Zeitschrift: Gewerkschaftliche Rundschau : Vierteljahresschrift des Schweizerischen Gewerkschaftsbundes

Herausgeber: Schweizerischer Gewerkschaftsbund

Band: 80 (1988)

Heft: 1

Artikel: Die Arbeit prägt die Kultur

Autor: Ulich, Eberhard

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-355283

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 09.12.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

wollen keine Versicherung, sondern eine Bewegung sein, die auch «Wärme» abstrahlt und ein Gefühl der Zusammengehörigkeit und Gemeinsamkeit vermittelt und «Power» hat.
Mit den kulturellen Eigenaktivitäten lassen sich positive Entwicklungen in Gang bringen, z. B.: Bewusstseinsbildung, Reflexion über die eigene Arbeitssituation, das Zusammenführen kreativer Kräfte, die Mobilisierung für die eigene Vergangenheit, Geschichte und die eigenen Traditionen, die Sensibilisierung der Öffentlichkeit für gewerkschaftliche Themen und Anliegen.
Wir haben stets unsere Zielgruppen im Auge. Wir sind darauf angewiesen zu wissen, was sie wissen, was sie denken und wollen. Wir müssen sie dort abholen, wo sie sind. Wir gehen von ihren Erfahrungen und Fähigkeiten, von ihrem Bewusstseinsstand aus. Das stellt grosse Anforderungen an jene, die Kulturarbeit leisten.

Die Arbeit prägt die Kultur

«Nach meiner Auffassung bestehen gerade jetzt besondere Chancen, unter reflektierter Benutzung der technologischen Möglichkeiten, grössere kulturelle Vielfalt zu erreichen, um sich bei weiter reduzierter Arbeitszeit gesellschaftlich nützlichen Arbeitstätigkeiten ausserhalb der Lohnarbeit zuzuwenden.» – Das ist eine der Quintessenzen in einem Vortrag, den ***Dr. Eberhard Ulich, Professor für Arbeits- und Organisationspsychologie an der ETH Zürich,*** *am Parteitag der Sozialdemokratischen Partei der Schweiz 1986 zum Thema «Zukunft der Arbeit» hielt. Professor Ulich zeigte darin Möglichkeiten auf, die neue Technologien je nach Anwendung bieten. Stärkung zentraler Macht oder dienliche Dezentralisierung – das zum Beispiel war eine der Fragen Ulichs. Die Weichen dazu, die Weichen für die richtige oder falsche Richtung würden jetzt gestellt. Je nachdem würden die Menschen die neuen Maschinen «benutzen» oder aber sie nur «bedienen». Ulich ist fürs Nutzen. Und auch für das Mitsteuern der Arbeitnehmerorganisationen. Professor Ulich machte in seinem Vortrag auch deutlich, dass es Freisetzungen in allen Arbeitsbereichen geben werde. Der Mensch gehe auf eine stark verkürzte Arbeitszeit zu.*
Im Zusammenhang mit dieser Entwicklung stehen auch Fragen unserer Kultur. Diesen Teil der Rede Professor Ulichs geben wir in der Folge ganz wieder. Ulich gliederte ihn in drei Thesen, welche die Zusammenhänge zwischen Persönlichkeit und Arbeit, zwischen Arbeit und Kultur zeigen, und in vier Optionen, wie wir über den künftigen Gebrauch der Technik entscheiden können. Er zog daraus ein Fazit, das deutlich macht, dass diese Entscheide über die Zukunft der Arbeit nicht nur deren Strukturen, sondern unsere Kultur generell mitbestimmen werden.

Drei Thesen zum Thema Arbeit und Kultur

Die erste These lautet: *Arbeit ist eine grundlegende menschliche Lebensäusserung und eine Grundform menschlicher Lebenstätigkeit.* Wenn diese These zutrifft, dann heisst das in der Konsequenz, dass derjenige, der Arbeit grundlegend verändert, damit zugleich unsere Lebenstätigkeit und unsere Kultur verändert. Und ich möchte meine eigene Position dahingehend formulieren, dass wir gegenwärtig tatsächlich dabei sind, unter anderem unter Nutzung der neueren Technologien, unsere Kultur zu verändern. Wie das manchmal unbemerkt und unreflektiert geschieht, möchte ich an zwei kleinen Beispielen aufzeigen: Das eine Beispiel ist das Postulat eines meiner Kollegen von der ETH in Zürich, der vor einiger Zeit gefordert hat, man solle als Konkurrenz zur japanischen Beschäftigung mit der 5. Computergeneration allen Kindern bereits in der 1. Klasse der Primarschule einen Handheld-Computer in den Schultornister tun. Dieser Kollege hat weiter formuliert, dass als Folge davon möglicherweise Veränderungen vor sich gehen könnten, die tiefgreifender und weitreichender sein würden als die Beschäftigung der Japaner mit der 5. Computergeneration. Wahrscheinlich hat er damit recht. Aber niemand weiss, welcher Art diese Veränderungen sein würden.
Das zweite Beispiel geht noch ein Stück weiter. Es stammt vom Forschungsdirektor eines der grossen schweizerischen Chemiekonzerne, der ungefähr zur gleichen Zeit die Forderung aufgestellt hat, man möge nicht erst Schulkinder mit dem Computer konfrontieren, sondern solle dies bereits im Kindergartenalter tun. Ich denke, diese Art von Forderungen, die rein wirtschaftlich bedingt sind, zeigen, auf welche Weise unter Umständen unbemerkt und von uns unbeeinflusst unsere Kultur verändert wird.

Die zweite These lautet: *Die Persönlichkeit des erwachsenen Menschen entwickelt sich entscheidend auch in der Auseinandersetzung mit der Arbeitstätigkeit.* Wer also Arbeitstätigkeit gestaltet und Arbeitstätigkeiten verändert, zum Beispiel mit Hilfe der neueren Technologien, leistet damit gleichzeitig einen Beitrag zur Förderung oder Hemmung der Möglichkeiten der Entwicklung der menschlichen Persönlichkeit. In diesem Zusammenhang sollten wir zur Kenntnis nehmen, dass traditionelle Rationalisierungsstrategien zu systematischen Einschränkungen von Handlungs- und Gestaltungsspielräumen geführt haben. Und dass diese systematischen Einschränkungen von Handlungs- und Gestaltungsspielräumen in zahlreichen Fällen zu Störungen im Wohlbefinden und zu andauernden psychischen und körperlichen Beschwerden geführt haben, dass sie zu einem Abbau der intellektuellen Leistungsfähigkeit, insbesondere der geistigen Beweglichkeit beitragen können, dass sie schliesslich zu einem passiven Freizeitverhalten sowie zu geringerem Engagement im politischen und gewerkschaftlichen Bereich führen können und sich sogar auch darauf auswirken, wie jemand seine Kinder erzieht.

Die dritte These lautet: *Zu den Voraussetzungen dafür, dass sich unsere Kultur in einer von uns selbst bestimmbaren Weise verändert und dass menschliche Potentiale im Arbeitsprozess entfaltet werden können, gehört, dass Technik Werkzeugcharakter behält.* Technik soll Werkzeugcharakter behalten, damit Technik von Menschen benutzt werden kann und nicht von Menschen bedient werden muss.

Gestaltungsräume – vier Optionen

Ausgehend von diesen drei Thesen beschäftige ich mich mit der Einschätzung der neueren Technologien. Dabei geht es für mich nicht um die Frage, ob wir neuere Technologien benutzen, sondern um die Frage, wie wir neue Technologien benutzen wollen.
Und hier lautet meine zentrale Hypothese: *die neueren Technologien, die ihren Niederschlag in der Mikroelektronik finden, stellen eine Option dar, mit möglicherweise einzigartigen Gestaltungsspielräumen.* Ich möchte einige dieser Gestaltungsspielräume benennen und damit deutlich machen, welche Verantwortung diejenigen tragen, die über den Einsatz neuer Technologien Entscheidungen zu treffen haben.
Die erste Option, die wir haben, besteht darin zu entscheiden, *ob wir mit Hilfe der neuen Technologien Unternehmen zentralisieren oder dezentralisieren wollen.* Wir können die gleichen Technologien dazu benutzen, Unternehmen zu zentralisieren, und das heisst ja auch immer zu bürokratisieren und damit zentralistische Machtstrukturen zu erhalten und zu fördern wie auch dazu, dezentrale Entscheidungsstrukturen zu entwikkeln und damit eine bessere Partizipation der Beschäftigten innerhalb eines Unternehmens zu ermöglichen. Neben dieser ersten und grundlegenden Option haben wir *die Entscheidung darüber zu treffen, ob wir Grossbetriebe weiterhin grossbetrieblich oder ob wir Grossbetriebe kleinbetrieblich organisieren wollen.* Gerade die neuen Technologien erlauben, dass wir die in den letzten Jahren gewonnenen Erfahrungen berücksichtigen und Grossbetriebe systematisch kleinbetrieblich organisieren. Diese Erfahrungen besagen nämlich, dass Grossbetriebe häufig dann besonders effizient sind, wenn sie kleinbetrieblich organisiert sind. Damit ist unter anderem gemeint, dass man keine grossen Fertigungsstätten, keine grossen Bürohäuser mehr errichtet. Damit ist aber auch gemeint, dass flache Hierarchien an die Stelle einer Vielzahl hierarchischer Ebenen treten. Und je nachdem ob wir Grossbetriebe grossbetrieblich oder kleinbetrieblich organisieren, wird auch die Rolle des Menschen im Produktionsprozess unterschiedlich festgelegt. Es ist offensichtlich, dass grossbetriebliche Strukturen für die Beschäftigten zumeist mangelnde Transparenz und mangelnde Beeinflussbarkeit zur Folge haben, während für kleinbetriebliche Strukturen eher das Gegenteil gilt.
Die dritte Option, über die zu entscheiden die neueren Technologien möglich und notwendig machen, ist *die Wahl zwischen ganzheitlichen und partialisierten Arbeitsabläufen.* Der kurze Hinweis auf mögliche

Folgen der klassischen Rationalisierung sollte genügt haben, um zu zeigen, welche Bedeutung dieser Entscheidung zukommt. Partialisierte Arbeitsabläufe sind eben jene Arbeitsabläufe, die zur Entpersönlichung des Arbeitenden im Arbeitsprozess beitragen können. Ganzheitliche Arbeitsabläufe sind diejenigen Abläufe, die dem Arbeitenden die Möglichkeit geben, seine intellektuellen, geistigen und sozialen Fähigkeiten im Arbeitsprozess einzusetzen und weiter zu entwickeln.
Die vierte Option, über die wir nachdenken müssen, betrifft *die Entscheidung zwischen generellen und individuellen Arbeitsgestaltungskonzepten.* Wir sind in der Vergangenheit immer den Weg gegangen, für alle Arbeiter ein und dieselbe Vorgehensweise vorzuschreiben. Dabei haben wir ausser acht gelassen, dass Menschen verschieden sind, dass Menschen verschiedene Qualifikationen und Bedürfnisse haben, und dass diese Qualifikationen und Bedürfnisse im Laufe des Lebens auch noch wechseln. Inzwischen haben wir mit der Mikroelektronik eine Möglichkeit, Arbeitstätigkeiten zu individualisieren, so dass für verschiedene Personen zur Bewältigung der gleichen Aufgabe unterschiedliche Arbeitsstrukturen angeboten werden können, zwischen denen sie je nach ihren individuellen Bedürfnissen und Qualifikationen wählen können.
Wenn ich das Fazit über Technologie als Option ziehe, dann möchte ich festhalten: Mikroelektronik ist nicht einfach irgendeine Technik, sondern Mikroelektronik ist auch und in erster Linie ein Organisationsmittel. Diese Erkenntnis heisst in der Konsequenz: Die Entscheidungen über den Einsatz solcher grundlegender Organisationsmittel kann man nicht allein den Technikern überlassen. Tatsächlich erleben wir aber in vielen Unternehmen, dass Techniker letzten Endes darüber entscheiden, welche Strukturen und welche Kulturen in den Unternehmen sich entwikkeln, und dass das Topmanagement bisweilen nicht einmal begreift, welche Entwicklungen da auf Jahre hinaus festgelegt werden.
Wir müssen also darauf achten, dass Technik Werkzeug bleibt, das von Menschen benutzt ist. Entscheidungen über den Einsatz von Technik sollten sich an jenen Kriterien humaner Arbeitstätigkeit orientieren, wie sie beispielsweise dem Schweizerischen Nationalen Forschungsprogramm «Humanisierung der Arbeit und technologische Entwicklung» zugrunde gelegt wurden. Hier heisst es beispielsweise zu den Kriterien menschlicher Arbeitstätigkeit: «Als human bezeichnen wir eine Arbeitstätigkeit, die die psycho-physische Gesundheit des Arbeitenden nicht schädigt, sein psycho-soziales Wohlbefinden nicht – oder allenfalls vorübergehend – beeinträchtigt, seinen Bedürfnissen und Qualifikationen entspricht, individuelle und/oder kollektive Einflussnahme auf Arbeitsbedingungen und Arbeitssysteme ermöglicht und zur Entwicklung seiner Persönlichkeit im Sinne der Förderung seiner Potentiale und Kompetenzen beizutragen vermag». Wenn wir uns an diesen Kriterien orientieren, dann hat das schliesslich auch zur Konsequenz, dass wir gelegentlich entscheiden müssen, etwas nicht zu tun, was technisch machbar ist.