

Humanisierung der Arbeitswelt

Eine Stellungnahme christlicher Unternehmer

Die Arbeitsgemeinschaft christlicher Unternehmer (ein Zusammenschluß des Arbeitskreises Evangelischer Unternehmer und des Bundes Katholischer Unternehmer) hat eine Erklärung zur „Humanisierung der Arbeitswelt“ herausgegeben. Die Schrift versteht sich, wie es in einer einleitenden Bemerkung heißt, als „Standortbestimmung der christlichen Unternehmer“. Wir geben den Text im Wortlaut wieder. Die Hervorhebungen sind von der Redaktion.

I. Humanität in der Arbeitswelt aus christlicher Sicht

1. Humanisierung der Arbeitswelt ist eine Aufgabe, die ein bestimmtes Bild vom Menschen voraussetzt. Die Methoden, wie Humanität verwirklicht werden soll, werden sehr unterschiedlich sein, je nachdem, ob sie an einem freiheitlich-personalistischen oder an einem kollektivistischen Menschenbild ausgerichtet sind. Als christliche Unternehmer gehen wir von einem Menschenbild aus, wie es der christliche Glaube im Laufe der Jahrhunderte geprägt hat: von einem als Gottes Ebenbild geschaffenen, freien und für sein Tun verantwortlichen Menschen, der aufgerufen ist, an der Vollendung der Schöpfung mitzuwirken.

2. Das *christliche Menschenbild* beinhaltet wesensgemäß auch ein Verständnis der Gesellschaft. Als soziales Wesen ist der Mensch ohne gesellschaftliche Bezüge nicht denkbar; er ist auf die Gesellschaft angewiesen, wie andererseits eine Gesellschaft im christlichen Sinne nur von der Person her und auf sie hin zu verstehen ist. Nach diesem Verständnis sind die Gesellschaft und die Wirtschaft, als ein Teil von ihr, kein Selbstzweck. Sie üben vielmehr Dienstfunktion am Menschen aus; sie haben subsidiären Charakter. Der Mensch ist Ursprung, Mittelpunkt und Ziel des gesamten wirtschaftlich-gesellschaftlichen Lebens.

3. So wie der Mensch gleichzeitig Individuum und soziales Wesen ist, hat die menschliche Arbeit zugleich eine persönliche und eine gesellschaftliche Dimension.

– Für den einzelnen dient die Arbeit zunächst einmal der *Selbsterhaltung und der Daseinsvorsorge*. In gleichem Maße ist sie indessen auch Mittel zur Persönlichkeitsentfaltung. Der Sinn der Arbeit beschränkt sich also beim einzelnen nicht auf die bloße Bedürfnisbefriedigung, die Arbeit steht ganz im Dienst der Personwerdung.

– Nicht weniger ist die menschliche Arbeit auch *Leistung für die menschliche Gesellschaft*, sie ist Dienst am Gemeinwohl. Gerade durch ihren Charakter als eine gesellschaftliche Leistung erhält sie ihren Rang. Daß jeder Mensch diesen Dienst an der Gesellschaft auf einem anderen Platz leistet, entspricht in gleicher Weise den unterschiedlichen Eigenarten der Individuen wie auch den Bedürfnissen der Gesellschaft.

4. Naturgemäß sind die gesellschaftliche und die persönliche Wertschaffung durch die Arbeit miteinander verbunden; sie bedingen und fördern sich gegenseitig. Verwirklichung der Humanität in der Arbeitswelt kann also nur besagen, diese beiden grundsätzlichen Bestimmungen der menschlichen Arbeit zu betonen und ihnen – wo sie verschüttet sein mögen – zum Durchbruch zu verhelfen.

5. Für den Christen ist der Sinn der Arbeit durch den Glauben begründet. Der Christ ist sich des göttlichen Auftrages bewußt, der hinter ihr steht. In der gesellschaftlichen Kooperation erkennt

er die Verwirklichung seiner Existenz als soziales Wesen. Der Auftrag zielt auf den Mitmenschen und die Gesellschaft. Die Person verwirklicht sich nicht zuletzt im Vollzug der Arbeit als Daseinsbewältigung und Weltgestaltung.

6. Der Versuch, diesen Grunderkenntnissen aus christlicher Sicht in der modernen Arbeitswelt gerecht zu werden, begegnet in der Praxis nicht unbeträchtlichen Schwierigkeiten. Zunächst einmal ist zu bedenken, daß jede Art von Arbeit den Einsatz physischer und psychischer Kräfte, Anstrengung und Leistung sowie Anpassung an die Arbeitswelt erfordert. Passives Anpassungsverhalten oder aktive Mitgestaltung – in unterschiedlichem Maß – hängen ab von der Fähigkeit des einzelnen und von der ihm eingeräumten Möglichkeit, sich selbst Ziele zu setzen. Davon ist nicht zuletzt die Chance abhängig, von der Arbeit selbst ein Maß an Befriedigung abzuleiten, das die Arbeit nicht nur als Notwendigkeit, sondern auch als Möglichkeit der Persönlichkeitsentfaltung empfinden läßt. Maßnahmen zu einer recht verstandenen Humanisierung der Arbeitswelt müssen darauf gerichtet sein, diese Kluft zu verringern, d. h., den Menschen nach Maßgabe seiner Fähigkeiten und seiner Bereitschaft an der schöpferischen Dimension der Arbeit teilhaben zu lassen.

7. Für dieses Bemühen gibt es gewisse Bedingungen in der konkreten Wirklichkeit der Industriegesellschaft, die nicht außer acht gelassen werden dürfen:

– Die Arbeitswelt ist das Ergebnis eines historischen Prozesses. Sie läßt sich deshalb nicht in kurzer Zeit umfassend wandeln, sondern nur schrittweise fortentwickeln. Das bedeutet, daß technische, organisatorische und wirtschaftliche Sacherfordernisse in ihrer bisherigen Struktur zunächst fortbestehen und erst allmählich verändert werden können.

– Andererseits sind aber auch die Bedürfnis- und Interessenlagen der arbeitenden Menschen Ergebnis einer historisch bedingten Bewußtseinsbildung. Sie ändern sich nur allmählich und bewirken neue Zielsetzungen und Ansprüche. Diese Entwicklung verläuft nicht einheitlich, sondern führt zu sehr differenzierten Einstellungsweisen gegenüber der Arbeit. Im Gegensatz zur Berufsauffassung in einer ganzheitlich empfundenen Lebenswelt neigt der moderne Mensch oft dazu, seine Arbeit zweckrational zu betrachten. Andererseits wächst auch beim einzelnen das Verlangen nach Sinnerfüllung und Selbstverwirklichung in der Arbeitswelt.

Diese Tatsachen verdeutlichen indessen nur die Dringlichkeit, die Gedanken für eine Arbeitsgestaltung aus christlicher Sicht aufzugreifen und jede Möglichkeit ihrer Verwirklichung zu nutzen.

II. Herausforderungen der modernen Arbeitswelt

1. Die Arbeitsteilung, die das Gesamtziel des Arbeitsprozesses in viele Teilziele aufspaltet, kennzeichnet die Entwicklung der industriellen Wirtschaftsform. Sie erschwert es dem arbeitenden Menschen häufig, Sinn und Zusammenhang seiner Arbeit noch zu erkennen. Die durch den technischen Fortschritt und die Arbeitsteilung erreichte Steigerung der Arbeitsproduktivität bei gleichzeitiger Eingliederung ungelerner Arbeitskräfte ermöglichte eine wesentliche Verbesserung der Lebensbedingungen aller Bevölkerungsschichten.

2. Die menschengerechte Gestaltung der Arbeit wurde dabei seit

langem als eine verantwortungsvolle *unternehmerische Aufgabe* angesehen. Die Ausstattung der Betriebe mit Arbeitsmitteln wurde sowohl quantitativ wie qualitativ stetig verbessert; dabei wurde insbesondere die physische Belastung des arbeitenden Menschen wesentlich vermindert. Die Folge war andererseits eine wachsende Kapitalintensität der Produktion. Die Humanisierung der Arbeitswelt war vor allem darauf gerichtet, für die Sicherheit der Arbeit Sorge zu tragen, die Gesundheit der arbeitenden Menschen zu schützen und die Gestaltung von Arbeitsplätzen, Arbeitsablauf und Arbeitsumgebung an den Menschen anzupassen.

3. Auf eine einfache Formel gebracht, geht es heute und in der Zukunft aber auch darum, die negativen Auswirkungen *der zur Verbesserung der materiellen Versorgung notwendigen Arbeitsleistung zu bewältigen* und den gewachsenen immateriellen Ansprüchen Rechnung zu tragen. Das Gutachten der von der Bundesregierung eingesetzten Kommission für wirtschaftlichen und sozialen Wandel von 1977 bestätigt die im ersten Abschnitt vertretene Auffassung: „Mit der Verbesserung der materiellen Versorgung haben sich neue Bedürfnis- und Interessenlagen herausgebildet oder werden deutlicher wahrgenommen. Diese Entwicklung führte dazu, daß heute auch an die Arbeitsbedingungen Ansprüche gestellt werden, die vor einigen Jahren noch nicht vorhanden waren. Die Steigerung des materiellen Lebensstandards stand bisher im Vordergrund und wurde – entsprechend den gesellschaftlichen Normen – positiv bewertet. Die bei dieser einseitigen Orientierung im Arbeitsprozeß auftretenden Nachteile für Individuum und Gesellschaft wurden zum Teil vernachlässigt. Sie werden jetzt deutlicher erkannt ...“ (S. 422).

4. Es geht darum, dem Menschen – eingedenk seiner personalen Würde – in der Arbeitswelt die seinen Anlagen, Fähigkeiten und Neigungen entsprechenden Entfaltungsmöglichkeiten zu verschaffen. Dazu gehören: *Handlungs- und Verantwortungsspielraum* in der Arbeit, *persönliche Anerkennung* und *sozialer Kontakt* in der Arbeit. Die Aufgabe wird darin gesehen, dem arbeitenden Menschen, angepaßt an seine Fähigkeit und Bereitschaft, die Entfaltungsmöglichkeit zu eröffnen, die nicht nur passive Hinnahme seiner Arbeit, sondern die aktive Mitgestaltung seiner Arbeitswelt umschließt. Eine Selbstverwirklichung dieser Art ist mitbestimmend für die Selbsteinschätzung und die soziale Geltung des einzelnen.

5. Die Verwirklichung dieser Zielsetzung erfordert laufende Veränderungen in der Arbeitswelt, vor allem hinsichtlich der Arbeitsplatzgestaltung, der Arbeitsabläufe und der Verteilung der Verantwortlichkeiten. Der richtige Einsatz naturwissenschaftlicher, arbeitswissenschaftlicher und sozialwissenschaftlicher Erkenntnisse ermöglicht es zunehmend, diesen Anforderungen gerecht zu werden.

Neben der unmittelbaren Gestaltung des Arbeitsplatzes muß die Aufmerksamkeit auch der Zusammenarbeit im Betrieb gelten. Hierbei geht es auch darum, bei der Verwirklichung betrieblicher Ziele möglichst zu einer gemeinsamen Willensbildung zu finden. Voraussetzung hierfür ist, daß die Beziehungen der Mitarbeiter untereinander sowie der Mitarbeiter und Vorgesetzten kooperativ gestaltet werden. Dies ist nur durch stetes Bemühen um echte Partnerschaft im Betrieb möglich.

6. Die Schwierigkeit dieser Aufgabe liegt – wie bereits gesagt wurde – darin, daß historisch begründete technische, organisatorische und wirtschaftliche Anforderungen nur allmählich verändert werden können. Ihre Verwirklichung setzt auch eine leistungsstarke Wirtschaft voraus. Antworten auf die Herausforderung der modernen Arbeitswelt können nur die Form eines fortschreitenden Wandlungsprozesses haben. Die Aufgabe des

Unternehmers ist es, diesen Prozeß durch Strategien mit kontrollierbaren Ergebnissen zu fördern.

III. Mehr Humanität am Arbeitsplatz

1. Daß die *Gestaltung der Arbeitsbedingungen* schon immer als eine bedeutsame unternehmerische Aufgabe angesehen wurde, beweisen die vielfältigen und erfolgreichen Bemühungen um die Arbeitssicherheit und den Gesundheitsschutz, um die Gestaltung der Arbeitsräume und der Arbeitsplätze nach arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen, um die Verbesserung der Arbeitsbedingungen hinsichtlich Arbeitszeit, Urlaub und leistungsgerechter Entlohnung sowie die berufliche Aus- und Weiterbildung und die Förderung des beruflichen Aufstiegs. – Bemerkenswert ist, daß der Begriff „Humanisierung“ bereits in den „Gedanken zur sozialen Ordnung“ vorkommt, die von der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände im März 1953 veröffentlicht wurden. Die Humanisierung der Arbeitswelt hat sich als eine beständige Aufgabe erwiesen, die unter dem Einfluß sich verändernder Arbeitsbedingungen und sich verändernder menschlicher Erwartungen im Wandel der Zeit weiterentwickelt werden muß.

2. Diese Weiterentwicklung bezieht sich einerseits auf die beständige Verbesserung der Arbeitsräume, Arbeitsplätze und Arbeitsverfahren nach neuen Erkenntnissen der Arbeitswissenschaft und der Arbeitsmedizin, also insbesondere auf die Verminderung belastender Arbeitsbedingungen (z. B. Lärm, Beleuchtung, Klima, Umgang mit gefährlichen Arbeitsstoffen).

3. Diese Weiterentwicklung der Humanisierung der Arbeitswelt erstreckt sich andererseits nunmehr auf die Zielsetzung, die im vorigen Abschnitt beschrieben wurde: die aktive, sinnerfüllende Mitgestaltung der Arbeitsvorgänge. Um dieses Ziel zu erreichen, bedarf es *grundlegender Veränderungen*: hinsichtlich der Arbeitsverfahren und Arbeitsstrukturen, im Verhalten der Führungskräfte, in der innerbetrieblichen Information.

4. Diese als notwendig erkannte Weiterentwicklung der Humanisierung der Arbeitswelt wird nur Erfolg haben, wenn sich der Unternehmer oder die Unternehmensleitung persönlich der Sache annimmt, Initiativen ergreift und die Auswirkungen im ständigen Kontakt mit den Beteiligten beobachtet. Dabei ist die Zielvorgabe für das mittelständische Unternehmen und für den Großbetrieb die gleiche.

5. Das *Betriebsverfassungsgesetz* enthält Vorschriften, die in diesem Zusammenhang Bedeutung gewinnen. So hat der Arbeitgeber den Arbeitnehmer über dessen Aufgabe und Verantwortung sowie über die Art seiner Tätigkeit und ihre Einordnung in den Arbeitsablauf des Betriebes zu unterrichten. Der Arbeitnehmer ist berechtigt, zu Maßnahmen, die ihn betreffen, Stellung zu nehmen sowie Vorschläge für die Gestaltung des Arbeitsplatzes und des Arbeitsablaufs zu machen. Mit dem *Betriebsrat* hat der Arbeitgeber über die Planung von Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufen oder von Arbeitsplätzen zu beraten, insbesondere im Hinblick auf die Art der Arbeit und die Anforderungen an die Arbeitnehmer. Aber auch unabhängig von seinen gesetzlichen Funktionen kann der Betriebsrat auf der Grundlage guter Partnerschaft einen wertvollen Beitrag zur humanen Arbeitsgestaltung leisten.

6. Die Forderung nach mehr Humanität in der Arbeitswelt gilt für alle Zweige der Wirtschaft, für den Dienstleistungsbereich ebenso wie für die Industrie und dort in den Werkstätten wie in den Büros. Für die Verwirklichung des Zieles gibt es kein Patentrezept. Wer etwas bewirken will, kann dem nächsten Abschnitt Anregungen entnehmen. In aller Regel wird es darauf an-

kommen, unter Berücksichtigung der betrieblichen Gegebenheiten, insbesondere der Interessen aller Beteiligten, Versuche zu unternehmen und schrittweise vorzugehen.

7. Die Verwirklichung des Zieles erfordert *Investitionen* unterschiedlichen Ausmaßes: für Veränderungen hinsichtlich der Arbeitsabläufe, für Umstellungen in der Arbeitsvorbereitung, für die Einweisung der Mitarbeiter und ihrer Vorgesetzten, auch für die Entlohnung höherwertiger Arbeit bei entsprechender Bereicherung der Arbeitsaufgabe. Die Wirtschaftlichkeit darf dabei selbstverständlich nicht aus dem Auge gelassen werden; sie erfordert eine Entwicklung mit Vorbedacht und klarer Zielsetzung. Wichtig ist es, im Stadium der Planung neuer Anlagen und neuer Arbeitsplätze den entwickelten Zielvorstellungen Rechnung zu tragen. Deshalb müssen auch die Planer von technischen Anlagen und Arbeitsverfahren und die Konstrukteure mit diesen Vorstellungen vertraut gemacht werden. Es ist jedoch ein Irrtum zu glauben, daß alle Maßnahmen zur Humanisierung der Arbeitswelt Kosten verursachen. Es sind oftmals die kleinen Schritte, die auf der Änderung der persönlichen Einstellung und der betrieblichen Umgangsformen beruhen, die den wertvollsten Beitrag darstellen. Im übrigen wird dem Aufwand bei gutem Gelingen auch wirtschaftlicher Nutzen gegenüberstehen.

8. Der wirtschaftliche Nutzen wird im allgemeinen gemessen an der Produktivität durch verbesserte Nutzung der Betriebsmittel, an der Qualität der Arbeitserzeugnisse (Güte, Ausschuß) sowie an der Entwicklung der Fluktuation, der Ausfallzeiten und ähnlicher Faktoren. Von Bedeutung ist aber auch die *Freisetzung schöpferischer Kräfte*, die in vielen Betrieben schon durch die Einführung des betrieblichen Vorschlagswesens zu verzeichnen war und in einer Zeit struktureller Veränderungen besonders hoch bewertet werden muß. Für die betriebs- und volkswirtschaftlich notwendige Innovation können auf diese Weise wertvolle zusätzliche Kräfte mobilisiert werden.

9. Die menschliche Seite bleibt die wichtigste.

Für den christlichen Unternehmer ist die Herausforderung der modernen Arbeitswelt deshalb von besonderem Gewicht, weil es sich um ein zentrales Problem handelt, dem – sozialetisch gesehen – große Bedeutung zukommt: die personale Entfaltung des Menschen, die Entwicklung seiner Anlagen, seiner schöpferischen Kräfte und seines Verantwortungsgefühls, die Förderung eigenverantwortlicher Lebensgestaltung. Jeder Fortschritt in dieser Richtung wird Auswirkungen haben auf Familie und Freizeit und auf das Leben in der Gesellschaft.

IV. Wege zu mehr Humanität in der Arbeitswelt

1. Neue Arbeitsformen können wesentlich zur Humanisierung beitragen

Neue Arbeitsformen werden entwickelt, um den Menschen bei ihrer Arbeit mehr Gestaltungsmöglichkeiten, mehr Initiative und Verantwortung einzuräumen und den Kontakt der Mitarbeiter untereinander zu fördern.

– *Aufgabenerweiterung*

Durch eine Zusammenfassung vor- oder nachgeschalteter gleichartiger oder ähnlicher Arbeiten werden größere, in sich geschlossene Arbeitsabläufe geschaffen, die einen Wechsel in der geistigen und körperlichen Beanspruchung und damit eine Erweiterung des Tätigkeitsfeldes ermöglichen sollen (job-enlargement). Das bedeutet, daß mehrere Arbeitselemente zu einer Aufgabe größeren Umfanges zusammengefaßt werden: z. B. ein Mitarbeiter, der

ein Einzelteil montiert, baut mehrere Einzelteile zu einem kompletten Erzeugnis zusammen.

– *Aufgabenwechsel*

Dem gleichen Ziel dient ein systematischer Arbeitswechsel (job rotation).

Das bedeutet einen Tausch der Arbeitsaufgaben zwischen mehreren Mitarbeitern innerhalb einer Arbeitsgruppe in festgelegter oder frei gewählter Zeit- und Reihenfolge. Wenn auch das persönliche Interesse des einzelnen nicht immer gegeben ist, erscheint der Arbeitswechsel doch geeignet, den Menschen von einseitigen Beanspruchungen und Belastungen durch eintönige Tätigkeit zu befreien, gleichzeitig aber auch sein Verständnis für die Arbeit der Kollegen und für den Zusammenhang aller Arbeitsverrichtungen zu fördern.

– *Aufgabenbereicherung*

Durch eine sinnvolle Zusammenfassung unterschiedlicher, hintereinander gelagerter Arbeitsaufgaben kann dem Mitarbeiter ein größerer Verantwortungs- und Entscheidungsspielraum übertragen werden, der ihm die Möglichkeit gibt, seine Fähigkeiten besser zur Entfaltung zu bringen (job-enrichment). Der Einwirkungsspielraum kann umfassen: Vorbereitung und Verteilung der Arbeit, Arbeitsausführung, Qualitätskontrolle, Wartung und Instandsetzung. Dadurch entsteht ein gewisses Maß an Selbstkontrolle in einem für den einzelnen überschaubaren Verantwortungsbereich.

– *Bildung teilverantwortlicher Arbeitsgruppen*

Hierbei handelt es sich um eine *Form der Arbeitsorganisation*, bei der einer Gruppe von Mitarbeitern, die durch den Arbeitsprozeß verbunden sind, eine gemeinsame Aufgabe durch begrenzte Selbstgestaltung und Selbstkontrolle ihrer Tätigkeiten übertragen wird. Solche Arbeitsgruppen können Planung, Ausführung und Kontrollfunktionen wahrnehmen; sie stellen meist gemeinsam ein Produkt oder ein Teilprodukt her. In der Praxis werden solche Aufgabenerweiterungen und -bereicherungen bereits erprobt, insbesondere in der metallverarbeitenden Industrie. Die bisherigen Versuche haben gezeigt, daß neue Arbeitsformen von den Mitarbeitern überwiegend positiv aufgenommen wurden. Diese alternativen Formen der Arbeitsplatzgestaltung sollten auf möglichst breiter Basis in einer Vielzahl von Betrieben unterschiedlicher Branchen überprüft und erprobt werden, bevor an eine allgemeine Einführung zu denken ist. Besondere Beachtung verdient der Hinweis, daß für die menschlichen Beziehungen im Betrieb die *Möglichkeit der Kommunikation* zwischen den Mitarbeitern von großem Wert ist. Sie ist umfassend zu gewährleisten; denn die Isolation am Arbeitsplatz (z. B. durch mangelnden Blickkontakt) kann eine große Belastung darstellen.

2. Kooperatives Führungsverhalten spielt eine wichtige Rolle

Im Prozeß der fortschreitenden Humanisierung der Arbeitswelt kommt den *Vorgesetzten* eine neue Bedeutung zu. Zur Verwirklichung der entwickelten Zielvorstellungen müssen sie einen wesentlichen Beitrag leisten. Dazu gehört, daß sie Verantwortung auf ihre Mitarbeiter übertragen, die Arbeitsergebnisse mit den Mitarbeitern besprechen und durch gemeinsames Erarbeiten von Zielen die Mitarbeiter aktivieren, ihre schöpferischen Kräfte zu entfalten. Ein kooperatives Führungsverhalten, das den Mitarbeitern einerseits klare Arbeitsziele setzt, ihnen andererseits die Ausführung im Rahmen ihres abgegrenzten Tätigkeitsfeldes eigenverantwortlich überträgt, muß sich in unterschiedlichen, den betrieblichen Verhältnissen angepaßten Formen bewähren. Dauerhafte Erfolge werden sich nur durch eine systematische Schulung der Führungskräfte erzielen lassen.

In dem Maße, wie sich die Beziehungen in den Betrieben einem neuen Partnerschaftsverhältnis zuwenden, müssen die Vorgesetzten bereit und in der Lage sein, zu einem neuen Rollenverständnis zu finden. Die Veränderung der menschlichen Beziehungen im Betrieb liegt wesentlich in ihren Händen. Sie sollten auch dazu beitragen, daß Arbeiter und Angestellte keine unterschiedliche Behandlung mehr erfahren; die gesetzlich fundierte Unterscheidung nach Arbeitern und Angestellten ist im Grunde überholt. Das bedeutet die Einführung eines nach einheitlichen Grundsätzen vorgenommenen leistungsgerechten Entgeltsystems für Arbeiter und Angestellte. Dabei sollte neben anderem auch dem Handlungs- und Entscheidungsspielraum gebührend Rechnung getragen werden, um so der Entfaltungsmöglichkeit und der Übernahme von Verantwortung Anreiz zu geben. Nicht zu unterschätzen ist indessen auch die Bedeutung des Verhältnisses der Mitarbeiter untereinander. Auch hier läßt sich durch ein Werben um Verständnis und Kooperation ein wesentlicher Beitrag zur Humanisierung leisten.

3. Berufliches Fortkommen dient der Selbstbestätigung

Berufliche Aus- und Weiterbildung haben bei den Bemühungen um eine weitere Humanisierung der Arbeitswelt einen hohen Stellenwert. Bei der Auswahl und dem Einsatz der Mitarbeiter muß das Ziel weitgehender Übereinstimmung von Arbeitsanforderung und individueller Eignung konsequent angestrebt werden, um so auch die Fähigkeiten des einzelnen zur vollen Entfaltung zu bringen. An Arbeitsplätzen, deren Anforderungen unterschiedlich als Belastung empfunden werden, sollte auf die Eignung der Mitarbeiter für die vorgesehene Aufgabe besonderer Wert gelegt werden. Darüber hinaus müssen alle Möglichkeiten ausgeschöpft werden, geeigneten Mitarbeitern *Chancen zur Höherqualifizierung* zu geben. Wer die Chancen der persönlichen Entfaltung in der Arbeitswelt erfolgreich nutzt, erwartet verständlicherweise ein berufliches Fortkommen. Die unterschiedlichen Anlagen und Fähigkeiten müssen aber auch in dem Sinne berücksichtigt werden, daß älteren und leistungsgeminderten Mitarbeitern besondere Aufmerksamkeit zugewandt wird. Ihren Bedürfnissen und Befähigungen in besonderer Weise Rechnung zu tragen ist kein geringer Beitrag zur Humanisierung.

4. Die Förderung tüchtiger Mitarbeiter verlangt eine leistungsgerechte Entlohnung

Eine humane Gestaltung der Arbeitswelt und eine anforderungs- und leistungsgerechte Entgeltregelung stehen in engem Zusam-

menhang. Den Mitarbeitern sollten die unterschiedlichen Arbeitsanforderungen durch Funktions- und Stellenbeschreibungen durchschaubar gemacht werden. Dies muß durch eine systematische Leistungsbeurteilung ergänzt werden, die ein offenes Gespräch mit dem Betroffenen einschließt. Das Ziel sollte sein, daß der Mitarbeiter in seinem leistungsbezogenen Entgelt persönliche Befriedigung und Bestätigung findet.

5. Gute Information fördert die Zufriedenheit mit der Arbeit und die Zusammenarbeit

Ein wichtiges Mittel zur Gestaltung einer humanen Arbeitswelt ist die *Information*.

Die Mitarbeiter müssen über alle Fragen unterrichtet sein, die sie persönlich angehen. Sie sollten das Ergebnis ihrer Arbeit kennen (Sichtbarmachung des Leistungsergebnisses) und wissen, wie ihre Leistung und ihr Verhalten im Betrieb bewertet werden (systematische Beurteilung mit offener Aussprache). Auch das Aufzeigen von Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten im Betrieb zählt zu den Informationen, die für den Mitarbeiter wichtig sind. Der Mitarbeiter soll aber nicht nur sein eigenes Aufgabengebiet kennen; er muß auch über die Gesamtzusammenhänge und Ziele des Betriebes unterrichtet sein. Das schließt ein, daß er über zu erwartende Änderungen technischer, organisatorischer und personeller Art, die seinen Arbeitsbereich berühren, unterrichtet ist. Ebenso wichtig ist es, den Mitarbeitern die Einordnung ihrer Aufgabe in das Gesamtgefüge des Betriebes zu verdeutlichen und sie über die wesentlichen betrieblichen Entwicklungen unterrichtet zu halten. Betriebliche Informationen geben dem einzelnen Sicherheit, lösen ihn aus der Isolierung seines Arbeitsplatzes und beziehen ihn in die betriebliche Arbeitsgemeinschaft ein.

Jede Information muß so erfolgen, daß sie von den Beteiligten voll verstanden werden kann. Die Information darf keine „Einbahnstraße“ sein. Information muß in beiden Richtungen gehen: Der Mitarbeiter muß anhören und gehört werden. Dies ist auch die Grundlage einer erweiterten verantwortungsbewußten Mitwirkung des Mitarbeiters bei betrieblichen Problemlagen. Ein wesentlicher Beitrag hierzu wäre, die Mitarbeiter bei der Planung von Arbeitsräumen, Arbeitsabläufen oder Arbeitsplätzen, die sie selbst betreffen, zu Rate zu ziehen.

Die christlichen Unternehmer fühlen sich aufgerufen, auf dem beschriebenen Weg auch in einer Zeit, in der die Erhaltung und Beschaffung von Arbeitsplätzen das vordringliche Problem darstellt, aus christlicher Verantwortung Initiativen zu ergreifen und beispielhaft voranzugehen.

Länderbericht

Hoffnung für Nordirland?

Gibt es die Möglichkeit einer gesamtirischen Lösung?

Nach fast neun Jahren bürgerkriegsähnlicher Zustände bleiben die Probleme Nordirlands jeglicher politischen Lösung verschlossen. Die historisch bedingte gegenseitige

Verfeindung zweier Gemeinschaften, die von ihrer religiösen Zugehörigkeit und den damit eng verbundenen kulturellen, sozialen und politischen Strukturen gekenn-