

## **Humanisierung der Arbeit und Mitbestimmung - immer noch eine aktuelle Frage?\***

---

Prof. Dr. Günter Brakelmann, geb. 1931 in Bochum, Studium der Theologie, Sozialwissenschaften und Geschichte in Münster, lehrt seit 1972 evangelische Sozialethik an der Ruhr-Universität Bochum und ist seit 1983 Leiter des Sozialwissenschaftlichen Forschungsinstituts der EKD.

---

\* Leicht überarbeitete Fassung einer Rede zum vierzigjährigen Bestehen der gemeinsamen konfessionellen Arbeit im Bergbau.

## I.

Humanisierung, Humanität, Humanismus - das sind große, fanfarenhafte Worte, besonders geeignet, bei Festreden benutzt zu werden. Sie eignen sich dazu, die Defizite des Bestehenden zu entlarven und die vorfindliche Wirklichkeit zu blamieren - Ideen blamieren bekanntlich immer die Wirklichkeit —, und sie werden gebraucht, um die großen Alternativen, um die ganz andere Welt mit ganz anderen Menschen und ganz anderen Strukturen anzukündigen. Die Prediger sterben nicht aus, obwohl sie tausendfach desavouiert sind. Schon mancher wollte den Himmel auf die Erde holen und hat die reale Hölle inszeniert.

Die Schwierigkeit liegt darin, daß wir ohne Losungsworte, Orientierungen und Perspektiven nicht auskommen, sprachlich und begrifflich. Trotz allen peinlichen Mißbrauchs hehrer Worte müssen wir uns dennoch mit ihnen verständlich machen: „Freiheit, Gleichheit, Brüderlichkeit - aber wie kommen wir zu den Tätigkeitswörtern?“ (Stanislav Lee).

Im Hinblick auf das hier zu behandelnde Thema würde die Frage lauten: „Humanisierung, Mitbestimmung - aber wie kommen wir zu den Tätigkeitswörtern?“ Wie verändern wir Wirklichkeit Tag für Tag, Stunde für Stunde so, daß sich *AHtagshumanität* ereignet und zwar derart, daß Menschen sie sehen und spüren können, daß sinnlich und körperlich erfahrbar wird, daß sich etwas zum Besseren hin entwickelt. Augen, Ohren, Mund, Haut - der ganze Mensch mit all seinen Sinnen muß merken, daß sich ein Fortschritt etwa in Richtung auf mehr Licht, auf weniger Lärm, auf weniger Staub, auf weniger Belastung durch schweres Gerät und vor allem ein Mehr an Sicherheit ergeben kann. „Humanisierung“ ist so verstanden nicht der einmalige große alternative Entwurf, sondern ein nie endender Prozeß, bei immer wechselnden Lagen und Situationen Arbeitsbedingungen, die den Menschen belasten, die ihm Krankheit und Invalidität oder gar einen frühen Tod bringen, durch bessere, menschenentsprechendere Arbeitsbedingungen und Arbeitsorganisationen zu ersetzen. Wenn man so gradualistisch formuliert, sind einige konzeptionelle Vorentscheidungen gefallen:

- Bei der Humanisierung handelt es sich um einen permanenten Reformprozeß, um einen Um- und Weitergestaltungsprozeß ohne zeitliches und sachliches Ende.
- Es geht immer um die konkrete Verwirklichung des nächst notwendigen und möglichen Komparativs, das heißt um Verbessern, Entwickeln, Abbauen, Vermindern, Erweitern — das sind die Tätigkeitswörter zum Substantiv Humanisierung.
- Das Denken im Komparativ, der ins Machbare und Leistbare verliebt ist, steht zwischen zwei Extremen. Für viele Menschen haben Technik und Ökonomisches mit ihren Eigengesetzlichkeiten absolute Priorität. Mit Hohn und Spott begleiten sie die Bemühungen um die sogenannte Humanisierung der Arbeitswelt. Für andere steht Humanität ganz obenan. Sie polemisieren gegen die Technokraten und Ökonomen, denen es nur um die Maximie-

rung des sogenannten Profits gehe. Damit ist eine zentrale Frage aufgeworfen: In welchem Verhältnis steht ökonomisch-technische Rationalität zu human-sozialen Bedürfnissen und Rechten von Menschen? Auch angesichts dieser Problematik ist das Denken in falschen Alternativen unfruchtbar und gefährlich. Es kann nicht um eine quasidogmatische Prioritätenfestsetzung gehen, es geht darum, beide Pole stets aufs neue in ein kreatives Zuordnungsverhältnis zu bringen. Entscheidend sind nicht Prioritäten sondern Relationen, zumutbare Kombinationen der beiden Zielbereiche Wirtschaftlichkeit und Humanität. Sie markieren nicht eherne Gegensätze, sondern ein nicht aufhebbares Spannungsverhältnis, das zu einer *Kompromißentscheidung* zu bringen ist. Nicht Siege sind anzustreben, vielmehr mittels kritischer Dialoge gewonnene und dann gemeinsam getragene Übereinkünfte. Die kaufmännisch-technischen und die personal-sozialen Ressorts in den Betrieben sollten nicht „Krieg“ gegeneinander führen, sondern Strategien und Stile entwickeln, die die von der Natur der Sache her gegebenen Spannungen und Widersprüche akzeptabel miteinander vermitteln. Dabei muß eine Mitte gefunden werden, die ökonomisch-technischen wie auch human-sozialen Fortschritt bringt. Beides kann und muß man unterscheiden, aber nicht trennen. Balancen auf Zeit sind auszuhandeln, nicht einseitiger Machtwille ist zu oktroyieren. Das ist in der Praxis schwer genug — manchmal geht es bis zur Zerreißprobe -, aber wer bietet ein besseres Modell, Interessengegensätze so zum Ausgleich zu bringen, daß es zu nachweisbaren Fortschritten für alle kommt?

## II.

Die geschichtliche Erfahrung hat gezeigt: Weder die reine Lehre des Kapitalismus noch die sozialistische Diktatur bieten Lösungen des Grundproblems von Ökonomie und Humanität. Sie enden vielmehr beide im Verlust von ökonomischer Effizienz wie Humanität. Das *offene Konfliktmodell der Mitbestimmung* mit der steten Zuordnung der verschiedenen Interessen von „Kapital“ und „Arbeit“ zu kompromißhaften Übereinkünften hat hingegen mehr wirtschaftliche Effektivität und mehr konkrete Alltagshumanität „produziert“ als alle monokratischen Systeme, die nur den Schein der Überlegenheit trugen.

Die Schlußfolgerung aus dieser zeitgeschichtlichen Erfahrung lautet: Dieses erfolgreiche bipolare Modell muß Schritt für Schritt ausgebaut werden, während das ideologische Reißbrett endgültig in die Rumpelkammer gehört. Der kritisch-pragmatische Ansatz hat im Hinblick auf konkrete menschengerechte Verhältnisse geschichtlich mehr geleistet als der rhetorisch-ideologische Maximalismus, der die Last der Gegenwart zugunsten einer bunten Zukunftsmalerei hinter sich lassen möchte. Nun hat es der konsequente Reformismus, der auf einem kritischen Realismus basiert und sich auf das einläßt, was ist und wie es ist, und der gleichzeitig aus dem Gegebenen heraus den nächsten notwendigen und möglichen Fortschritt argumentativ formuliert und zu konkretisieren versucht, bisweilen in der theoretischen Diskussion schwer. Die radikale Formel fasziniert intellektuell und moralisch, während

die Entscheidung für den Komparativ bieder, erdverbunden und zu sehr an den mittleren Möglichkeiten des Menschen orientiert wirkt. Der Komparativ enthält ein Eingeständnis, das Träume zerplatzen läßt: Er setzt in Rechnung, daß bei aller noch so zielgerichteten und leidenschaftlichen Verwirklichung humanerer Arbeitsgestaltung und mitbestimmter Praxis - im kleinen wie im großen - der Lastcharakter, der Mühsal- und der Vergeblichkeitscharakter von Arbeit nicht aufgehoben werden. Arbeit unter industriell-arbeitsteiligen Bedingungen wird nie zum „schönen Spiel“. Das Ausmaß von Berufskrankheiten muß und kann reduziert werden; bisherige Erfolge beweisen das. Durch eine Summe verschiedener Maßnahmen kann die Arbeitssicherheit erhöht werden, Arbeitsunfälle können durch bessere Techniken reduziert werden, aber ein bestimmter Preis wird - das muß redlicherweise gesagt werden - immer zu zahlen sein. Man kann ihn drücken - und Hunderte von Fachleuten arbeiten daran, ihn so klein wie möglich zu halten -, aber aufheben kann man diesen Preis nicht. Der Kampf um mehr Humanität am Arbeitsplatz, um menschengerechtere Maschinen und bessere, die Menschenwürde von einzelnen vergrößernde Informations- und Kommunikationssysteme, um mitbestimmte Führungssysteme, dieser Kampf um mehr Humanität endet nicht mit dem Sieg des Humanen selbst. Eine Identität von Arbeit und Humanum gibt es unter den Bedingungen harter und gefährvoller Produktion nicht. Leistbar ist jedoch der permanente Kampf um mehr menschengerechtere Arbeit und humanere Arbeitsinhalte, um mehr Mitbestimmung und um bessere Menschenführung. Es bleibt ein Rest an Nicht-Einzulösendem unaufhebbar und unverrechenbar.

### III.

Der *Hinweis auf die Grenzen* hat nicht die Funktion, Motivationen und Intentionen in der Humanisierung zu hemmen, sondern mit Maß und Leidenschaft das Mögliche zu wollen, ohne sich am Unmöglichen zu verzehren. Um es am Beispiel zu konkretisieren: Der Bergbau, der immer ein Wirtschaftszweig mit hohem UnfaUrisiko war, hat seit seinen Anfängen einen Kampf gegen Unfälle geführt und dabei erstaunliche Erfolge errungen. Auch weiterhin wird versucht werden, die Arbeitsbedingungen der Bergleute zu verbessern, um Unfälle in Grenzen zu halten. Unfallfrei aber wird der Bergbau nie werden.

Wenn man die Bemühungen des Bergbaus in der Praxis und bei den Forschungsvorhaben durchmustert - und es dürfte kaum einen Industriezweig geben, der seine technologischen Umstrukturierungen so konsequent mit Humanisierungsmaßnahmen verbunden hat -, so ließe sich das strategische Ziel dieses Großprojektes „Arbeit und Technik“ so umschreiben: Es geht darum, Mensch und Arbeit, Mensch und Technik so einander zuzuordnen, daß zwei Effekte zugleich erzielt werden können: Einsatz modernster Technik (Mechanisierung, Automatisierung, elektronische Steuerungssysteme unter anderem) zwecks günstigerer Kostenstruktur und Einsatz von Menschen unter Bedingungen, die ein Optimum an humanverträglicher Arbeit ermöglichen. Es geht um ein Zugleich von Sachgerechtigkeit und Menschengerechtigkeit.

Versucht man, den *sozialethischen Kern* zu formulieren, so geht es um die Aufgabe, den real existierenden Menschen vor frühzeitigen Beeinträchtigungen seiner Gesundheit zu schützen, den Abnutzungseffekt zu verlangsamen, die Unfallgefahren zu verkleinern und so weiter, das heißt, die Umgebungseinflüsse so zu strukturieren, daß der arbeitende Mensch sein Recht auf körperliche Unversehrtheit und Menschenwürde erhält, soweit es unter den speziellen Bedingungen überhaupt möglich ist.

Sieht man sich die Ziele und Maßnahmen der Humanisierung im einzelnen an, etwa die ergonomischen Verbesserungen, den Ausbau der Unfallverhütung, die Erweiterung der Arbeitsmedizin, den Abbau von Belastungen durch Gefahrstoffe, die Reduzierung von Staub und Lärm, könnte es die Stunde der praktischen Wissenschaften sein. Natur-, Ingenieur- und Humanwissenschaften können je ihren Beitrag für menschenwürdigere Existenz leisten. So kann man risikoreiche Gefahrstoffe durch unbedenkliche Produkte und Verfahren ersetzen; bei der Konstruktion und Entwicklung von Betriebsmitteln kann man stärker als bisher die gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse berücksichtigen. Das bedeutet, daß schon die Konstruktion technischer Apparaturen der Humanpflichtigkeit zu unterwerfen ist. Es geht nicht nur um nachträgliches Umrüsten, sondern um die menschengerechte Konstruktion von Betriebsmitteln. Maschinenbauer, Maschinenkäufer und Maschinenbediener müßten stärker zusammenarbeiten. Einsame Konstruktions- und Einrichtungsentscheidungen dürfte es eigentlich nicht mehr geben. In dem Maße, wie Arbeitnehmer und ihre Betriebsräte sich der entsprechenden Möglichkeiten des Betriebsverfassungsgesetzes bedienen würden, wäre Humanisierung nicht mehr nur nachträgliche Korrektur oder Kosmetik. Ein weiteres Ziel muß sein, daß die Endanwender noch mehr als bislang ihre Erfahrungen und Interessen in die Entscheidungen für neue technische Aggregate einbringen können.

#### IV.

An dieser Stelle wird der innere Zusammenhang von Humanisieren und Mitbestimmen wieder deutlich. Humanisierungsstrategien stehen solange auf der Tagesordnung, wie Arbeitnehmer und ihre Betriebsräte ihr Recht auf Menschenwürde im Betrieb einfordern. Dabei werden sie sich immer wieder mit dem Kostenargument auseinandersetzen haben. Sie werden immer wieder auf Führungskräfte treffen, für die Humanisierung philanthropisches Ornament ist, oder sie werden der Logik begegnen: zunächst Gewinne, dann Geschenke.

Sollte es dieses und ähnliches Denken noch geben, so ist ihm eindeutig entgegenzuhalten, daß die inhumane Produktion immer auch die teuerste ist. Die größere, langfristige Effektivität entsteht, wenn Human- und Sozialbedürfnisse der Produzenten fundamental berücksichtigt werden. Hoher Krankenstand, hohe Fluktuationsrate, Frühinvalidität und andere kostenträchtige Faktoren gehen in dem Maße zurück, wie Arbeitsbedingungen besser und

Führungsverhalten dialogischer werden. Humanere Produktionsformen und humanere Kommunikationsformen entbinden eben neben einer Reihe von anderen Vorteilen auch mehr und bessere Produktionsergebnisse.

Hinter diese weltweite Erfahrung sollte nicht mehr zurückgegangen werden. Hier liegt allerdings auch der Ansatz für einige Kritiker, die behaupten, daß „Humanisierung der Arbeit“ das raffinierteste Mittel zur Fremd- und Selbstausbeutung sei - sozusagen Kapitalismus mit menschenfreundlichem Anlitz. Richtig daran dürfte in der Tat sein, daß einige sogenannte Managementtheorien nur schwer verschleiern können, daß sie humanere Produktionsformen und kooperative Führungsmodelle im Blick auf zu erwartende höhere Gewinne einseitig instrumentalisieren.

Gegen Gewinne ist in marktwirtschaftlich organisierten Wirtschaftssystemen grundsätzlich nichts zu sagen. Allerdings gibt es das Problem der Verteilungsgerechtigkeit. Für unseren Zusammenhang sollte gelten, daß jeder Fortschritt in Sachen Humanität betriebswirtschaftliche Vorteile bringt, daneben aber auch ein unmittelbarer, erlebbarer Gewinn an Tageshumanität ist. Er kommt Menschen zugute - schon ihre Kräfte und verhilft Ihnen womöglich sogar zu einem Leben. Das allein lohnt die Anstrengungen.

Dazu möchte ich eine persönliche Reminiszenz schildern: Ich stamme aus einer alten Bergarbeiterfamilie. Die entscheidenden Jahre meiner Jugend bis zum Abitur habe ich in einem Ort und an einer Straße verbracht, die vom Leben im Bergbau geprägt waren. Einige Erfahrungen haben sich mir tief eingepreßt: frühe Invalidität durch Unfälle, durch Steinstaublunge; frühzeitiges und plötzliches Sterben. So stolz und selbstbewußt alle auch waren - stets lauende Gesellen waren Krankheit und Tod.

## V.

Den tieferen Sinn aller Bemühungen um die Verbesserung der Arbeitswelt sehe ich - gerade angesichts dieser Erfahrungen - im ständigen Kampf gegen Berufskrankheiten und gegen vermeidbares frühes Sterben. Es geht um ein Leben in Menschenwürde. Das Ende des Lebens zu bestimmen, ist allein Gottes Sache. Menschliche Schuld aber ist es, wenn man Leben nicht schützt, es verstümmelt und nicht zur Entfaltung kommen läßt. Wer nicht mit Konsequenz humanisiert, hat die auf seinem Gewissen, die Schaden nehmen durch Berufskrankheit, Arbeitsunfall oder Arbeitstod.

Am Ende jeden Nachdenkens über die Arbeitswelt steht die Frage nach dem Wert, den wir den Menschen und den Sachen geben. Ob man will oder nicht, ob es einem sympathisch ist oder nicht, am Ende muß Rechenschaft über den Grund des Engagements für den konkreten Menschen gegeben werden. Wenn Kirchen und Christen sich an der Diskussion um Humanisierung und Mitbestimmung beteiligen, so steht für sie bei allem Wissen um Struktur- und Machtfragen, um Interessen und Politik die *Personalität des Menschen im Mittelpunkt* des Nachdenkens und Entscheidens. Sie ergreifen

Partei für den, den Gott geschaffen hat und den er erhalten will. Sie ergreifen Partei für den, der von Gott in der Taufe bei seinem Namen gerufen worden ist, der eine unverwechselbare Lebensgeschichte hat und der durch Jesus Christus in die Gemeinschaft mit Gott und den Mitgeschöpfen gerufen worden ist. Dieses *Wissen des Glaubens* setzt konkreten Einsatz für diesen Menschen frei, ganz realistisch und mit den Mitteln kritischer Vernunft - so wie es Martin Luther in seinem Freiheitstraktat, das ökumenischen Rang haben dürfte, gesät hat: Ein Christenmensch lebt nicht in sich selbst, sondern in Christus und in seinem Nächsten: *In Christus durch den Glauben, im Nächsten durch die Liebe.*

Was ist die nie endende Sorge um eine menschenwürdige Arbeitswelt anderes als die nie endende Verantwortung für Gottes Geschöpfe? Ist sie nicht praktizierte, konkretisierte, aktualisierte Nächstenliebe? Wer dieses für sich und mit anderen zusammen begriffen hat, wer in seinem Gewissen getroffen ist, der macht sich auf, wird munter und tut, was er kann.