

# Umsetzungskonzepte im Humanisierungsprogramm - und was man daraus für heute lernen könnte

## 1 Das HdA-Programm im Bereich des BMFT

Im Bereich des BMFT dominierte zu Beginn des HdA Programms die Antragsförderung. Themen und Schwerpunkte des Programms wurden im Wesentlichen durch die eingehenden Anträge bestimmt. Dies bedeutete aber wiederum, dass das HdA-Programm in der Anfangsphase vor allem durch die „BMFT-gängigen“ großen Unternehmen geprägt wurde, sowie von spezifischen Herstellergruppen und Entwicklungsinstituten. Aufgrund dieser Antragstellerstruktur überwogen anfangs technische Vorhaben zum Abbau von Belastungen z. B. im Bergbau (Staub, Klima) sowie Vorhaben zur Erprobung neuer „Arbeitsstrukturen“ in der Elektro- und Automobilindustrie. Hinzu kam die Förderung von Lärm-minderungsmaßnahmen an Maschinen (Prototypen), sowie von Handhabungssystemen (technische Hilfen, Roboter) einer Arbeitsgemeinschaft von Maschinenherstellern, Konstruktionsbüros und Anwendern in der Elektro- und Metallbranche.

Erst durch die Verlagerung der Programmdurchführung auf den Projektträger Humanisierung des Arbeitslebens und durch die Entfaltung des Programms z. B. über paritätisch aus Arbeitgeber, Gewerkschaften und Wissenschaften zusammengesetzte Fachkonferenzen bildete sich zunehmend eine differenzierte Programmstruktur heraus, die gekennzeichnet ist durch eine Entwicklung hin zu:

- einem weiten, interdisziplinären Verständnis von arbeitswissenschaftlicher Forschung (Fürstenberg 1975),

- der Untersuchung und dem Abbau von Belastungen in ihrer kombinierten Wirkung, einschließlich psychischer und sozialer Faktoren, wie beim „Stress“ (v. Ferber 1994),
- stärkerer, systematischer Berücksichtigung von Klein- und Mittelbetrieben bei der Förderung,
- der Einbeziehung struktureller Wirkungen von HdA-Maßnahmen vor allem in Branchen, die von Strukturkrisen betroffen sind (z. B. das Branchenprojekt „Neue Arbeitsstrukturen in der Bekleidungsindustrie“) (Pollen et al. 1982),
- wachsender Berücksichtigung der Umsetzung und Durchsetzung (Matthöfer 1978).

## 2 HdA-Umsetzung durch Beteiligung

Die Humanisierungsdiskussion, vor allem unter Sozialwissenschaftlern, wurde lange Zeit beherrscht von Projekten zur Entwicklung sog. neuer Arbeitsstrukturen. Diese Vorhaben wurden zunächst im Rahmen des Programms von Großunternehmen der Elektro- und Automobilbranchen durchgeführt. Das Programm bot diesen die Möglichkeit, gleichzeitig mit dem Ziel der Humanisierung alternative Strategien der Rationalisierung sowie der Erhöhung der Flexibilität der Produktion zu erproben. Diese Vorhaben erreichen ihre ursprünglich (von den Unternehmen) formulierten Humanisierungsziele in nur sehr unbefriedigender Weise,

wenn auch durch Einschaltung von Begleitforschungen wichtige Erkenntnisse zu den Fragen nach Mindestarbeitsinhalten, Mindestpufferzeiten bei Fließarbeit sowie Möglichkeiten des Aufhebens des Taktzwanges bei der Massenproduktion gewonnen werden konnten. Die Hoffnung jedoch, die neuen Arbeitsstrukturen würden die „Fließbandarbeit“ ablösen, verkannte die nach wie vor gültigen Rahmenbedingungen für die Massenproduktion von Konsumgütern.

Die Umsetzung der Erkenntnisse aus den Arbeitsstrukturierungsprojekten erfolgt deshalb zunächst nicht flächendeckend in den Großbetrieben der Elektro- und Automobilindustrie, und wenn dort, höchsten in den Fertigungswerkstätten, sondern in Klein- und Mittelbetrieben solcher Branchen, die spezifischen Strukturveränderungen des Weltmarktes ausgesetzt sind (z. B. Bekleidungsindustrie). Diese Betriebe versuchten schon in den siebziger Jahren, durch größere Marktnähe über die Flexibilisierung der Produktion sowie Entwicklung und Herstellung höherwertiger Produkte (beides führt zu kleinen Serien), ihre Stellung im internationalen Wettbewerb zu behaupten, nachdem die arbeitsintensive Massenproduktion teilweise in Billiglohnländern verlagert wurde. Über die Minimierung der Kosten für Umrüstungen erweisen sich Arbeitsstrukturierungsalternativen für solche Betriebe als praktische Lösung. Hier wird dann auch eine nicht nur tätigkeitsbezogene Qualifizierung der Beschäftigten sinnvoll, was neben der Verbesserung von Arbeitsverhältnissen die langfristige Sicherung von qualifizierten Arbeitsplätzen mit sich bringt.

Das BMFT bediente sich bis 1975 im Rahmen von Fachprogrammen so genannter Sachverständigenkreise und Gutachterausschüsse, die unter fachlichen Gesichtspunkten besetzt wurden, jedoch in erheblichem Maße von direkten oder indirekten Interessenvertretern von großen Unternehmen, Fach-, Unternehmens- oder Arbeitgeberverbänden durchgesetzt waren. Gewerkschaftsvertreter oder gar Betriebsräte aus den betroffenen Unternehmen waren in derartigen Gremien nur ganz vereinzelt vertreten, und wenn überhaupt, dann nur in solchen Ausschüssen übergeordneter Natur, in denen keine konkreten Förderempfehlungen abgegeben, also keine Gelder verteilt wurden. Seit 1975 wurde dagegen im Humanisierungsprogramm eine gleichgewichtige Beteiligung der Arbeitnehmer und ihrer Interessenvertretungen gesucht.

Eine Bewertung der Zielerreichung des HdA-Programmes ist nicht möglich ohne Beschreibung und Bewertung des im Programm organisierten Beteiligungsprozesses. In der damaligen Formulierung (Pöhler 1978, S. 5 f.):

1. Es wird kein betriebliches Vorhaben bewilligt, dem nicht der zuständige Betriebsrat schriftlich zugestimmt hat.
2. Es wird bei komplexen betrieblichen Vorhaben vertraglich festgelegt, dass sich Unternehmensleitung und Betriebsrat auf ein Verfahren gegenseitiger Information und Beteiligung (möglich: Betriebsvereinbarung nach §§ 90, 91 Betr.VG) zu einigen haben.
3. Im programmbegleitenden Fachausschuss sind die Gewerkschaften neben Arbeitgebern und Wissenschaftlern drittel-paritätisch vertreten.
4. Gewerkschaftsvertreter sitzen gleichgewichtig mit Arbeitgebervertretern in sämtlichen Sachverständigenkreisen des Projektträgers HdA, in denen Neuanträge, Zwischenergebnisse und Abschlussergebnisse von HdA-Vorhaben begutachtet werden.
5. Gewerkschaften und Betriebsräte werden an Fachkonferenzen zur

Erschließung neuer Förderbereiche angemessen beteiligt.

6. Bei komplexen Branchenprojekten werden sog. paritätisch besetzte Koordinierungsausschüsse der Tarifparteien gebildet, in denen die allgemeinen Ziele und die zu erwartenden Auswirkungen der zu fördernden HdA-Maßnahmen diskutiert und festgelegt werden (Bekleidungsindustrie, Holzindustrie, Tischlerhandwerk).
7. Es werden spezielle gewerkschaftliche Umsetzungsprojekte gefördert, die die Information, Bildung und Beratung von gewerkschaftlichen Funktionsträgern, Betriebsräten und teilweise Beschäftigten zum Ziel haben. Es wird zunehmend versucht, diesen Umsetzungsprozess bereits vor Beginn betrieblicher Umstellungsmaßnahmen einzuleiten.

Dieses Beteiligungsverfahren funktionierte nur, wenn Gewerkschaften sich daran engagiert und kompetent beteiligten.

### 3 Die Gewerkschaften und das Thema der Qualität der Arbeit

Die Gewerkschaften waren bei der Programmentwicklung und in der Anfangsphase zunächst nicht systematisch beteiligt, obwohl z. B. die IG Metall mit ihren „Automationstagungen“ in den sechziger Jahren einen wesentlichen konzeptionellen Vorlauf geleistet hatte (Friedrichs 1965). Die Einbeziehung einzelner Personen aus den Gewerkschaften hatte zunächst eher Alibicharakter. Auf der anderen Seite waren die Gewerkschaften aber auch auf die Anforderungen, die eine intensive Beteiligung am Programm für sie damals bedeutet hätte, nicht vorbereitet. Zum einen aus Kapazitätsgründen - weil bis heute eine Beteiligung an staatlicher Politik fast ausschließlich auf die Hauptverwaltungen des DGB und der Einzelgewerkschaften beschränkt wird. Überfordert fühlten sich die Gewerkschaften jedoch auch inhaltlich und strategisch: Sie hatten konzeptionelle Probleme, das

HdA-Programm als Experimentier- und Lernfeld für eigene Strategien zu nutzen, wie dies Arbeitgeber (z. B. Bosch, Siemens, VW) teilweise getan haben, sondern haben das HdA-Programm zunächst als ein staatliches Steuerungs-Instrument zur unmittelbaren Beeinflussung der betrieblichen Wirklichkeit angesehen, das es (als Ersatz für fehlendes eigenes arbeitspolitisches Handeln an der Basis) zentral zu beeinflussen gelte.

Mit der Herausbildung eines eigenen Förderbereiches ‚trägerautonomer Umsetzung‘ wurde dann eine Konzeption entwickelt, welche die einzelnen gesellschaftspolitischen Verbände (und damit auch die Gewerkschaften) auf ihre spezifischen Erfahrungen, Kompetenzen und Verantwortungen verwies. Mit einer größeren Zahl von programmbegleitenden HdA-Umsetzungsprojekten - beim DGB und seinem Institut WSI, sowie u. a. den Einzelgewerkschaften Gewerkschaft Textil-Bekleidung, Holz und Kunststoff, Nahrung- Genuss- Gaststätten, Chemie-Papier-Keramik und Metall - wurden die strategischen Diskussionen in den Gewerkschaften und mit gewerkschaftsnahen Wissenschaftlern/-innen erheblich weiterentwickelt. Insbesondere die spezifischen Handlungspotenziale von Belegschaften und Belegschaftsteilen jenseits der klassischen Gewerkschaftsadressaten, der deutschen, männlichen Facharbeiter in Großbetrieben, konnten in Beteiligungs- und in Branchenprojekten zum ersten Mal in breitem Umfang für die Gewerkschaften erfasst werden. Die Erarbeitung der entsprechenden gewerkschaftlichen Organisationsentwicklungs- und Qualifizierungsansätze hatte allerdings zur Grundlage, dass die entsprechenden Hauptvorstände von stabilen Ressourcenerwartungen durch staatliche Projektförderung ausgingen - was sich in der Folgezeit der Kohl-Regierung jedoch nicht mehr als realistisch erwies.

Dennoch: In dieser Phase ist ein verzweigtes Kooperationsnetzwerk zwischen Gewerkschaftsvertretern und Wissenschaftlern entstanden, das über Kooperationsstellen Wissenschaft-Arbeitswelt und Technologieberatungsstellen lange Zeit eine international einmalige interdisziplinäre wissenschaftliche und praktische Kompetenz

realisierte. Diese Aktivitäten wirken bis heute nach, obwohl die institutionellen Formen im Rahmen liberal-konservativer Entstaatlichung wieder schrittweise abgebaut wurden.

#### 4 Programmcharakterisierung damals ...

Das HdA-Programm war nicht zu verstehen als eine Neuauflage staatlicher Aufgabenplanung im technokratischen Sinne. Vielmehr stellt es eine neue Form staatlicher Verarbeitung gesellschaftlicher Probleme (Naschold 1972) im Rahmen der Forschungs- und Technologiepolitik dar, die darauf abzielt, durch Bereitstellung von finanziellen Mitteln und Beratungskapazität Modelle und Verfahren der menschengerechten Arbeitsgestaltung erproben zu lassen, deren Durchsetzung zu einem erheblichen Teil Aufgabe der betroffenen gesellschaftlichen Gruppierungen war (vor allem der Tarifparteien). Das Humanisierungsprogramm als staatliches Programm soll gesellschaftspolitisches Handeln, z. B. der Tarifparteien, nicht ersetzen, sondern öffentliche Hilfestellungen liefern für Problemlösungen in spezifischen Feldern, die im Rahmen der vorhandenen Handlungsstrukturen nur unzureichende Lösungen hervorbringen. Zentrale Aufgabenstellung war, die ökonomisch-technische Entwicklung hinsichtlich ihrer sozialen Folgen nicht nur inhaltlich zu analysieren, sondern gleichzeitig Verfahren der Steuerung dieser Entwicklungen in einer sozialpolitisch gewünschten Form experimentell und antizipierend zu erproben. Dazu gehören nicht nur komplexe Betriebsprojekte zu „neuen Arbeitsstrukturen“, sondern auch die Einzelkomponentenentwicklung menschengerechter Maschinen und Anlagen.

In diesem Sinne war staatliches Handeln im Rahmen des HdA-Programmes mehr zu verstehen als „Moderatorenfunktion“ (Jochimsen 1972), das im erheblichen Maße angewiesen war auf die Beteiligung der relevanten gesellschaftlichen Gruppierungen in Fragen der Zielformulierung, Programmdurchführung und vor allem der Umsetzung der Ergebnisse. Aus dieser

Beteiligungsstruktur entwickelte sich die spezifische Aktionsorientierung, der das Programm seine langjährigen Wirkungen und seinen bis heute nachwirkenden Mythos verdankt.

#### ...zwischen...drin...

Wenn auch der Gesamtzusammenhang des Aktionsprogramms HdA bereits in den achtziger Jahren auseinandergerissen wurde und damit das gesellschaftliche Wirkungsspektrum sich verflüchtigte, so sind doch bestimmte Entwicklungslinien gefestigt und erweitert worden und andere sogar neu entstanden. Sie können hier nur cursorisch angeführt werden, wie die vielfältigen arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse zur ergonomischen Arbeitsgestaltung (Landau 2007) oder die beeindruckende Kumulation arbeitspsychologischen Wissens (Ulich 2005). Hinzugekommen ist die stärkere Betonung der interaktiven Dienstleistungsarbeit (Böhle et al. 2006) und die angemessene Berücksichtigung der Frauenerwerbsarbeit und allgemein der geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung (Aulenbacher et al. 2007). Die beteiligungsorientierte HdA-Umsetzung schließlich differenzierte sich in interessante Entwicklungslinien der innovativen Arbeitspolitik auf der einen (Schumann et al. 2006), der eigensinnigen Arbeitspolitik (Sauer 2005) auf der anderen Seite, die eine neue gewerkschaftliche Initiative „Gute Arbeit“ (Pickshaus 2007; Schröder & Urban 2009) hervorbrachte, welche wiederum einen Anschluss an HdA sucht.

#### ... und heute

Gegenwärtig wird deshalb - nach einer längeren Phase des Schweigens - durchaus wieder über den Stellenwert des Humanisierungsprogrammes der siebziger Jahre des vorigen Jahrhunderts diskutiert. Allerdings geschieht dies zumeist noch in der paradox wirkenden Form einer illusionären Aktualisierung bzw. der desillusionierenden „Bestreitung“.

Das HdA-Verständnis ist bisher weitgehend dadurch blockiert worden, dass an seinem Beispiel immer wieder grundsätzliche Fragen linker Strategie überhaupt zu klären versucht worden sind. Genau derartige Klärungen sind an diesem Beispiel aber kaum zu

erreichen - eben weil es aus einer historischen Situation stammt, in der sich derartige strategische Alternativen gar nicht wirklich gestellt haben (vgl. Peter 1979; vgl. Gensior, Naschold, Wolf 1982; Pöhler, Peter 1982). Stattdessen kann man lernen, wie eine wirkungsvolles Reformprogramm durch eine Art gesellschaftlicher Durchdringung professioneller Felder der Ökonomie, Technik und Politik angelegt, durchgeführt und thematisch ausgerichtet werden kann.

Die komplexe Krise der Gegenwart setzt aber, das muss abschließend betont werden, auch weitergehende Anforderungen auf die Tagesordnung, die in den alten HdA-Debatten nicht präsent waren.

- Das Ganze der Arbeit thematisieren: Der Bezugsrahmen hierfür könnte ein weiterentwickeltes Konzept „gesellschaftlicher“ Arbeit und Reproduktion sein, das über den engeren Rahmen von „Lohnarbeit“ hinausgeht und die schöpferischen Aspekte mit denen von Leistung und Anerkennung verknüpft.
- Die Dimensionen von politischer Ökologie und Gender-Politik einbeziehen: Der „Riss zwischen Produktions- und Reproduktionssphäre“ ergibt sich aus einer betriebswirtschaftlichen Verwertungslogik, deren volkswirtschaftliche und ökologische Auswirkungen noch unzureichend analysiert wurden. Erst eine bewusste politische Ökologie (vgl. Lipietz 2000; Zinn 2006), welche die historisch notwendigen Gestaltungsalternativen der Menschen mit einbezieht, kann Fragen hierzu beantworten.

Auf der Grundlage einer derartigen kritischen Erneuerung der einschlägigen Wissenschaften kann eine Politik der Arbeit heute grundlegend neu konzipiert werden. Eine kritische Wissenschaft, die sich auf das „Handgemenge“ konkreter Untersuchungen einlässt, ist jedoch nicht nur von den WissenschaftlerInnen zu erreichen. Das wird vielmehr eine erste Aufgabe aller im neu aufzubauenden arbeitspolitischen Kommunikationsraum zwischen Wissenschaften, Unternehmen und Gewerkschaften sein (vgl. Scholz & Peter 2008). Erst durch eine

entsprechende Umwälzung von wissenschaftlichen Untersuchungen und gesellschaftlichen Diskursen können tragfähige Orientierungen gewonnen werden für ein gesellschaftspolitisches Unternehmen, das neue Forderungen aus sozialen Bewegungen mit gewerkschaftlichen Anforderungen an ‚gute Arbeit‘ verbindet und auch dem Arbeitskonflikt wieder seinen angemessenen Platz einräumt (Peter 2007).

## Literatur

Aulenbacher, B.; Funder, M.; Jacobsen, H.; Völker, S. (Hrsg.): Arbeit und Geschlecht im Umbruch der modernen Gesellschaft. Forschung im Dialog; Wiesbaden, 2007

Böhle, F.; Glaser, J. (Hrsg.): Arbeit in der Interaktion - Interaktion als Arbeit. Arbeitsorganisation und Interaktionsarbeit in der Dienstleistung; Wiesbaden, 2006

Ferber, C. v.: Erkenntnisfortschritte in der Arbeits- und Stressforschung seit Beginn des HdA-Programms. In: Arbeit 2 (Jg. 3), S. 173-183, 1994

Fürstenberg, F.: Konzeption einer interdisziplinär organisierten Arbeitswissenschaft; Göttingen, 1975

Friedrichs, G. (Red.): Automation. Risiko und Chance. Beiträge zur zweiten internationalen Arbeitstagung der IGM ... in Oberhausen, 2 Bde.; Frankfurt/M., 1965

Gensior, S.; Naschold, F.; Wolf, F. O.: Ein Programm und seine Wirkungen; Frankfurt a.M., 1982

Jochimsen, R.: Planung des Staates in der technisierten Welt. In: Bulletin des Presse-

und Informationsamtes der Bundesregierung 85, 1972

Jochimsen, M. A.; Knobloch, U. (Hrsg.): Lebensweltökonomie in Zeiten wirtschaftlicher Globalisierung; Bielefeld, 2008

Landau, K. (Hrsg.): Arbeitsgestaltung. Best Practice im Arbeitsprozess; Stuttgart, 2007

Lipietz, A.: Die große Transformation des 21. Jahrhunderts; Münster, 2000

Matthöfer, H.: Humanisierung der Arbeit und Produktivität in der Industriegesellschaft; 2. Aufl. Köln, 1978

Naschold, F.: Zur Politik und Ökonomie von Planungssystemen. In: Politische Vierteljahresschrift 2, 1972

Peter, G.: Zur ideologiekritischen Auseinandersetzung mit dem Humanisierungsprogramm. In: Pöhler (1979) a.a.O., 1979

Peter, G. (Hrsg.): Grenzkonflikte der Arbeit; Hamburg, 2007

Pickshaus, K.: Was ist gute Arbeit? In: IG Metall Projekt Gute Arbeit (Hrsg.): Handbuch „Gute Arbeit“. Handlungshilfen und Materialien für die betriebliche Praxis; Hamburg, 2007

Pöhler, W.: Inzwischen flügge geworden. In: Der Gewerkschafter 7, 26. Jg., 1978

Pöhler, W. (Hrsg.): ... damit die Arbeit menschlicher wird. Fünf Jahre Aktionsprogramm Humanisierung des Arbeitslebens; Bonn-Bad Godesberg, 1979

Pöhler, W.; Peter, G.: Erfahrungen mit dem Humanisierungsprogramm; Köln, 1982

Pollen, T.; Skrotzki, R.; Wassermann, W.: Umsetzung und Durchsetzung von

Humanisierung. Forschungsergebnisse aus der Textil- und Bekleidungsindustrie; Schriftenreihe HdA Bd. 33; Frankfurt/M./New York, 1982

Sauer, D.: Arbeit im Übergang. Zeitdiagnosen; Hamburg, 2005

Scholz, D.; Peter, G.: Woher die Kraft zur Veränderung nehmen? In: Sozialismus 11, 2008

Schröder, L.; Urban, H.-J. (Hrsg.): Gute Arbeit. Handlungsfelder für Betriebe, Politik und Gewerkschaften; Frankfurt/M., 2009

Schumann, M.; Kuhlmann, M.; Sanders, F.; Sperling, H.-J. (Hrsg.): VW Auto 5000: ein neues Produktionskonzept; Hamburg, 2006

Ulich, E.: Arbeitspsychologie; 6. Aufl. Zürich/Stuttgart, 2005

Zinn, K. G.: Wie Reichtum Armut schafft. Verschwendung, Arbeitslosigkeit und Mangel; Köln, 2006

## Anschrift der Verfasser

**Dr. Gerd Peter**  
Sozialforschungsstelle TU Dortmund  
Evinger Platz 17  
D-44339 Dortmund  
E-Mail: peter@sfs-dortmund.de

**Prof. em. Dr. Willi Pöhler**  
Rheinhöhenweg 94  
D-53424 Remagen-Oberwinter