

Arbeit zwischen Fremd- und Eigenkontrolle – Möglichkeiten und Grenzen humaner Arbeitsgestaltung in der DDR¹

Peter Richter*

* Technische Universität Dresden, Fachrichtung Psychologie

ZUSAMMENFASSUNG

Trotz politisch-ökonomischer Restriktionen konnten in der ehemaligen DDR auf der Grundlage der Handlungsregulationstheorie erfolgreiche Pilotprojekte einer humanen Arbeitsgestaltung realisiert werden. Beispiele aus dem Maschinenbau, der Textil- und Informationstechnologie werden aufgezeigt. Für die zukünftige Gewährleistung einer humanen Arbeitsgestaltung werden Gefahren benannt, die aus einem neo-liberalen Menschenbild erwachsen. Die Fixierung von Humankriterien in Normen und Gesetzen ist dringend erforderlich.

Schlüsselworte

Arbeitsgestaltung – Handlungsregulationstheorie – neo-liberales Menschenbild – Arbeitsschutz in der DDR

ABSTRACT

Despite political-economic restrictions, pilot projects on human-oriented work design on the basis of action regulation theory were successfully implemented in the former GDR.

Examples in the fields of engineering, textile and information technology are provided. Furthermore, the article demonstrates risks arising from a (neo)liberal human image that endanger future development and sustainable protection of human-oriented work design.

The protection and preservation of human-oriented work design by incorporating the human-oriented criteria into European law and standards are urgently required.

Keywords

Work design – action regulation theory – (neo)liberal human image – occupational safety in the former GDR

Grenzen der Umsetzung

In den Jahren nach der politischen Revolution 1989 mussten wir wenigen Arbeitspsychologen an den Hochschulen der DDR uns von westdeutschen Kollegen mitunter bittere Vorwürfe anhören. Wieso hätten wir nicht stärker auf Missstände in der Wirtschaft der DDR hingewiesen und in unseren Artikeln und Tagungen oft so positive Beispiele der Gestaltung gesunder und persönlichkeitsförderlicher Arbeit vorgestellt, die doch im offensichtlichen Widerspruch zur desolaten Lage des Landes stehen würden?

Dabei gab es diese Gestaltungsbeispiele der pilothaften Umsetzung der in unseren Lehrtexten entwickelten psychologischen Theorien der lern- und persönlichkeitsförderlichen vollständigen Tätigkeit, der produktiven und gesunden Nestmontage und des teilautonomen Arbeitens an modernen CNC-Maschinen wirklich. Aber es waren eben nur Gestaltungsinseln lokaler Umsetzung der Theorien unter wissenschaftlicher Begleitung, die keine Nachhaltigkeit fanden.

Ich erinnere mich noch der gemeinsamen Freude des Lektors des Deutschen Verlages der Wissenschaften in Berlin und der Autoren Winfried Hacker und mir

¹ Erstveröffentlichung im Ausstellungskatalog „Arbeit! Ostdeutsche Arbeitswelt im Wandel 1945-2015“ (hg. von DIK u. VBG, 2015).

über die Bearbeitung von einem Lehrtext zur Arbeits- und Ingenieurspsychologie für den renommierten westdeutschen Springer-Verlag. In vier Stunden mussten lediglich im Vorwort zwei obligatorische römische Ziffern (Parteitage!) gestrichen und Marx-Zitate etwas ausgedünnt werden, um 1984 als häufig zitiertes Lehrbuch in Westdeutschland gedruckt zu werden. Offensichtlich existierten abgeschirmte akademische Freiräume, in den der moderne Wissenschaftsstand rezipiert und kreative Theorien entwickelt werden konnten. Das war möglich durch die Nutzung schmaler Austauschfenster, die z. B. den Dresdner Kollegen offenstanden nach der TU Berlin (West), der TU Wien und – seit Mitte der 70er Jahre sogar vertraglich geregelt – mit der ETH Zürich. Rückblickend kann man sagen, dass diese Kontakte eine wechselseitige Anregung ermöglichten, die uns eine relativ unbehinderte wissenschaftliche Arbeit im neuen Deutschland eröffnete.

Wie konnte in den frühen Phasen der DDR eine anwendungsbereite Forschung zur humanen Arbeitsgestaltung entstehen, die in Westdeutschland stark rezipiert worden ist?

Integration der Arbeitspsychologie in den Arbeits- und Gesundheitsschutz der DDR

Bereits mit dem SMAD-Befehl Nr. 150 wurde 1945 eine Organisation zentraler Steuerung des künftigen Arbeitsschutzes geschaffen. Das wurde mit der Unfallverhütungsvorschrift Nr. 1 1947 in der sowjetischen Besatzungszone vertieft, die jedoch auch die vorliegenden berufsgenossenschaftlichen Erkenntnisse aufgriff. Schon frühzeitig wurde ein System überbetrieblicher Überwachungsorgane eingeführt, bestehend aus Arbeitsschutzinspektionen (Gewerkschaft), Technischer Überwachung (Staatliche Plankommission) und Arbeitshygieneinspektionen (Ministerium für Gesundheitswesen), (Wienhold, 2011). Jeder Arbeitshygieneinspektion war auf Kreisebene eine Arbeitshygieneische Untersuchungsstelle (AHUS) zugeordnet, in denen Fachärzte für Arbeitshygiene, Arbeitspsychologen und Techniker kooperativ zusammenarbeiteten. Diese AHUS hatten eine relativ unabhängige Stellung, da sie über den Kreisbetriebsarzt dem staatlichen Gesundheitswesen zugeordnet waren. Damit waren sie in ihrer Arbeitsweise unabhängiger als die westdeutschen Betriebsärzte, die dem Unternehmen direkt zugeordnet sind.

Schon im Jahre 1951 kam es zu einer Kooperation zwischen der TH Dresden und Dresdner Großbetrieben (VEB Sachsenwerk Dresden, VEB Stanzilla Dresden) mit dem Ziel, gemeinsam von Wissenschaft und

Praxis getragen, einen modernen Arbeitsschutz umzusetzen, der das Primat der Technik und die Schaffung gefahrenloser Technik vor persönliche Schutzmaßnahmen setzte. Diese „Wegetheorie“ der Arbeitssicherheit war maßgebend für die Entwicklung eines modernen Arbeitsschutzes. Nach der Wiedervereinigung wurde dieses Leitprinzip mit seinem Entwickler Prof. Erwin Gniza am Dresden Zentralinstitut für Arbeitsschutz (ZIAS) auch bestimmend für die gesamtdeutsche Strategie des Arbeitsschutzes.



Foto 1: An der Linotype. ND-Druckerei Berlin, um 1960 (Evelyn Richter – Archiv der Ostdeutschen Sparkassenstiftung im Museum der bildenden Künste Leipzig).²

Diese frühen Kooperationsverträge beruhten auf der langjährigen Zusammenarbeit von Ingenieuren und Psychologen an der TH Dresden (Walter Blumenfeld, Werner Straub, Jiri Dolezal schon in den 30er Jahren) und waren entscheidend für eine praxisorientierte Ausbildung von Diplom-Psychologen, die nach 1947 wieder einsetzte. Damit eröffnete sich auch das Erprobungsfeld der in den 60er Jahren sich entwickelnden neuen Theorie. Der Handlungspsychologie – ein kreativer Entwurf des jungen Winfried Hacker – gelang es, die bis in die 60er Jahre herrschende tayloristische Kontrolltheorie (Taylor, 1913) durch eine Integration der sowjetischen Psychologie (Sergej Rubinstein, Nikolaj Leontjev, Boris Lomow) mit einem ganzheitlichen Ansatz aus den USA von Miller, Galanter & Pribram (1960) zu verbinden. Damit konnte der vorherrschende Reiz-Reaktions-Ansatz und damit das ökonomische Menschenbild theoretisch überwunden werden und der Ansatz des planenden, zielgerichteten Handelns der Persönlichkeit zu einer eigenständigen neuen Theorie entwickelt werden.

Das fand bei jungen westdeutschen Psychologen (Walter Volpert, Eberhard Ulich, Siegfried Greif) großes Interesse, aus dem eine enge wechselseitige Theoriweiterentwicklung folgte.

² Alle 5 Fotos sind im Katalog „Evelyn Richter. Rückblick-Konzepte-Fragmente“, Museum der bildenden Künste Leipzig, Kerber Verlag 2005, enthalten.

Diese Theorieentwicklung passte ausgezeichnet in den damaligen weltweiten Siegeszug der Kybernetik. Das Prinzip des Regelkreises, schon 1932 durch den deutschen Techniker Walter Oppelt entworfen, besonders von Norbert Wiener in den USA weiterentwickelt, wurde durch den russischen Neurophysiologen Pjotr Anochin besonders für die Psychologie fruchtbar gemacht.



Foto 2: ND-Druckerei Berlin, um 1960 (Evelyn Richter – Archiv der Ostdeutschen Sparkassenstiftung im Museum der bildenden Künste Leipzig).

Schon hieraus wird deutlich, wie eng die wechselseitigen Beziehungen waren, die die politischen Grenzen der Machtblöcke durchdringen konnten. In der Frühphase der DDR bestand eine große Aufgeschlossenheit für die Anwendung der Prinzipien der Kybernetik und Heuristik. Die daraus erwachsende Wissenschaftskonzeption „Kybernetik“ an der Akademie der Wissenschaften und die daraufhin entstandenen Arbeiten fanden u. a. einen beachteten Niederschlag in den Mac-Inter-Symposien unter Leitung von Friedhart Klix an der Humboldt Universität bis 1989, deren Textbände alle bei Elsevier – North-Holland publiziert wurden.

Diese Forschung stand immer im Spannungsfeld zu den tayloristischen Prinzipien hocharbeitsteiliger Arbeitsgestaltung, die nach 1910 vor allem in der Automobilproduktion weltweit bestimmend war.

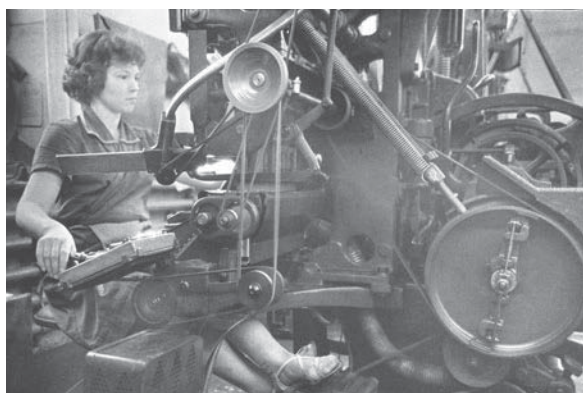


Foto 3: An der Linotype, ND-Druckerei Berlin, um 1960 (Evelyn Richter – Archiv der Ostdeutschen Sparkassenstiftung im Museum der bildenden Künste Leipzig).

Technische Neuerungen beginnen mit der Vereinfachung menschlicher Arbeit und deren externen Kontrolle

Das Fließband, zuerst in den 80er Jahren des 19. Jahrhunderts in den Chicagoer Schlachthöfen eingesetzt, um die in die Städte drängenden Menschenmassen ernähren zu können, revoltierte am Beginn des 20. Jahrhunderts die Massenproduktion, verbunden wurde dies mit der „Wissenschaft Betriebsführung“ (Taylor, 1913), deren Kernelemente die Trennung von Kopf – und Handarbeit, eine extreme Segmentierung manueller Verrichtungen, den durch die Produktionsvorbereitungen vorgegeben „one best way“ bei relativ guter Bezahlung waren. Ziel war von vornherein neben einer hohen technologischen Disziplin eine extreme Kontrolle der Arbeiter durch die jeweils Herrschenden (Köhler, 2007).

Wladimir Iljitsch Lenin war stets ein Bewunderer von Kontrollsystemen. In „Staat und Revolution“ war es die Kontroll-Mechanik der Deutschen Reichspost, nach dem 1. Weltkrieg das Kontrollsystem des Taylorismus. Noch die Wissenschaftliche Arbeitsorganisation (WAO) der DDR war von diesem Traum technologischer Kontrolle menschlicher Arbeit und Systemen vorbestimmter Zeiten geprägt; Entwicklungen, die die kapitalistische Welt perfektioniert hatten, vor allem in der Massenproduktion von Autos und elektronischen Gütern.

Doch schon frühzeitig regten sich Widerstände, so zum Beispiel durch die deutschen Gewerkschaften, die sich auf ein humanistisches Menschenbild beriefen und Konzepte teil-autonomer Gruppen und ganzheitlicher, vollständiger Tätigkeiten entwarfen (Hacker, 1973; Volpert, 1975; Ulich, 2011).

Er wäre einer Vertiefung Wert zu zeigen, wie diese Entwicklungen die Veränderungen in der Militärorganisation von der Lineartaktik der stehenden Heere über die Tirailleur-Taktik der napoleonischen

Revolutionstruppen hin zum Delegationsprinzip der „Auftragsordnung“ auf Unterbene des Generalstabes der deutschen Wehrmacht nachvollzog (van Creveld, 1998).

Diese technologischen Entwicklungen wurden in beiden Deutschlands begleitet von Diskussionen der Entfremdungstheorie von Karl Marx (Volpert, 1975). Entfremdung war parteioffiziell im Sozialismus jedoch bereits überwunden. Der Wirtschaftswissenschaftler Harry Nick und der Philosoph John Erpenbeck reflektierten diesen Prozess und erfuhren von der marxistischen Orthodoxie ausreichend Fundamentalkritik. So wurden z. B. auch eigene methodische Bemühungen heftig kritisiert, Monotonie-Erleben messbar zu machen, da Monotonie dem Sozialismus „wesensfremd“ und angstbezogene Stress-Zustände völlig untypisch seien. Dennoch setzte sich die Messung derartiger negativer Beanspruchungsfolgen durch und wurden in der DDR publiziert (Plath & Richter, 1984). Sie erscheinen soeben 30 Jahre später auf Grund der großen Nachfrage in neuer überarbeiteter Auflage (Debitz, Plath & Richter, 2015).

Drei Gestaltungsbeispiele aus der Arbeitswelt der DDR mögen diesen weit verbreiteten Ansatz einer Humanisierung der Arbeit (so der Titel eines Forschungsprogramms in der BRD ab 1974) verdeutlichen. Der Hannoveraner Arbeitswissenschaftler Schweres machte auf die offensichtliche Parallelität der Entwicklungen in beiden deutschen Staaten aufmerksam (Schweres, 2008).

Die Einführung peripherer Programmierung von NC-Werkzeugmaschinen vor Ort (CNC-Technik), die in den 80er Jahren einsetzte, ermöglichte den schon immer hochqualifizierten Werkern, eine erweiterte Autonomie von den Produktionsvorbereitungs-Abteilungen und damit von der Vormachtstellung der programmierenden Ingenieure.

Von der Sektion Arbeitswissenschaften an der TU Dresden wurde ein interessantes Experiment begleitet. Aus einem ehemaligen halbstaatlichen Betrieb in Sachsen wurden zu einem Programmierkurs für CNC-Werkzeugmaschinen keine Ingenieure, sondern erfahrene Dreher und Fräser gesendet. Nach anfänglicher Ablehnung durch die Ausbilder entstand eine quasi-experimentelle Situation, die aufzeigte, dass bei entsprechender Qualifikation und dem Einräumen von Handlungsspielräumen, diese komplizierten Maschinen auch ohne akademisches Studium bestens beherrscht werden können.

Bis zum Ende der DDR wurde insbesondere im Zentralinstitut für Arbeit (ZFA) Dresden durch umfangreiche Begleitforschung, die von der Projektierung bis zur Realisierung komplexer Produktionssysteme reichte, Folgendes nachgewiesen: Bei Gewährleistung vollständiger Tätigkeiten (neben dem manuellen Ausführen sind auch vorbereitende, kontrollierende,

überwachende und organisierende Teiltätigkeiten zu realisieren) und der Sicherung aufgabengerechter Qualifikation sind die komplexen Anlagen von Facharbeitern mit hoher Effizienz und Zuverlässigkeit zu beherrschen; und das bei hoher Arbeitszufriedenheit und ohne negative Beanspruchungsfolgen wie Ermüdung, Monotonie oder Stress (Plath, Pflücht & Torke, 1987, 1990).

Diese Begleitforschung lief parallel zu den Gestaltungsarbeiten von Ingenieuren an der TH Zwickau, die die Überlegenheit ganzheitlicher Nestfertigung bei der Montage von Kleinmotoren nachweisen konnten (Enderlein, Tannhauer & Wolf, 1985), wenn entsprechende psychologische Gestaltungskriterien Berücksichtigung fanden (Neubert & Tomczyk, 1986). Selbst in der traditionell auf das Fließband orientierten Konfektionsindustrie konnte nach sorgfältigem Training die Überlegenheit von Gruppenarbeit gegenüber Fließbandarbeit nachgewiesen werden (Rieger, 1987; Bergmann, 1999).

Nach der politischen Revolution 1989 konnte z. B. bei der Einrichtung eines neuen Call Centers in Forst gezeigt werden (im Rahmen des durch die Verwaltungs-Berufsgenossenschaft koordinierten Projektes „CCall“), dass eine Arbeitsbereicherung der monotonen Front-Office Arbeit mit reiner Telefonie durch Back-Office Aufgaben (z. B. der Auftrags-Akquise und Abrechnung) Leistungsbereitschaft und Arbeitszufriedenheit merklich erhöhen konnten (Richter, Debitz & Pohlandt, 2009). Das gelang durch eine Aufgabenbereicherung der Call Center Agents, die in einem partizipativen Prozess von ihnen selbst erarbeitet wurde. Die kritische Telefonie-Zeit konnte von 75 % auf 60 % vermindert werden, ohne dass es zu einem Produktivitätsrückgang kam! Ein Befund, der die Pathologie der Auslagerung der Kommunikationsprozesse in speziell dafür auf engstem Raum eingerichteten tayloristischen Organisationen deutlich werden lässt.

Am offensichtlichsten ist wohl gegenwärtig der immer noch anhaltende Kampf gegen neo-liberale Konzepte im Pflegebereich zu beobachten, der sich gegen eine vordergründig ökonomische Sicht auf die stark durch Emotionsarbeit gekennzeichnete Pflege richtet. Die Befunde zeigen überzeugend, dass eine Ganzheits-Pflege gegenüber einer elementaren Funktions-Pflege motivationssteigernd und Burnout-reduzierend wirkt (zusammenfassend Hacker, 2009). Am Beispiel der stationären Altenpflege konnte gezeigt werden, dass diese schwere Tätigkeit, die aus einer unauflösbaren Kombination von körperlicher Arbeit und Emotionsarbeit besteht, mit höherer Effektivität und geringeren Burnout-Symptomen bewältigt werden kann, wenn durch veränderte Arbeitsorganisation den Pflegekräften Tätigkeitsspielräume und größere Eigenverantwortung eingeräumt wird, die sozialen Beziehungen der Teams verbessert werden und die

Führung als fair erlebt werden kann (Buruck & Richter, 2014; Brom et al., 2015).

Diese Beispiele sollten verdeutlichen:

1. Die weltweite Auseinandersetzung mit der tayloristischen Arbeitsgestaltung und der Versuch einer Aufhebung der Entfremdung in der Arbeit durch die Einführung ganzheitlicher, vollständiger Aufgabenstrukturen, sozialer Kooperationsbeziehungen und fairer Führung haben sich auch in der DDR abgespielt.
2. Diese Auseinandersetzung scheint sich mit jeder neuen technischen Innovation zu wiederholen.
3. Ein Kern dieser Auseinandersetzung ist sicherlich in den Kontrollambitionen der Kapitaleigner gegenüber den als widerständig erlebten Arbeitnehmern zu suchen und in der entsprechenden neo-liberalen Ausrichtung der Ausbildung von Ingenieuren und Betriebswirten und entsprechender restriktiven Arbeitsorganisation.

Humanisierung der Arbeit vs. Vermarktlichung aller Lebensbereiche

Die HdA-Projekte in der BRD wie der DDR orientierten auf eine Umsetzung der Gestaltungsutopie der Gesundheits- und Persönlichkeitsförderlichkeit von Arbeit. Bereits die Human Relations-Bewegung entwickelte Gestaltungsprinzipien der Aufgabenrotation, -erweiterung und -bereicherung, sowie ganzheitliche Gruppenarbeit.

Derartige Gestaltungsmerkmale wurden in den letzten Jahren in ingenieurmäßig umsetzbare DIN-Normen, die inzwischen zu internationalen Standards wurden, fixiert (DIN EN ISO 10075, DIN EN ISO 6385).

Dabei handelt es sich im Kern um

- vollständige Arbeitseinheiten,
- Vielfalt von Aufgaben,
- Handlungsspielräume,
- ausreichend und sinnvolle Rückmeldungen,
- Qualifikationsnutzung und deren Weiterentwicklung in der Arbeit und
- Vermeidung sozial isolierender Arbeit (Hacker & Sachse, 2014, S. 24).

Dahinter steht ein langwieriger, konfliktreicher arbeitspolitischer Prozess. Die ersten Normierungsversuche psychischer Belastungen reichen bis in die 60er Jahre des vergangenen Jahrhunderts zurück. Neuerdings erst fand der in der DDR-Arbeitswissenschaft entwickelte Stressbegriff (Plath & Richter, 1984) Eingang in die Überarbeitung der Belastungs-Norm (DIN SPEC 33418, 2014).

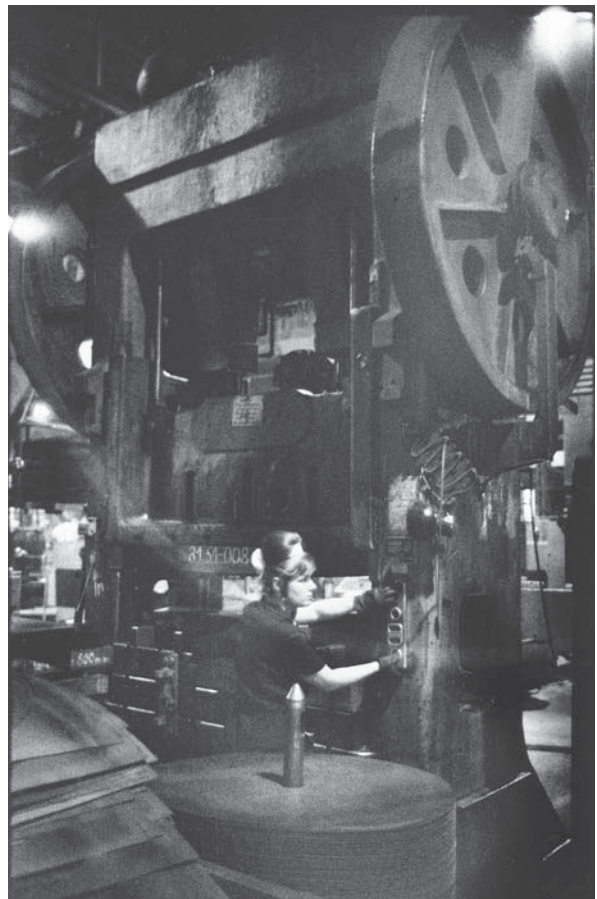


Foto 4: An der Stanze, Dessau, 1966 (Evelyn Richter – Archiv der Ostdeutschen Sparkassenstiftung im Museum der bildenden Künste Leipzig).



Foto 5: Kammgarnspinnerei, Leipzig, 1970 (Evelyn Richter – Archiv der Ostdeutschen Sparkassenstiftung im Museum der bildenden Künste Leipzig).

Diese Entwicklungslinie wird seit ca. 20 Jahren weltweit konfrontiert mit einer Vermarktlichung und Monetarisierung aller Lebensbereiche, die sich besonders verheerend in den Fürsorgeberufen (Pflege, Bildung, Umwelt) auswirkt.

Neue, aus den USA und Japan importierte Managementkonzepte der ausschließlichen Ausrichtung auf „Rentabilität“ und „Kundenorientierung“ bestim-

men das wertschöpfende Handeln: Lean Production, Business Process Engineering, Total Quality Management, New Public Management, Managed Care.

Davon sind nicht nur Produktionsbereiche, sondern zunehmend auch Verwaltungs- und Humandienstleistungen betroffen. Die Tendenz zur weiteren Individualisierung der Arbeit, Selbstverantwortung, räumlichen und zeitlichen Entgrenzung und biographischen Diskontinuität, die den modernen „Arbeitskraft-unternehmer“ (Voß & Pongratz, 1998) kennzeichnen, rufen die Gefahr einer „Balkanisierung der Arbeitsverhältnisse“ (Castel, 2000) herauf. Besonders betroffen von dieser Entwicklung ist der immer bedeutsamere Bereich der Emotionsarbeit, die den emotionalen Kitt der modernen Gesellschaft sichert. Am deutlichsten spiegelt sich das in der Ökonomisierung des Gesundheitswesens wider. Die totale Vermarktung von Fürsorgearbeit erhöht Burnout-Risiken der betroffenen Mediziner und Pflegekräfte. Der katholische Ethiker Friedhelm Hengsbach hat das treffend formuliert: „So muss in Zukunft nicht jede gesellschaftlich nützliche Arbeit vermarktet und erwerbswirtschaftlich organisiert werden. Ein ununterbrochener Tanz der Arbeitsgesellschaft um die Erwerbsarbeit würde sogar in eine Sackgasse münden. Die Menschen sind nicht das, was sie produzieren, und leben nicht, um zu arbeiten (Hengsbach, 2001, S. 116).

Auf diese herannahende Marketing-Orientierung hat bereits frühzeitig Erich Fromm aufmerksam gemacht und von einem eigenständigen Marketing-Charakter der modernen Gesellschaft gesprochen. Dabei handelt es sich um eine Verhaltensbereitschaft, die deutliche Entfremdungsformen aufweist: Extreme Anpassungsbereitschaft, Bindungslosigkeit, Coolness und Egoismus als Handlungsgrundlage (Weber, 2006). Dieses propagierte Eigennutzprinzip kommt einer Gesellschaftspathologie gleich. Den Kern dieser Marketing-Orientierung hatte Erich Fromm bereits 1947 gekennzeichnet.

Wenn etwas wahr ist an der aufgestellten These, dass jede neue technische Entwicklung mit einer Tendenz der Vereinfachung menschlicher Arbeit und einer verstärkten organisatorischen Kontrolle einhergeht, so werden sich diese zwei Strebungen (Humanisierung der Arbeit vs. Vermarktung und Autonomiekontrolle) – die hier für die DDR-Wirtschaft exemplarisch aufgezeigt worden sind – in einem steten sozialpolitischen Kampf befinden.

Wenn es den jeweils Herrschenden gelänge, sich von dem alten traditionellen Menschenbild des homo oeconomicus zu lösen und in der humanistischen Denkkultur von Karl Marx, Albert Schweitzer und Erich Fromm in Rechnung zu stellen, dass die Möglichkeiten zur Entfaltung der Persönlichkeit und Selbstverwirklichung in der Arbeit enorme Produktivitätsressourcen frei zu setzen vermag, könnte der

immerwährenden Tendenz zur Rückkehr zu fremdgesteuerten tayloristischen Organisationsformen menschlicher Arbeit entgegen gewirkt werden.

Der Nutzen einer solchen neuen Arbeitsgestaltung kann schließlich auch ökonomisch nachgewiesen werden, also in der Sprache des Controlling, die letztlich die ökonomische Welt beherrscht.

Den größten Anteil an den Frühverrentungskosten resultiert heute in Deutschland aus dem erlebten Verlust an Handlungsspielräumen und Gratifikationskrisen (Bödeker & Friedrichs, 2011). Die Gesundheitsförderlichkeit durch Sinnhaftigkeit und Durchschaubarkeit von Aufgaben, Vollständigkeit und Vielfalt von Arbeitsanforderungen, Tätigkeitsspielräumen sowie Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten in der Arbeit kann als gesichert gelten. Bereits 1973 hat Hacker in der 1. Auflage seines Lehrbuches der Arbeitspsychologie diese Zusammenhänge herausgearbeitet. Humphrey, Nahrgang & Morgeson (2007) konnten in einer Meta-Analyse der vorliegenden Literatur zeigen, dass es sich bei diesen Tätigkeitsstrukturen um die entscheidenden Motivationsfaktoren handelt, die 25 % der subjektiven Arbeitsleistung und 43 % des Arbeitsengagements voraussagen lassen. Methoden sind entwickelt worden, die eine quantitative Abschätzung des „return-on-investment“, also in der Sprache der Ökonomie, von Maßnahmen humaner Arbeitsgestaltung erlauben (Fritz & Richter, 2011).

Diese Befunde gilt es zu verbreiten, um auch das ökonomische Nutzens-Potenzial modernen Arbeits- und Gesundheitsschutzes deutlich werden zu lassen.

Die in der DDR parallel zum HdA-Programm der BRD entwickelte Strategie der Gesundheits- und Persönlichkeitsförderlichkeit von Arbeit spiegelte das Bemühen wider, vergleichbare Pfade zu beschreiten, die allerdings weitgehend eine Utopie unter widrigen Umständen bleiben musste.

Für unbelehrbare Unternehmen sollte gelten, dass – vergleichbar der Einführung der Ökosteuer – auch für die „Vernutzung“ lebendiger Arbeit ökonomische Konsequenzen für die Prozess- und Produktkosten eingeführt werden. Dabei gilt aber, wie in jeder guten Pädagogik, das Bonus-System für herausragende Leistungen Malus-Systemen vorzuziehen sind. Das könnten z. B. sein Best-Practice-Awards, oder Beitragsentlastungen an Unfall- und Krankenkassen. In Diskussion der EU sind ab 2017 Veröffentlichungen der Nachhaltigkeits- und Sozialverträglichkeits-Situation der Unternehmen.

Der Kampf um die Humanisierung der Arbeitswelt ist seit jeher darauf gerichtet, das Ausmaß entfremdeter Arbeit zu verringern. Entfremdung in den Marx'schen Facetten macht Rosa (2013) in der Gegenwart am totalitären Charakter einer sich immer mehr beschleunigenden Welt fest. Verlust von Authentizität und Autonomie der handelnden Subjekte kennzeich-

nen die moderne Welt. Die angeführten Pathologien der Arbeitswelt sind heutige Ausdrucksformen entfremdeter Arbeit. Humanisierung der Arbeit ist in den modernen, mobilen und virtuellen Weltbeziehungen mehr denn je Herausforderung an ein arbeitswissenschaftliches Handeln. „Der Erschöpfungszustand der Arbeitenden dieser Gesellschaft hat einen Grad erreicht, der die Identität der Subjekte antastet und die Gesellschaft mit einer depressiven Gefühlslage überzieht“ (Negt, 2011). Der Kampf gegen emotionale Erschöpfung und Werteverunsicherung ist eine der großen Herausforderungen der Gegenwart.

In allen Gesellschaften gab es immer die autonome Haltung gesunder unabhängiger Menschen sich dem aufgezwungenen Druck und Selbstwertverletzung zu entziehen. Die DDR war voll von entsprechenden Biografien. Eine der jüngsten beeindruckenden Schilderungen ist im Roman „Kruso“ von Lutz Seiler zu finden.

Lyrisch hatte diese Haltung bereits Friedrich Rückert (1837) in dem kurzen Gedicht „Ungebundenheit“ beschrieben:

„Es ist, bei Gott, nicht wohlgetan / Im Schwanken
dieser Zeiten / Um etwas, das dich fesseln kann /
Als um ein Gut zu streiten.
Sei frei, in jedem Augenblick / Dein Bündelein zu
schnüren / Und dreh nicht selbst dir den Strick /
daran man dich kann führen.“

Literatur

- Bergmann, B. (1999). *Training für den Arbeitsprozess*. Zürich: vdf.
- Bödeker, W. & Friedrichs, M. (2011). Kosten der psychischen Erkrankungen und Belastungen in Deutschland. In L. Kamp & K. Pickshaus (Hrsg.), *Regelungslücke psychische Belastungen schließen* (S. 10-67). Reihe Arbeit und Soziales der Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf.
- Brom, S., Buruck, G., Horvath, I., Richter, P. & Leiter, M. (2015). Areas of worklife as predictors of occupational health – A validation study in two German samples. *Burnout Research*, 2, 60-70.
- Buruck, G. & Richter, P. (2014). Regulierte Tätigkeit und emotionale Regulierung bei dialogisch-interaktiver Erwerbsarbeit (S. 137-153). In P. Sachse & E. Ulich (Hrsg.), *Psychologie menschlichen Handelns: Wissen und Denken – Wollen und Tun*. Lenkerich: Pabst.
- Castel, R. (2000). *Die Metamorphose der sozialen Frage*. Konstanz: UVK
- Debitz, U., Plath, H. E. & Richter, P. (2015). *Beanspruchungs-Mess-Skalen (BMS)*. Verfahren zur Erfassung erlebter Beanspruchungsfolgen. Göttingen: Hogrefe.
- DIN EN ISO 10075 (2000). *Ergonomische Grundlagen bezüglich Arbeitsbelastung*. Berlin: Beuth.
- DIN EN ISO 6385 (2004). *Grundsätze der Ergonomie für die Gestaltung von Arbeitssystemen*. Berlin: Beuth.
- DIN SPEC 33418 (2014). *Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Belastung*. Ergänzende Begriffe und Erläuterungen zur DIN EN ISO 10075-1-2000-11. Berlin: Beuth.
- Enderlein, H., Tannenbauer, J. & Wolf, K. (1983). Zur Nutzung arbeitspsychologischer Erkenntnisse und Instrumentarien durch die Arbeitsgestaltung am Beispiel der Montageprozeßgestaltung. *Psychologie für die Praxis*, 2, 36-44.
- Fritz, S. & Richter, P. (2011). Effektivität und Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung. Wie lässt sich beides sinnvoll messen? *Prävention und Gesundheitsförderung*, 6, 124-130.
- Fromm, E. (1947). *Psychoanalyse und Ethik*. Erich-Fromm-Gesamtausgabe, 2, 1-157. München: dtv.
- Hacker, W. (1973). *Allgemeine Arbeitspsychologie* (1. Auflage). Berlin: VdW.
- Hacker, W. (2009). *Arbeitsgegenstand Mensch: Psychologie dialogisch-interaktiver Erwerbsarbeit*. Lenkerich: Pabst.
- Hacker, W. & Richter, P. (1984). *Psychische Fehlbeanspruchung*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Hacker, W. & Sachse, P. (2014). *Allgemeine Arbeitspsychologie* (3., vollst. überarb. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Hengsbach, F. (2001). *Die anderen im Blick. Christliche Gesellschaftsethik in den Zeiten der Globalisierung*. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D. & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytical summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92 (11), 1332-1356.
- Köhler, H. (2007). Warum arbeiten wir immer noch am Fließband? Zum QWERTY-Effekt von Produktionssystemen. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 2, 59-67.
- Miller, G. A., Galanter, E. & Pribram, K. A. (1960). *Plans and structure of behavior*. New York: Holt, Rinehardt & Winston.
- Negt, O. (2011). Arbeit und menschliche Würde. Ein Essay. *Aus Politik und Zeitgeschichte*, 15, 2-5.

- Neubert, J. & Tomczyk, R. (1986). *Gruppenverfahren der Arbeitsanalyse und Arbeitsgestaltung*. Berlin: Deutscher Verlag der Wissenschaften.
- Plath, H. E. & Richter, P. (1984). *Ermüdung – Montonie – Sättigung – Stress (BMS)*. Psychodiagnostisches Zentrum Berlin: Humboldt Universität.
- Plath, H. E., Pflicht, H. & Torke, D. (1987). Zur Bewährungskontrolle arbeitswissenschaftlicher Gestaltungslösungen bei flexiblen Maschinensystemen. *Sozialistische Arbeitswissenschaften*, 34 (1), 9-18.
- Plath, H. E., Pflicht, H. & Torke, D. (1990). Analyse und Gestaltung effektiver Organisationsformen für flexible Fertigungssysteme. *Sozialistische Arbeitswissenschaften*, 40 (1), 9-18.
- Richter, P., Debitz, U. & Pohlandt, A. (2009). Evaluation of the quality of job design with the action-oriented software tool REBA – Recent developments and applications. In C. M. Schlick (ed.), *Methods and tools of Industrial Engineering and Ergonomics*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Rieger, M. (1987). *Entwicklung und Erprobung von Trainingsverfahren in der Konfektionsindustrie*. Dissertation Fakult. Math./Naturwiss. TU Dresden (unveröfftl.).
- Rosa, H. (2013). *Beschleunigung und Entfremdung: Entwurf einer kritischen Theorie spätmoderner Zeitlichkeit*. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Schweres, M. (2008). Parallelentwicklungen in der DDR zur „Humanisierung des Arbeitslebens“ (HdA). *Sicher ist sicher – Arbeitsschutz aktuell*, 12 (8), 570.
- Taylor, F. W. (1913). *Die Grundzüge der wissenschaftlichen Betriebsführung* (Reprint der autorisierten Übersetzung von R. Roesler, 1913. Neu hrsg. und eingeleitet von W. Bungard & W. Volpert). Weinheim: Beltz.
- Ulich, E. (2011). *Arbeitspsychologie* (7. Auflage). Zürich, Stuttgart: vdf, Schöffer-Poeschel.
- van Creveld, M. (1998). *Die Zukunft des Krieges*. München.
- Volpert, W. (1975). Die Lohnarbeitswissenschaft und die Psychologie der Arbeitstätigkeit. In P. Großkurth & W. Volpert (Hrsg.), *Lohnarbeitspsychologie* (S. 11-196). Frankfurt/Main: Fischer.
- Voß, G. G. & Pongratz, H. J. (1998). *Der Arbeitskraftunternehmer: Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft?* In Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 1, S. 131-158.
- Weber, W. G. (2006). Added Value statt menschlichen Werten? *Journal für Psychologie des Alltagshandelns*, 1 (2), 120-146.
- Wienhold, L. (2011). *Zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Historischer Abriss zum Arbeitsschutz in der SBZ/DDR*. München: GRIN.
- Korrespondenz-Adresse:
Prof. em. Dr. rer. nat. habil. Peter Richter
Technische Universität Dresden
Fachrichtung Psychologie
Prießnitzau 12
D-01099 Dresden
peter.richter@tu-dresden.de