandels;
von 1963 bis 1967 Generalsekretär der CSU;
von 1966 bis 1970 Staatssekretär im Bayer. Staatsministerium der Finanzen;
seit 1970 Bayer. Staatsminister für Wirtschaft und Verkehr;
Vorsitzender des Wirtschaftsausschusses des Bundesrates sowie der Wirtschaftsministerkonferenz der Länder.

Hanns Martin, Dr.-Ing., geb. 1945
Studium des Wirtschaftsingenieurwesens an der TU Berlin von 1965 bis 1971;
von 1969 bis 1971 studentische Hilfskraft am Institut für Arbeitswissenschaft, Berlin;
von 1971 bis 1976 wissenschaftlicher Assistent am gleichen Institut;
seit 1976 wissenschaftlicher Referent beim Projektträger „Humanisierung des Arbeitslebens“;
ab 1980 Professur für Arbeitswissenschaft an der Gesamthochschule Kassel.

Oswald Neuberger, Prof., Dr. phil., Dipl.-Psych., geb. 1941
Studium der Psychologie, Soziologie und Betriebswirtschaftslehre in München;
nach dem Studium wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Psychologie (Abt. Organisations- und Wirtschaftspsychologie) der TU München, Promotion 1970 und Habilitation 1975;
seit 1977 Professor für Organisationspsychologie an der Hochschule der Bundeswehr, München;
Arbeitsschwerpunkte auf den Gebieten der Führung, Arbeitsmotivation und -zufriedenheit und Kommunikation.

Günther Oppitz, Dipl. oec., geb. 1952
Studium der Ökonomischen Psychologie an der Universität Augsburg;
1976 bis 1978 Assistent der Geschäftsführung des Kolping-Bildungswerkes, Diözesanverband Augsburg;
seit 1978 Forschungsass. an der Abt. für Organisations- und Wirtschaftspsychologie der Univ. München.

Arnold Picot, Prof., Dr. rer. pol., Dipl.-Kfm., geb. 1944
1964 bis 1966 Ausbildung zum Bankkaufmann in Essen;
1966 bis 1969 Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität München;
1970 bis 1974 wissenschaftlicher Assistent am Institut für Industrieforschung und Betriebliches Rechnungswesen der Universität München, Promotion 1972;

1975 Habilitation im Fachgebiet Betriebswirtschaftslehre,
1976 Universitätsdozent im Fachbereich Betriebswirtschaft der Universität München;
seit 1976 Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Unternehmensführung und Organisation und Direktor des Betriebswirtschaftlichen Seminars an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der TU Hannover;
Arbeitsschwerpunkte in den Gebieten Unternehmensführung, Organisation und Entscheidung, Rechnungswesen, Absatzwirtschaft und Grundlagenprobleme der Betriebswirtschaftslehre.

Ralf Reichwald, Prof., Dr. rer. pol., Dipl.-Kfm., geb. 1943
Studium der Volks- und Betriebswirtschaftslehre in Marburg, Bonn und München;
1970 bis 1975 wissenschaftlicher Assistent am Institut für Industrieforschung und Betriebliches Rechnungswesen der Universität München, Promotion;
seit 1975 a.o. Prof. an der Hochschule der Bundeswehr, Fachbereich Wirtschafts- und Organisationswissenschaften.
Hauptarbeitsgebiete sind Produktionstheorie und Methodologie, industrielle Arbeitsorganisation und Fertigungssteuerung, Arbeitsgestaltung im Bürobereich auf der Grundlage neuer Systeme der Informationstechnologie, Technikentwicklung und Technikwirkung auf Organisation und Arbeit.

Lutz von Rosenstiel, Prof., Dr. phil., Dipl.-Psych., geb. 1938
Studium der Psychologie, Betriebswirtschaftslehre und Philosophie in Freiburg/Br. und München;
Diplom 1963, Promotion 1968, Habilitation 1974;
seit 1977 Professor für Wirtschafts- und Organisationspsychologie an der Universität München, Leiter des Institutsbereichs für Organisations- und Wirtschaftspsychologie.

Josef Schwartmann, Ing. (grad.), geb. 1930
Nach dem Ingenieurstudium, Fachrichtung Fertigungstechnik, von 1955 bis 1966 in Fertigungsplanung, Arbeitsstudium und Arbeitsbewertung der Daimler-Benz-Werke, Untertürkheim und Gaggenau, tätig;
von 1961 bis 1966 Verbandsingenieur beim Arbeitgeberverband der Metallindustrie im Unterwesergebiet Bremen;
ab 1966 in der Zentrale der Daimler-Benz-AG, Stuttgart-Untertürkheim;
seit 1976 Leiter des Fachbereichs „Zentrale Arbeitsführung“, zuständig für Koordination und Grundsatzfragen von Arbeitsgestaltung, Arbeitsbewertung, Zeitwirtschaft und Arbeitsschutz in der Daimler-Benz-AG.

Uta Schwatlo, Dipl. oec., geb. 1952
1973 bis 1978 Studium der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften in Augsburg;
seit 1978 wiss. Mitarbeiterin im Fachbereich Wirtschafts- und Organisationswissenschaften der Hochschule der Bundeswehr, München.

Hans Sehling, Dr. oec. publ., Dipl.-Hdl., Ltd. MinRat, geb. 1928
Studium der Wirtschaftswissenschaften und Pädagogik in München;
ab 1956 Tätigkeit an beruflichen Schulen und Wirtschaftsgymnasium;
1962 bis 1967 Dozent an der Höheren Wirtschaftsfachschule in München, Promotion 1965;
1967 Aufbau und Leitung der Staatl. Studienseminare für das Höhere Lehramt an Kaufmännischen Schulen;
seit 1970 Tätigkeit im Bayer. Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, seit 1973 Stellvertretender Leiter der Abteilung „Berufliche Bildung und Rehabilitation“.

Max Weinkamm, Dipl. oec., geb. 1949
1968 bis 1970 Ausbildung zum Bankkaufmann in Augsburg;
1970 bis 1974 Studium der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften an der Universität Augsburg;

1974 bis 1976 Stv. Personalleiter in einem mittleren Betrieb der Metallindustrie;
seit 1976 Geschäftsführer des Kolping-Bildungswerkes, Landesverband Bayern.

Peter Wilfert, Dr. jur., geb. 1931

Studium der Rechtswissenschaft an den Universitäten Tübingen und Heidelberg, Abschluß mit Assessorprüfung und Promotion;
seit 1960 tätig beim Verband der Metallindustrie in Baden-Württemberg, seit 1966 als Geschäftsführer und Leiter der Tarifabteilung;
Mitglied des Landesvorstandes des REFA-Verbandes;
Lehrbeauftragter an der Universität Tübingen im Fachbereich „Wirtschaftswissenschaften“.

Zusätzliche Diskussionspartner bei der Unternehmerbefragung und der abschließenden Podiumsdiskussion:

Hans Haibel, Ing. (grad.), geb. 1931

seit 1964 Geschäftsführer der Fa. Goetze Friedberg GmbH, eines Kolbenringproduzenten,
seit 1973 Sprecher der Geschäftsführung;
von 1974 bis 1978 Vorsitzender des Industrie- und Handlungsgremiums Aichach-Friedberg;
seit 1978 Präsident der Industrie- und Handelskammer für Augsburg und Schwaben.

Gustav-Adolf Pass, geb. 1928

seit 1963 Produktionsleiter bei der Firma Willy Bogner.
In der Firma Willy Bogner läuft derzeit ein Projekt „Neue Arbeitsstrukturen in der Bekleidungsindustrie“ im Rahmen des Programmes „Humanisierung des Arbeitslebens“ der Bundesregierung.

Max Staudinger, geb. 1919

Geschäftsführer der Flabeg GmbH in Fürth;
seit 1972 Vorsitzender des Verein der Glasindustrie e.V., des bundesweiten Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbandes der Glasindustrie mit Sitz in München.

Josef Anton Stüttler, Dr.phil., lic. phil., abs. jur., geb. 1931

Studium der Pädagogik, Philosophie, Rechtswissenschaft, Volkswirtschaft und Staatswissenschaft in München, Dublin und Innsbruck;
seit 1972 Professor für Sozialphilosophie an der Katholischen Fachhochschule für Sozialwesen Nordrhein-Westfalen, Abtl. Köln;
seit 1970 Gesellschaftspolitischer Referent beim Kolpingwerk, Deutscher Zentralverband.

Sachregister

- Absentismus → Fehlzeiten
Abwechslung 85, 87
Akkordarbeit 70, 121, 129
Aktionsforschung 162
Akzeptanz 215 f.
Allgemeines Adaptations-Syndrom 167
Anerkennung 85, 87
Anforderungen 45, 110, 120, 140
Angebotsorientierter Ansatz 55
Angst vor Widerspruch 164, 172 f.
Anspruchsniveau 91, 129, 158
Arbeit
– Ausführbarkeit 37
– Erträglichkeit 37
– und Freizeit 8, 15, 70, 72 ff., 192 f., 202, 244
– Funktionen der 67 f.
– Sinnhaftigkeit von 71, 73, 82, 87
– Zumutbarkeit 37, 81, 91 f.
Arbeitgeber → Humanisierung und Unternehmer
Arbeitnehmer → Humanisierung und Gewerkschaft
Arbeitsablauf → Arbeitsstrukturierung
Arbeitsauseinandersetzungen 41, 45
Arbeitsausführung 68, 71, 77, 89
Arbeitsbedingungen 70, 81, 82, 85, 97, 107 ff., 111, 143, 238
– Problembereiche 147, 159
Arbeitsbewertung 121
Arbeitsergebnis 68, 70, 77
Arbeitsgegenstand 117 f.
Arbeitsgruppen 43, 58, 84, 95 ff., 114, 118, 145, 160
– und Gewerkschaften 103
– Teilautonomie 12, 19, 25, 47, 58, 64, 95 ff., 136, 151
– Widerstände bei Einführung 100
Arbeitsgruppenbesprechung 96, 98, 99, 105, 121
Arbeitsinhalt 45, 48 f., 118, 147, 150, 210
Arbeitskraft
– Ziel-Mittel-Relation 70, 243 f.
Arbeitskreis für Arbeitsstrukturierung 107 ff.
Arbeitslosigkeit 13, 19, 29, 52, 74, 75, 82
Arbeitsmedizin 19, 25, 83, 107, 112, 120
Arbeitsmethode 51, 150
Arbeitsplatz → Arbeitsstrukturierung
Arbeitsplatzanalyse 140 ff.
Arbeitsicherheit → Arbeitsunfälle
Arbeitsstrukturierung 25, 42 ff., 58, 63, 109 ff., 181
– Arbeitskreis für 107
– bei BMW 115 ff.
– Interdisziplinäre 116 → Forschung, interdisziplinäre
– Verbesserungen durch Arbeiter 158 f.
Arbeitsstättenverordnung 119
Arbeitssteilung 24, 58, 69, 71, 73, 135, 136
– Internationale 74 f.
– → Trennung von Planung und Ausführung
Arbeitsumgebung 119 f.
Arbeitsunfälle 19, 24, 83, 108, 120, 143
– ökonomische Sicht 229 ff.
Arbeitsverantwortung 68, 71
Arbeitsvollzug 68, 70, 77
Arbeitsweise 51
Arbeitszeitverkürzung 19, 70, 74
Arbeitszufriedenheit 23 f., 30 f., 34, 37, 39, 48, 81, 89 ff., 115, 143, 168
Arbeitszyklus → Taktzeiten
Ausbeutung 19, 81
Ausbildung 53 ff., 59, 61, 71 f., 80, 129, 192
– des Aus- und Weiterbildungspersonals 60 ff.
– und Katholische Soziallehre 71 f., 79
– marktwirtschaftliche Orientierung 71, 79 f.
– → Fort- und Weiterbildung

Ausländische Arbeitnehmer 12, 118
 Automation 13, 19, 21, 26, 108, 112
 Autonomie 83, 87
 Autoritätssyndrom 37, 52

 Beanspruchung → Belastung
 Bedrohung 166 f.
 Behinderte 115, 120, 122 ff.
 Belastung 11, 18, 19, 33, 48, 70, 107, 110,
 125, 140 ff., 155, 180 f., 235
 Berufsbildungsreform 54
 Berufspädagogik 53 ff., 63 f., 80
 Berufs- und Erwerbsunfähigkeit 24, 229 f.
 Berufswahl 25, 62
 Beschwerderecht 97 f.
 Betrieb
 – Bildungsfunktion 57 ff., 63
 Betriebsklima 26, 59
 Betriebsdatenerfassungssysteme → EDV
 Betriebsfriedensstörung 138
 Betriebsrat 46, 52, 83, 97, 98, 103, 105,
 107, 132, 157 f., 160, 161, 163 f.
 – → Humanisierung und Gewerkschaften
 Betriebsvereinbarung 96, 101, 158, 161
 Betriebsverfassungsgesetz 12, 28, 34, 46,
 47, 81, 97, 98, 103, 107, 157, 161, 171
 Betriebszugehörigkeit
 – Dauer der 36, 115
 Bewältigung von Streß 166 ff.
 Bildschirmarbeit 29, 89
 Bildungsarbeit → Ausbildung, → Fort-
 und Weiterbildung
 Bürokommunikation, technische 204,
 216 f.

 Dehumanisierung 112
 Delegation 19, 83
 Demokratie im Betrieb 51 f., 91, 95 ff.,
 100, 128
 Dequalifizierung 71
 Dienstleistungsgesellschaft 73
 Dispositionsspielraum 39, 48, 80, 119, 153
 – → Entscheidungsspielraum, → Hand-
 lungsspielraum

 EDV (Elektronische Datenverarbeitung)
 135 f., 147, 151, 204, 208 f., 214 f.
 Einflußlosigkeit 159 f., 165 ff., 174
 Einstellung zur Arbeit 36 ff., 42 ff., 143
 Entdemokratisierung 51 f.
 Entfaltung → Selbstverwirklichung
 Entfremdung 24, 26, 33, 82, 235

Entpersönlichung 71
 Entscheidungsspielraum 58, 71, 83, 92,
 128, 136
 – und EDV 208 f.
 – → Dispositionsspielraum, → Handlungs-
 spielraum
 Ergonomie 83, 89, 110, 193
 Erkenntnisse, gesicherte, arbeitswissen-
 schaftliche 12, 34, 36 f., 81, 116, 195
 – Umsetzung von 155, 160, 196 f.
 Erwerbsarbeit 73 f.
 Erwerbsfähigkeitsminderung 122, 229 f.

 Fachnormenausschüsse 109
 Fehlzeiten 24, 28, 52, 105, 113, 129, 130,
 197
 Fertigungssteuerung 135 ff., 147, 150
 Fließband 24, 25, 39 ff., 70, 107, 109, 110,
 115, 118, 141, 145, 196 f., 203
 Fluktuation 24, 28, 52, 82, 105, 129, 130,
 163, 197, 234
 Forschung, interdisziplinäre 17, 27, 34 f.,
 38, 46 f., 48, 116 f., 124
 Forschungsförderungsprogramm »HdA«
 12, 16, 29, 33 ff., 39, 122, 181 ff.
 – Erfahrungen bei der Durchführung 46,
 130, 138, 142 f.
 – und Gewerkschaften 179 ff.
 – notwendige Verbesserungen 184 f.
 – Ziele 15
 Fort- und Weiterbildung 49, 53 ff., 63 f.,
 101 f., 104, 150, 173 f., 192, 246
 – Bereitschaft zu 26, 100, 128, 130
 – und Kolping 2, 6
 – zu Partizipation 54, 101 f., 159 ff.
 – Projekte 27, 121, 159
 – Recht auf 96 f.
 Fortbildungspersonal 61
 Fremdbestimmung 19, 33, 147, 150
 Führungskräfte
 – und Humanisierung 133
 – Bildung der 59, 63
 – und Mitbestimmung 98 f., 105, 163
 – Wahl der 97 f.
 Führungsverhalten 8, 26, 59 f., 61, 103 f.
 – und Angst vor Kritik 172 f.
 – und Mitbestimmung 98 f.

 Gerechtigkeit 82, 87, 156, 244
 Geschichte von Humanisierung 11 ff.,
 188 f.

- Gesundheit 23, 83, 87
 – → Arbeitsmedizin, → Arbeitsunfälle
 Gruppenakkord 121
 Gruppenarbeit → Arbeitsgruppen
 Gruppensprecher 97 f., 106, 151
 Güter 226 ff.
- Handlungseinheit 169 f.
 Handlungsspielraum 44, 51, 83, 92, 113, 136, 150
 – → Entscheidungsspielraum, → Dispositionsspielraum
 Harzburger Modell 19
 Herrschaft 18, 69
 Humanisierung Def. 13, 23, 53, 81, 86, 127 f.
 – und Gesetzgebung 8, 12, 28, 34 f., 47, 72, 128, 237 ff.
 – und Gewerkschaften 7, 13 f., 27 f., 46, 179 ff., 201 f., 237, 243
 – Initiative zur 236 f.
 – und Intensivierung 145 f., 156
 – Internationale Dimension 74 ff., 79, 237
 – und Kolping 1 ff., 5
 – Komponenten der 86
 – und Konjunktur 13, 91, 191, 199
 – Messung von 81 ff., 86 ff.
 – und Staat 7, 14, 23 ff., 28 ff., 51 f., 237 f.
 – und Unternehmer 7, 13, 27 f., 31, 127 ff., 131, 183, 187 ff., 236
 – und Wirtschaftlichkeit 7, 18, 28 ff., 33, 52, 69, 71, 92 f., 94, 112 f., 129 f., 146, 157, 198 ff., 217, 225 ff., 235 f., 243 f.
 – und Wissenschaftler 19 f., 27, 51 f., 131 ff., 201 f.
 – zukünftige Notwendigkeiten 184, 199 f., 246
 Humanisierungsspezialisten 132
 Humanistische Psychologie 11
 Humankapital 31, 226 ff., 247
 Humankosten 227, 229 ff.
 Human Relations 11, 19
 Humanvermögensrechnung 243
- Identifikation mit dem Betrieb 26 f., 99, 104, 105, 129
 Ideologie 19, 51 f., 54 f., 190
 Industrialisierung 69, 188
 Information
 – der Mitarbeiter 96, 121, 138 f., 150, 171
 – über Humanisierung 195
 – Überforderung 140
- Initiativrecht 97
 Integration von Behinderten 115, 122 ff.
 Internationale Arbeitsorganisation 33 f.
- Job-Enlargement 19, 25, 64, 84, 108 f., 113, 118 f., 136 f.
 Job-Enrichment 25, 64, 83, 109 f., 118, 136 f.
 Job-Rotation 19, 25, 64, 84, 118, 136 f.
- Kapital und Arbeit 27 f., 68 f., 72, 77, 79, 103, 184
 Kapitaltransfer 76
 Katholische Soziallehre 3 ff., 67 ff., 72, 79 f., 243 f.
 Klassengesellschaft 23, 68
 Kommunikation 84, 147, 150
 – Schwierigkeiten mit 163 f., 182, 201
 – Technologien für 204, 216 f.
 – Training von 63, 102
 Kompetenz 54, 160
 Kontakt 84, 86, 87
 Konfliktbereiche 46 f.
 Konfliktregelung 85, 87
 – Training von 102
 Kooperation 41, 48, 84
 – Training von 63, 102
 Kosten 93, Def. 228
 – effekte 212
 – Erfassung 233 ff.
 – volkswirtschaftliche 225 ff., 231 f.
 Kosten-Nutzen-Analyse 18, 201
 Kreativität 71
 – Training von 63
- Leistung 85, 87, 105
 – → Humanisierung und Wirtschaftlichkeit, → Produktivität
 Leistungsfähigkeit 211 f.
 – Minderung der 122
 Leistungsmotivation 42
 Lohneingruppierung 14, 47, 49, 70, 82, 113, 121, 150 f., 153, 156, 202, 246
 Lohnrahmentarifvertrag 107
- Machtgefälle 172 f.
 Marktwirtschaft 30, 69, 70, 79
 Menschenführung → Führungsverhalten
 Menschenwürde 4 f., 72, 86 ff.
 Methodenartefakt 133
 Methoden zur Erfassung des Ist-Zustands 139

- Minderheitenschutz 100
 Mitbestimmung 23, 77, 83, 143, 171
 – am Arbeitsplatz 19, 27, 33, 42, 47, 51, 72, 95 ff., 124, 132, 150, 156 ff., 171, 214
 – und Fort- und Weiterbildung 54, 101 f., 159 f.
 – und Führung 98 f.
 – paritätische 103
 – auf Unternehmensebene 12, 19, 33, 47, 51, 72, 103, 132
 – und Leistung 105
 Mittelstand 197 f., 202, 244
 Monotonie 70, 84, 210, 233
- Nachfrageorientierter Ansatz 55
 Nacharbeit 25, 70, 243
 NFA (Neue Formen der Arbeitsgestaltung) 12, 33, 42, 58
 – → Job-Enlargement, → Job-Enrichment, → Job-Rotation, → Arbeitsgruppe
 Nullsummenspiel 76
- Organisationsstruktur 88, 214, 216
 Orientierung 83, 87
 Operationalisierung 88
- Pausen 113, 118, 120
 Persönlichkeitsentwicklung 4, 44 ff., 53, 56 ff., 67 f.
 – Verkümmern 135
 Personalpolitik 82, 120 f.
 Phasen der Humanisierung 187, 189 ff.
 Planifikation 19, 30
 Postulatspädagogik 55
 Prinzip Hoffnung 174 f.
 Privatheit 84, 86 ff.
 Produktionsauslagerung 75
 Produktionsmittelbesitz 19, 70
 Produktivität 73, 206 f.
 – → Humanisierung und Wirtschaftlichkeit
 Projekte
 – BMW 115, 122 ff.
 – Bogner 129
 – Daimler Benz 107 ff.
 – Fertigungssteuerung 135 ff.
 – Hoppmann 43 f., 95 ff., 114
 – Peine 156 ff.
 – Thorsrud 113
 Pseudostrategien der Humanisierung 19 f.
- Psychosomatische Störungen 170
 Psychotechniken 19
 Puffer 42, 110, 113, 118, 119, 145
- Qualifikationsforschung 54, 61
 Qualifikationsniveau 42 f., 45, 47, 49, 54, 112, 153, 156, 163
 – → Lohnneingruppierung
- Rationalisierung 13, 21, 26, 69, 71, 75, 112 f., 114, 130, 138, 146, 198 f.
 – Def. 206, 226
 – im Bürobereich 204 ff.
 – qualitative 206 ff., 214
 Reformpädagogik 56
 Rehabilitation 114 f., 122 ff., 231
- Sachzwänge 243 ff.
 Selbstverwirklichung 4, 23, 31, 67, 72, 74, 84, 87, 127
 Sicherheit 82, 87
 Solidarität 84
 Solidaritätssyndrom 37, 52
 Sozialbeziehungen 143, 192
 Soziale Indikatoren 12, 20, 88 f., 133
 – Meßprobleme 88 f.
 Sozialpartner → Kapital und Arbeit, → Humanisierung und Unternehmer, → Humanisierung und Gewerkschaften
 Schichtarbeit 25, 70, 233 f., 243
 Schlüsselqualifikation 61 f.
 Schönheit 85 ff.
 Schreibdienst 204, 209 ff., 234 f.
 Status → Anerkennung
 Strategien der Humanisierung 14 f., 19 f.
 Streik 18, 19
 Streß 165 ff., 233 f.
- Tätigkeitsanalyse 88, 124, 138 f.
 Tätigkeitsumfang 82
 Taktzeiten 39 ff., 48, 82, 87, 115, 135
 Taylorisierung 48, 71
 – im Bürobereich 205
 Technisierung des Verwaltungsbereichs 204 ff.
 Teilautonome Arbeitsgruppen 12, 19, 25, 47, 58, 64, 95 ff., 136, 151
 Terminzwang → Zeitzwang
 Textverarbeitung 204, 208 ff., 214 f., 216
 Trennung von Planung und Ausführung 112, 135, 141, 156
 – → Arbeitsteilung

Unfallschutz → Arbeitsunfälle
Unternehmensführung, antizipative 238 f.

Verdrängung 168

Versicherungswirtschaft 229, 231, 238

Vertrauen 173

Verwaltungsbereich 203 ff.

Volkswirtschaft 225, 231 f.

Vorschlagswesen 99, 104, 124, 158 f., 161

Weiterbildung → Fortbildung

Wertwandel 20 f.

Wirtschaftlichkeit 225 ff.

– Def. 211, 225

– erweiterte 211 ff.

– → Humanisierung und Wirtschaftlichkeit

Wirtschaftsausschuß 105

Wirtschaftspolitik 23 ff.

– → Humanisierung und Gesetzgebung,

→ Humanisierung und Staat

Würde → Menschenwürde

Zeitzwang 147

Ziele von Humanisierung 13 ff., 18, 23,

33 f., 82 ff., 92, 94, 105, 129, 130,

132 ff., 155 f., 181 f., 187, 194

Zielkonflikt 74, 92, 130, 162

Zykluszeit → Taktzeit