

DER GRUNDCHARAKTER DER „HUMANISIERUNG DER ARBEIT“

Von KAZUHIKO MURATA*

1. *Einleitung*

In den letzten Jahren stellt man oft und eifrig „Humanisierung der Arbeit“ im Unternehmen in Frage. Ziel dieses Aufsatzes ist es, den Grundcharakter solcher Bemühung betriebswirtschaftlich zu erklären, die man mit dem Schlagwort „Humanisierung der Arbeit“ vorschlägt und von einem Teil der Unternehmen schon in die Tat umgesetzt wird. Die Humanisierung der Arbeit ist jedoch von verschiedenen Gruppen z.B. Unternehmer, Gewerkschaft, Regierung, Forscher usw. vorgeschlagt und bestrebt. Außerdem sind auch die Angelegenheiten sehr verschiedenartig, die man mit diesem Schlagwort behandelt. Im vorliegenden Aufsatz beschränken wir also den Gegenstand unserer Überlegungen auf diejenige Humanisierung der Arbeit, die vom Unternehmen um der Verbesserung des Arbeitsinhaltes willen bestrebt ist oder sein soll, und erklären den Grundcharakter dieser Humanisierung der Arbeit im Zusammenhang mit den Rationalisierungsbestrebungen der Unternehmen.

2. *Die Enthumanisierung der Arbeit und der Widerstand der Arbeiter*

Unserer Meinung nach besteht sich einer der Anlässe für die Humanisierung der Arbeit im Widerstand der Arbeiter oder Gewerkschaft gegen den wirklichen Arbeitsinhalt im Unternehmen. Wir müssen also in erster Linie die Wirklichkeit des Arbeitsinhaltes im Unternehmen und den Widerstand der Arbeiter behandeln.

In Bezug auf die Wirklichkeit des Arbeitsinhaltes weist man oft hin, daß die drei Erscheinungen mit der zunehmenden Rationalisierung der Unternehmen immer mehr eintreten: 1) die Trennung von Disposition und Ausführung, 2) die Zerlegung der Arbeit, und 3) die soziale Isolierung der Arbeiter im Produktionsprozeß. Diese Erscheinungen bedeuten den Arbeiter die Enthumanisierung der Arbeit. Denn die Trennung von Disposition und Ausführung läßt die Selbstbestimmtheit der Arbeit verlieren. Die Arbeitszerlegung macht den Arbeitsinhalt entleert und monoton. Unter diesen Umständen verursacht die Einführung der Maschinen die von der Arbeitsgeschwindigkeit und dem Arbeitsrhythmus der Maschinen gebundene Arbeit. Die soziale Isolierung der Arbeiter im Produktionsprozeß, deren Ursache besteht darin, daß man die von der Disposition getrennte und zergelegte Arbeit ausschließlich dem Arbeiter als Einzelperson zuteilt, läßt noch dazu die Eigentümlichkeit der Arbeit als Umformungstätigkeit der Natur durch die Zusam-

* Associate Professor (*Jokyōju*) of Business Management.

menarbeit der Menschen für die Menschen verlieren.

Die Enthumanisierung der Arbeit bringt daher den Arbeiter mehr oder weniger die Zunahme der physischen und geistigen Arbeitsbelastungen. Dieser Umstand zwingt die Arbeiter dazu, gegen diese Zunahme der Arbeitsbelastungen passiv oder aktiv zu widerstehen. In diesem Fall verstehen wir unter passivem Widerstand die steigende Abwesenheit und Fluktuation der Arbeiter, die Leistungszurückhaltung der Arbeiter, und die Verschlechterung der Produktsqualität. Dazu verstehen wir unter aktivem Widerstand den intentionellen und organisatorischen Protest der Arbeiter gegen den enthumanisierten Arbeitsinhalt. Wir müssen beachten, daß der Widerstand der Arbeiter desto immer stärker ist, je mehr sich die Erwartungen und das Bewußtsein der Arbeiter verändert entsprechend dem Zunahme der folgenden allgemeinen Tendenzen: 1) die Erhöhung des Erziehungsniveaus, 2) die Erhebung des Lebensstandards und 3) die Bereicherung des Sozialversicherungswesens. Denn unserer Meinung nach sind sich die Arbeiter im allgemein entsprechend der Erhöhung des Erziehungsniveaus bewußt einer Kollision zwischen dem in dem Erziehungsprozeß gepflegten Wertsbewußtsein und der Wirklichkeit der Arbeit im Unternehmen. Dazu macht die Erhebung des Lebensstandards einen Konflikt zwischen der Freiheit der Auswahl im Kulturleben und Konsumleben und der Bindung der Aktion im Arbeitsleben den Arbeiter klar erkennen. Die Bereicherung des Sozialversicherungswesens schwächt außerdem die Funktion des Lohnes als Vermittler zwischen Arbeitsraum und Konsumraum, d.h. als Kompensator der Unzufriedenheit der Arbeiter im Arbeitsraum.

3. *Die betriebliche Notwendigkeit der Humanisierung der Arbeit*

Das Unternehmen kann den Widerstand der Arbeiter gegen die Enthumanisierung der Arbeit nicht ganz außer acht lassen. Wir finden den ersten Grund darin, daß der Widerstand der Arbeiter, passiv oder aktiv, dem Unternehmen eine Krise der Arbeitsmotivation bedeutet. Als die Auswirkungen solcher Krise sind zu nennen die Senkung der Arbeitsleistung, die Verschlechterung der Produktsqualität und die Unterbrechung des Produktionsprozesses, die alle dem Unternehmen den ökonomische Verlust verursachen. Sowohl die zur Montageindustrie gehörenden Unternehmen wie die zur Prozeßindustrie gehörenden Unternehmen können diesen Umstand nicht übersehen. Denn bei der Montageindustrie hängen die Steigerung der Produktivität und die Verbesserung oder Erhaltung der Produktsqualität besonders vom Arbeitswillen der Arbeiter ab, weil die Mechanisierung der Montagearbeit ökonomisch sehr schwierig ist. Bei der Prozeßindustrie ist es dagegen insbesondere notwendig, durch feste Zusammenarbeit der Arbeiter die kontinuierliche Operation des Produktionsprozesses zu verwirklichen, d.h. den Eintritt des unnormalen Umstandes zu verhüten und im Notfall so schnell wie möglich wiederhergestellt zu werden, weil sie einerseits eine technologische Eigentümlichkeit des kontinuierlichen Produktionsprozesses haben und andererseits wegen der kapitalintensive Produktionsweise die lange Frist zu brauchen, um angelegtes Kapital einzufordern. Aber die wirkliche Arbeitsorganisation bei der Prozeßindustrie funktioniert trotzdem hinderlich zur Pflege der feste Zusammenarbeit, indem sie die Träger der Arbeitsverantwortung ausschließlich auf der Einzelperson beschränkt.

Zweiten Grund, aus dem das Unternehmen den Widerstand der Arbeiter nicht ganz außer acht lassen kann, finden Wir darin, daß die Zunahme der Abwesenheit und Fluktua-

tion der Arbeiter dem Unternehmen die Zunahme der Anwerbungskosten, Erziehungskosten und Ausbildungskosten verursachen.

Dritter Grund besteht darin, daß die Enthumanisierung der Arbeit die Anschaffung der Arbeitskräfte sehr schwierig macht, insbesondere unter Umständen des erhebenden Erziehungsniveaus, Lebensstandardsniveaus und Sozialversicherungsniveaus.

Außerdem finden wir den vierte Grund darin, daß man den der Enthumanisierung der Arbeit entgegengesetzten Arbeiter den Wille und die Fähigkeit ganz nicht erwarten kann, die das Unternehmen braucht, um zur Marktschwankungen elastisch zu adaptieren: den Wille und die Fähigkeit der Arbeiter, gegen diese Schwankungen die geeignete Maßnahmen sich selbst elastisch zu ergreifen.

Wenn das Unternehmen aus diese vier Gründen den Widerstand der Arbeiter gegen die Enthumanisierung der Arbeit nicht ganz außer acht lassen kann, dann muß er die Verbesserung der Arbeitsinhalte der Arbeiter beabsichtigen. Denn die Ursache des Widerstandes der Arbeiter besteht gerade darin, daß die Arbeitsinhalte den Arbeiter unhumanistisch scheinen. Was hier auftritt, das ist die von uns in Frage gestellte „Humanisierung der Arbeit“ als Unternehmensbestrebung.

Doch darf man die Unternehmensbestrebung für die Humanisierung der Arbeit nur als passive Maßnahmen nicht begreifen, die das Unternehmen ergreift, um den Widerstand der Arbeiter zu lindern. Wir müssen noch dazu darauf beachten, daß es die Umstände gibt, unter denen das Unternehmen sich selbst aktiv um die Humanisierung der Arbeit bemühen muß: Erstens muß sich das Unternehmen um die intensive Ausnützung der Arbeitskräfte gegen ihre relative Knappheit und die Steigerung der Arbeitskosten bemühen. Zweitens fordern die stetigen Schwankungen der Umwelt des Unternehmens es der Unternehmensleitung, sich ihrer Zeit und Energie, nicht um interner Regulierung des Unternehmens willen, sondern um Anpassung des Unternehmens an seiner Umwelt willen, zu bedienen. Um gegen diesen Umstand Maßnahmen zu ergreifen, muß er sich einerseits um die Pflege der vielseitig-geschickten (multi-skilled) Arbeiter bemühen, und andererseits diejenige neue Form der Arbeitsorganisation gestalten, die den Unternehmensmitgliedern die Autorität und Verantwortung zubilligt, die Probleme der interne Regulierung des Unternehmens unter der gegenseitige Zusammenarbeit elastisch zu lösen. Dabei verstehen wir unter diesen Probleme insbesondere 1) die Veränderungen der Arbeitsinhalt der Arbeiter als Resultat der aus der Marktschwankungen folgenden Veränderungen der Produktqualität und Produktquantität und 2) die Eintritte der technologischen und soziale Hindernisse im Produktionsprozeß des Unternehmens.

4. *Die Maßnahmen der Humanisierung der Arbeit*

Unserer Meinung nach stellen sich die folgenden vier Maßnahmen die konkreten Maßnahmen der Humanisierung der Arbeit dar: 1) Arbeitsplatzwechsel, 2) Arbeitserweiterung, 3) Arbeitsbereicherung und 4) Autonome Arbeitsgruppe. Mit der Maßnahme Arbeitswechsel versucht man es, die Probleme der Arbeitsmonotonie, der Arbeitsentleerung und der aus ihr sich ergebenden Arbeitsbelastung zu lösen, indem man einem Arbeiter die andere zerlegte Arbeit in bestimmten Zeitabständen übernehmen läßt. Die Maßnahme Arbeitserweiterung beabsichtigt, diese Probleme zu lösen, indem man einerseits einen Ar-

beitszyklus verlängert und andererseits vielseitige Arbeitsinhalt in einen Arbeitszyklus einschließt. Zudem beabsichtigt die Maßnahme Arbeitsbereicherung, die Selbstbestimmtheit der Arbeit wiederherzustellen, indem man nicht nur ausführende Elemente, sondern auch dispositive Elemente in die von einem Arbeiter erfüllte Arbeit einschließt. Dagegen sind die Merkmale der Maßnahme „Autonome Arbeitsgruppe“ in den folgenden Punkte zu finden. 1) Man setzt als Modul bei der Gestaltung der Arbeitsorganisation nicht das Individuum, sondern die Gruppe, und teilt dieser Arbeitsgruppe eine technologisch sinnvolle und geschlossene Arbeit zu. 2) Während man dieser Arbeitsgruppe eine Autonomie oder Selbstbestimmung über die Arbeitsmethode und die Arbeitsteilung unter die einzelnen Mitglieder der Arbeitsgruppe zubilligt, läßt man dieser Arbeitsgruppe die Verantwortung über die Qualität und Quantität der Arbeitsresultate übernehmen. 3) Die Rolle des Aufsichtsführenden ändert sich vom strengen Aufseher der bisherigen individuellen Arbeit oder Regulierenden zwischen den Arbeiter zum Führer der Grenzbedingungen der Arbeitsgruppe, d.h. der Inputsbedingungen und Outputsbedingungen oder Geber der Kenntnisse und Erfahrungen, die der Arbeiter braucht, um die Gruppenarbeit zu leisten.

Von den vier konkreten Maßnahmen der Humanisierung der Arbeit müssen wir auf die Maßnahme „Autonome Arbeitsgruppe“ achten. Denn sie versucht, nicht nur das Problem „Trennung von Disposition und Ausführung“ und das Problem „Arbeitszerlegung“, sondern auch das Problem „Soziale Isolierung der Arbeiter“ zu lösen, indem sie der Arbeitsgruppe die Autonomie und Verantwortung genehmigt, die technologisch sinnvolle und geschlossene Arbeit zu leisten. Wir müssen hier doch darauf achten, daß die Entscheidung an sich über den Grad der zu genehmigende Autonomie und Verantwortung durchaus von der Unternehmensleitung einseitig gemacht werden kann.

Nun sagt man oft, daß die Konzeption „Humanisierung der Arbeit“ an sich als eine der theoretischen Grundlagen die Theorie über „das offene und sozio-technische System“ (Vgl. F.E. Emery and E.L. Trist, *Socio-technical Systems*; in: F.E. Emery (eds.), *Systems Thinking*, Middlesex 1974, und F. Emery and E. Thorsrud, *Democracy at Work*, Leiden 1976.) hat. Wir wollen also im folgenden unsere Aufmerksamkeit auf diese Theorie richten und ferner versuchen, den Grundcharakter der Humanisierung der Arbeit zu erklären, indem wir klar machen, warum sie sich die theoretische Grundlage der Humanisierung der Arbeit darstellt.

5. *Die theoretische Grundlage der Humanisierung der Arbeit*

Die Merkmale der Theorie des offenen und sozio-technischen Systems können wir in den folgenden Behauptungen finden. (1) Das Unternehmen ist, wenn man ihn in Bezug auf seine Umwelt begreift, ein Produktionssystem, dessen Zweck besteht darin, die menschlichen und sachlichen Quellen aus dem Inputmarkt zu beschaffen, sie umzuformen und sie als Produkte auf den Outputmarkt zu bringen. Er hat daher die Beschaffenheit als offenes System, das seinen stabilen Zustand (steady state) in den Wechselwirkungen mit seiner Umwelt erhalten muß. In diesem Fall versteht man unter der Umwelt des Unternehmens hauptsächlich den Inputmarkt und Outputmarkt. (2) Das Unternehmen besteht, wenn man seine innere Seite betrachtet, aus beiden Teilsysteme, d.h. technischem System und sozialem System. In diesem Fall verstehen wir unter technischem System das System von

den vielartigen sachlichen Mitteln, die das Unternehmen braucht, um die aus dem Inputmarkt beschafften, vielartigen Quelle zu den auf den Outputmarkt zu bringenden Produkte umzuformen. Dagegen verstehen wir unter sozialem System das System von den vielartigen Rollen, die von den Menschen zu spielen sind, um dieses technische System funktionieren zu lassen. Jedes dieser beiden Teilsysteme hat das eigene leitende Prinzip, nach dem es gestaltet werden muß. Wenn man das soziale System des Unternehmens gestalten will, dann muß man insbesondere auf die Befriedigung der folgenden sechs psychologischen Voraussetzungen achten: 1) die Vielseitigkeit der Arbeit, 2) die Möglichkeit des Lernens in der Arbeit, 3) die Möglichkeit der Willensbildung in der Arbeit, 4) die gegenseitige Hilfe und Achtung zwischen den Arbeiter, 5) die gesellschaftliche Nützlichkeit der Arbeit, und 6) die Zukunftshoffung der Arbeit. Doch darf man sowohl technisches System wie soziales System unter der Unberücksichtigung des andersartigen leitenden Prinzips und unabhängig von anderem leitenden Prinzip nicht gestalten. Denn die ganzheitliche Leistung des Unternehmens nur dann erst sich verbessert, wenn die simultan-optimale Zuordnung zwischen technischem System und sozialem System verwirklicht wird. (3) Die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens an den Veränderungen seiner Umwelt hängt einerseits von der Elastizität der Technologie, die es hält, und andererseits dem Grad der Selbstregulierung der Unternehmensmitglieder ab. (4) Die primäre Aufgabe der Unternehmensleitung besteht nicht in der internen Regulierung des Unternehmens, sondern darin, das Unternehmen an seiner Umwelt adaptieren zu lassen, mit anderen Worten, die Grenzbedingungen des Unternehmens zu kontrollieren. Die primäre Aufgabe des Beaufsichtigenden besteht ebenso nicht in der internen Regulierung der Arbeitsgruppe, sondern in der Kontrollierung der Grenzbedingungen der Arbeitsgruppe.

Was sollen wir denn unter dem Grunde verstehen, aus denen die Theorie des offenen und sozio-technischen Systems sich eine theoretische Grundlage der Humanisierung der Arbeit im Unternehmen darstellt? Als diese Gründe können wir die folgenden hinweisen. Der erste Grund ist darin zu finden, daß diese Theorie die Notwendigkeit, durchaus die Verbesserung der ganzheitlichen Leistung des Unternehmens im Kopf behaltend, betont, nach eigenem leitendem Prinzip des sozialen Systems die Arbeit und Arbeitsorganisation zu gestalten. Mit anderen Worten, finden wir den ersten Grund darin, daß sie dem Unternehmen die Befriedigung der oben genannten sechs psychologischen Voraussetzungen der Arbeit fordert, um die Leistung des Unternehmens zu erheben. Der zweite besteht darin, daß der Spielraum des Unternehmens für die Verbesserung der Arbeitsinhalte erweitert ist, indem sie es betont, daß das Unternehmen nicht nur das soziale System an den Forderungen des technischen Systems, sondern auch das technische System an den Forderungen des sozialen Systems adaptieren muß, um die Leistung des Unternehmens zu erheben. Weiterhin finden wir den dritten Grund darin, daß der Spielraum des Unternehmens für die Verbesserung der Arbeitsinhalte erweitert ist, indem sie es betont, daß das Unternehmen die interne Regulierung des Unternehmens den Unternehmensmitglieder beauftragen muß, um die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens an den Veränderungen seiner Umwelt zu erheben. Diese drei Punkte zeigen uns das Existenz der betrieblichen Notwendigkeiten, nach denen das Unternehmen sich selbst um die Verbesserung der Arbeitsinhalte bemühen muß.

Wir hat bisher die konkreten Maßnahmen und die theoretische Grundlage der Humanisierung der Arbeit erklärt. Wir betrachten also in folgenden die betrieblichen Sinne und

Grenzen der Humanisierung der Arbeit zur Sicherung einer Existenz und eines Wohlergehens des Unternehmens.

6. *Die betrieblichen Sinne und Grenzen der Humanisierung der Arbeit*

Auf Grund der bisherigen Überlegungen können wir es als betriebliche Sinne der Humanisierung der Arbeit deduzieren, daß sie zu den folgenden Punkte beitragen kann: 1) der Entfaltung der Arbeitswille der Arbeiter, die sich im Prozeß der Enthumanisierung der Arbeit vermindert, 2) der Reduktion der Beschaffungskosten und Erbildungs- und Ausbildungskosten der Arbeitskräfte, die sich durch die Fluktuation und Abwesenheit der Arbeiter vermehren, außerdem der vorherigen Verhinderung der vielartigen ökonomischen Verluste, die durch einen Streik eintreten, 3) der reibungslosen Beschaffung der Arbeitskräfte, und 4) der Erhebung der Anpassungsfähigkeit des Unternehmens an den Veränderungen der Umwelt.

Wir müssen hier doch zugleich darauf achten, daß die folgenden Umstände den Bestrebungen des Unternehmens für die Humanisierung der Arbeit die betrieblichen Grenzen setzen. Unter diesen Umstände verstehen wir es zunächst, daß die Bestrebung des Unternehmens für die Rationalisierung durchaus die Enthumanisierung der Arbeit, die sich den Gegenstand des Widerstandes der Arbeiter darstellt, mit sich bringt. Außerdem können wir es nicht übersehen, daß die Trennung von Disposition und Ausführung, die Zerlegung der Arbeit, und die soziale Isolierung der Arbeiter im Arbeitsprozeß, die alle, wie zuvor schon dargelegt wurde, den Arbeiter die Enthumanisierung der Arbeit bedeuten, insbesondere die ersten beiden, ihnen Existenzgründe in den folgenden betrieblichen Notwendigkeiten haben. Hier müssen wir beachten, daß das Unternehmen die Arbeitsinhalte an den folgenden Forderungen anpassen lassen muß, um im Wettbewerb auf dem Markt zu gewinnen, und sein Existenz und Wohlergehen zu sichern. 1) Der Arbeitsinhalt der Arbeiter muß für das Unternehmen derjenige sein, wofür er nur so billige Lohnkosten wie möglich zu zahlen brauchen. 2) Der Arbeitsinhalt der Arbeiter muß weiterhin für das Unternehmen derjenige sein, der von dem Unternehmen lange Zeit und viele Kosten nicht fordert, um die Arbeitskräfte zu beschaffen und auszubilden. 3) Der Arbeitsinhalt der Arbeiter muß für das Unternehmen derjenige sein, der der Unternehmensleitung die beherrschende Position über die Arbeiter und das Produktionsprozeß sichert. 4) Der Arbeitsinhalt der Arbeit muß derjenige sein, der dem Unternehmen die intensive Anwendung der Arbeitskräfte sichert.

Was diesen betrieblichen Notwendigkeiten am besten entspricht, das war es, die dispositiven Elemente von der Arbeit der Arbeiter zu trennen, die dabei noch verbleibende Arbeit weiter zu zerlegen, und damit die Austauschbarkeit der einzelnen Arbeiter zu erheben. Denn, insofern als die fachliche Kenntnis und Fähigkeit über die wirkliche Kontrolle des Produktionsprozesses auf der Seite Arbeiter reserviert ist, kann man einerseits keineswegs die Sicherung der beherrschenden Position der Unternehmensleitung und die intensive Anwendung der Arbeitskräfte erwarten, und muß man andererseits den Arbeiter den teuren Lohn zahlen, und weiterhin mehr Kosten und Zeit brauchen, um diejenigen Arbeiterkräfte, die die fachliche Kenntnis und Fähigkeit besitzen, zu beschaffen und auszubilden. Unserer Meinung nach sind diese betrieblichen Notwendigkeiten auch im gegenwärtigen Unterneh-

men keineswegs geschwunden, sondern noch nach wie vor gegeben.

Wenn diese Meinung gültig sei, dann dürfte das Unternehmen das Prinzip der Trennung von Disposition und Ausführung und das Prinzip der Arbeitserlegung nicht ganz aufgeben. Andererseits kann das Unternehmen, wie zuvor schon, den Widerstand der Arbeiter auch nicht ganz außer acht lassen, weil er diese Prinzipien gerade zum Gegenstand hat. Was vom Unternehmen getan werden kann, das ist daher es, einerseits diese Prinzipien als leitende Prinzipien der Arbeitsstrukturierung bzw. der Gestaltung der Arbeitsorganisation durchaus festzuhalten, und andererseits diese Prinzipien aufgrund der psychologischen und soziologischen Grundsätze zu korrigieren, die als die sechs bereit oben genannten psychologischen Voraussetzungen der Arbeit konkret formuliert sind. Hier müssen wir besonders beachten, daß die starre Anwendung dieser Prinzipien ohne Erwägung über diesen Grundsätze nichts anders als die Unachtung der historischen Veränderungen des Bewußtseins von Arbeiter und der Umwelt von Unternehmen bedeutet.

7. Die Humanisierung der Arbeit und die Arbeitnehmerinteressen

Wenn die betrieblichen Grenzen auch zur Bestrebung des Unternehmens für die Humanisierung der Arbeit aufgrund der betrieblichen Notwendigkeiten der 1) Reduzierung der Kosten, 2) Ersparnis an der Zeit, und 3) Sicherung der beherrschenden Position der Unternehmensleitung gesetzt sind, können wir doch keineswegs verleugnen, daß das Problem der Enthumanisierung der Arbeit im Unternehmen, wie es auch teilweise sein mag, insofern gelöst werden kann, als die selbstbestimmte, sinnvolle und solidarische Arbeit dadurch wieder herzustellen ist.

Aber wenn man diese Bestrebung des Unternehmens für die Humanisierung der Arbeit vom Standpunkt der Arbeitnehmerinteressen aus betrachtet, so sind die folgenden Punkte doch problematisch. 1) Bei der Bestrebung des Unternehmens für die Humanisierung der Arbeit sind die obige sechs psychologischen Voraussetzungen der Arbeit nur insofern erfüllt, als ihre Erfüllung zur Verbesserung der Leistung des Unternehmens als Ganzes führen kann. Ihre Erfüllung an sich ist daher kein Selbst-Zweck der Humanisierung der Arbeit. 2) Die Autonomie, die der Arbeitsgruppe als Arbeitseinheit genehmigt wird, setzt das Existenz der Herrschaftsmacht der Unternehmensleitung voraus und der Grad dieser Autonomie kann durchaus von der Unternehmensleitung einseitig entschieden werden. 3) Wenn das technische System an sich gegenwärtig durchaus im Interesse der Rationalisierung des Unternehmens gestaltet wird, dann ist es sehr schwierig, das ausschließlich im Interesse der Erfüllung der oben sechs psychologischen Voraussetzungen der Arbeit zu gestalten. 4) Insofern die Bestrebung des Unternehmens für die Humanisierung der Arbeit aus Anlaß vom Widerstand der Arbeiter gegen die Enthumanisierung der Arbeit im Unternehmen vorgenommen ist, wenn er als solcher Anlaß nicht genug funktionieren kann, dann hat sie eine Gefahr, sich in die Pflegepolitik der vielseitig-geschickten Arbeiter (multiskilled worker) zu verwandeln, die zur Entlassung der Arbeiter und Intensivierung der Arbeit führt.

8. *Schluß*

Von unserer bisheriger Betrachtung aus können wir es in bezug auf den Grundcharakter der Humanisierung der Arbeit erkennen, daß die Bestrebung des Unternehmens dafür, die aus Anlaß vom Widerstand der Arbeiter gegen die Enthumanisierung der Arbeit im Unternehmen vorgenommen ist, keineswegs die total Ausschließung der „Trennung von Disposition und Ausführung“ und „Arbeitszerlegung“, sondern die Verbesserung dieser Übertreibung beabsichtigt. Mit anderen Worten können wir darunter die Bestrebung des Unternehmens verstehen, die übertreibend erstarrte Anwendung des Prinzips der „Trennung von Disposition und Ausführung“ und „Arbeitszerlegung“ zu korrigieren, indem er auf den Grund des Widerstandes der Arbeiter und auf die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens an den Umweltsschwankungen Rücksicht nimmt, während er sich durchaus an diesen Prinzipien festhält.

Wenn man diese unsere Auslegung erlaubt, dann können wir in bezug auf den Grundcharakter der Humanisierung der Arbeit als Schluß die folgende behaupten. 1) Wir müssen unter den vom Unternehmen vorgenommene Humanisierung der Arbeit durchaus eine Form der Bestrebung des Unternehmens zur rationalen Ausnützung der Arbeitskräfte, also eine Form der Arbeitsverwaltung vom Unternehmen verstehen. 2) Wir können das Neue der Humanisierung der Arbeit darin finden, daß sie die rationelle Ausnützung der Arbeitskräfte nicht nur unter der Beachtung der eignen Eigenschaften der Arbeitskräfte als menschliche Produktionsquelle, sondern auch unter der Beachtung der Anpassungsfähigkeit des Unternehmens an der Schwankungen seiner Umwelt beabsichtigt, indem sie einerseits das Unternehmen als offenes und soziotechnisches System begreift, und andererseits bei Gestaltung der Arbeitsorganisation auf die Erfüllung der oben genannten sechs psychologischen Voraussetzungen der Arbeit Rücksicht nimmt.

Deswegen können wir letzten Endes unter den Grundcharakter der Bestrebung des Unternehmens für die Humanisierung der Arbeit seine folgende Bestrebung verstehen, auf der einen Seite das Prinzip „Trennung von Disposition und Ausführung“ und „Arbeitszerlegung“ durchaus als grundlegende Leitmaxime der Arbeitsstrukturierung bzw. Gestaltung der Arbeitsorganisation festzuhalten, und auf der anderen Seite dieses Prinzip durch die Anwendung der psychologischen und soziologischen Grundsätze zum der historischen Situation des heutigen Unternehmens entsprechenden Inhalt zu korrigieren.