

## Geht uns die Arbeit aus?

### Ein Gespräch mit Professor Eberhard Ulich

**Geht unseren Gesellschaften die Arbeit aus? Frist der Produktivitätsfortschritt die Erwerbsgrundlagen der Menschen weg? Brauchen wir besser qualifizierte Beschäftigte oder löst eine gesteigerte Ausbeutung das Problem des internationalen Wettbewerbs? Setzen wir auf den Standortwettbewerb oder auf die internationale Regulierung des Wirtschaftsraums? Hans Baumann und Roland Brunner unterhielten sich für MOMA mit Eberhard Ulich, Professor und Leiter des Instituts für Arbeitspsychologie und des Zentrums für integrierte Produktionssysteme der ETH Zürich.**

*Seit Jahren wird gesagt, uns werde die Arbeit ausgehen. Sind die Produktivitätsfortschritte wirklich so gross, dass in Zukunft die Erwerbsarbeit zur Mangelware wird?*

**Eberhard Ulich:** Tatsächlich wird die klassische Erwerbstätigkeit in Zukunft nicht mehr in der Lage sein, allen Menschen, die Arbeit haben wollen, wirklich eine Arbeitschance zu bieten, wenn man am bisherigen Umfang an Arbeitstätigkeit festhalten wollte. Der klassische Dienstlei-

stungsbereich wird auch keine entsprechenden Reserven an Erwerbsarbeit anbieten. Hier beginnt die Rationalisierung erst heute wirklich zu greifen.

*In den USA wurde die Arbeitslosigkeit durch schlecht bezahlte Jobs im privaten Dienstleistungsbereich wenigstens zum Teil absorbiert. Ist dies in Europa nicht möglich?*

Ich denke, dass die USA für uns kein Vorbild sein können. Die USA kennen traditionell eine völlig andere Arbeitskultur. Zweitens ist die tatsächliche Arbeitslosigkeit in den USA bedeutend höher, als in den Statistiken ausgewiesen wird. Drittens beobachten wir in den USA eine Erosion des Mittelstandes und eine gesellschaftliche Polarisierung in eine kleine Gruppe, deren Einkommen sich ständig und rapide erhöht, und eine sehr schnell wachsende Zahl von Menschen, die am Existenzminimum dahinvegetieren.

Die Arbeitsproduktivität ist in Europa in den letzten zwei Jahrzehnten viel stärker gewachsen als in den USA, u.a. weil in Europa neue Technologien viel produktiver eingesetzt

wurden. Wären die Produktivitätsfortschritte in den USA ähnlich denjenigen Europas, so hätte die USA mit bedeutend mehr Arbeitslosigkeit zu kämpfen.

Im Moment bewegen wir uns Richtung Zweidrittel- oder Vierfünftel-Gesellschaft. Wir wissen, dass es sich dabei nicht einfach um ein konjunkturelles Problem handelt, sondern um eine strukturelle Entwicklung. Die steigende Produktivität macht es möglich, dass ein immer kleinerer Teil der Menschheit eine ständig weiter wachsende Bevölkerung ernähren könnte. Das Recht auf Erwerbsarbeit wird dadurch radikal infrage gestellt.

*Ist die Erwerbsarbeit denn eine fixe Grösse, die nicht politisch bestimmt wird? Können neue Aufgaben wie der ökologische Umbau der Wirtschaft nicht durch politische Entscheide zu Erwerbsaufgaben gemacht werden, um so auch die durch Produktivitätszuwachs verlorene Erwerbsarbeit zu kompensieren?*

Wenn man die Schweiz für sich alleine betrachtet, kann dies in beschränktem Umfang tatsächlich

funktionieren. Aber wir stehen vor einem globalen Problem. Im nächsten Fünfjahresplan in China beispielsweise werden zu den heute 18 Millionen Erwerbslosen weitere 50 Millionen Menschen auf den Arbeitsmarkt drängen. Da sieht man, wie begrenzt solche Möglichkeiten sind.

*Arbeitszeitverkürzung und eine gesellschaftlich gerechte Verteilung der Arbeit kostet und widerspricht damit diametral den neoliberalen Konzepten des globalen Wettbewerbs. Die betriebswirtschaftliche Logik des Standortwettbewerbs scheint politische Projekte zu verhindern.*

Was wir uns heute leisten, ist eine exorbitante Subvention von Arbeits-

## Das "Gesetz Robien"

Auf Antrag des liberalen Parlamentariers Gilles de Robien hin hat die französische Regierung letzten Herbst ein Gesetz in Kraft gesetzt, mit dem die hohe Arbeitslosigkeit durch eine Umverteilung der Erwerbsarbeit bekämpft werden soll. Betriebe in Frankreich, die bereit sind, ihre durchschnittliche Arbeitszeit während mindestens zwei Jahren um 10 bis 15 Prozent zu senken und die dafür im gleichen Umfang neue MitarbeiterInnen einstellen, müssen weniger Sozialleistungen an den Staat abliefern. Im ersten Jahr reduziert sich die Steuerbelastung für diese Unternehmen auf die Hälfte und in den nächsten sechs Jahren sparen sie jährlich 40 Prozent der Sozialkosten. Statt dass der Staat also Steuern eintreibt, um damit die Arbeitslosigkeit zu finanzieren, wird dieses Geld direkt in den Betrieben für neue Beschäftigung ausgegeben. Resultat: Weniger Arbeitslosigkeit, kürzere Arbeitszeiten.

Bisher haben mehrere hundert Betriebe die Möglichkeiten dieses Gesetzes wahrgenommen. Für öffentliche Institutionen ist das Gesetz nicht anwendbar, doch es hat weitgehende psychologische Auswirkungen, die dazu führen, dass auch die öffentlichen Betriebe Arbeitszeitmodelle vorschlagen, die in die gleiche Richtung zielen.

losigkeit, die wir uns eigentlich auch nicht leisten können. Es wäre viel klüger, Arbeit statt Arbeitslosigkeit zu subventionieren. Immerhin gibt es in Frankreich mit dem "Gesetz Robien" (s. Kasten) Ansätze, die in diese Richtung zielen. Langfristig kann dies übernational nur mit Verabredungen funktionieren. Ort dieser Verhandlungen müsste die Welthandelsorganisation WTO sein. Die Gewerkschaften spielen für diese Verabredungen eine wichtige Rolle.

*Die Gewerkschaftspolitik leistet doch einerseits einen Beitrag zur Produktivitätssteigerung und zum Ausbau des Standortes Schweiz, um so Arbeitsplätze zu sichern. Andererseits versuchen die Gewerkschaften, einen Beitrag zur internationalen Regulierung zu leisten. Ist das nicht ein Widerspruch?*

Als Arbeitswissenschaftler sind wir auch Teil dieses Widerspruches: Wenn wir einem Unternehmen helfen, seine Produktivität zu steigern, sind wir auch verantwortlich für die gesellschaftlichen Folgen dieses Produktivitätszuwachses. Wir müssen Konzepte entwickeln, damit die Produktivitätssteigerung nicht massenhaft Leute auf die Strasse setzt. Der Widerspruch kann so aufgelöst werden, denn Länder, die selber wettbewerbsfähig sind, haben auch einen grösseren Spielraum, internationale Regeln mitzubestimmen.

*Die Entwicklung der Europäischen Union in den letzten Jahren zeigt, dass mit der Schaffung gemeinsamer Regeln zugleich dereguliert wird. Ist die EU für Sie ein Regulierungs- oder ein Deregulierungsprojekt?*

Sie ist wohl beides. Walter Riester, zweiter Vorsitzender der deutschen IG Metall, hat kürzlich in einem Interview gesagt, dass Globalisierung und Deregulierung der Regeln bedürfen.

*Im Europäischen Gewerkschaftsbund EGB streitet man heute um die gemeinsame europäische Währung. Während der Verband insgesamt kritisch hinter der Währungsunion steht, schwenken*

*immer mehr Mitglieder um und fordern, die Währungsunion müsse aufgeschoben werden. Dahinter steht die Frage, ob Westeuropa als immer noch grösste Wirtschaftsmacht der Welt stark genug sein wird, fortschrittliche Regulierungen weltweit durchzusetzen, oder ob auch Europa im weltweiten Wettbewerb überrollt werden wird.*

In Japan gibt es schon seit Jahren eine Diskussion darüber, ob nicht bis Ende des Jahrhunderts die Arbeitszeit auf 30 Wochenstunden gesenkt werden müsse. Der japanische Arbeitsminister forderte bereits 1987 die japanischen Betriebe auf, sich darauf einzustellen. Begründet wurde dies damit, dass anders die steigende Arbeitslosigkeit nicht in den Griff zu bekommen sei und dass man der internationalen Entwicklung folgen müsse.

*Der Konflikt zwischen den Aussagen des "ideellen Gesamtkapitalisten" und der realen Politik des Einzelkapitals ist offensichtlich. Internationale volkswirtschaftliche Überlegungen spielen heute angesichts der betriebswirtschaftlichen Wettbewerbskämpfe kaum eine Rolle.*

Die Diskussionen um den Shareholder-value zeigen dies tatsächlich deutlich. Aber gleichzeitig konstatiere ich eine rasch zunehmende Sensibilisierung der Menschen für die gesellschaftlichen Auswirkungen dieser Entwicklung. Ich kann mich im Moment vor Anfragen für Arbeitszeit- und Beschäftigungsmodelle kaum retten. Vor 15 Jahren habe ich dafür beinahe noch Prügel bekommen. Dass sich heute etwas bewegt, liegt vielleicht daran, dass heute auch Kaderpositionen betroffen sind. Das erhöht dort die Bereitschaft, sich auf solche Überlegungen einzulassen. Es wird in der Schweiz zudem spürbar, dass eine lebendige Bürgerdemokratie unter Einbezug der Menschen konstruktiv mit diesen Problemen umgehen muss.

*Der gesteigerten Problemlage steht eine Kostensenkungs-Strategie der Unternehmen gegenüber, die Mitsprache und neue Modelle*

verhindert. Sind die heutigen Modelldiskussionen mehr als Sonntagsgeschwätz?

In Ländern wie der BRD müssen Unternehmen für Sozialpläne inzwischen so viel Geld aufwenden, dass alternative Modelle wie die 4-Tage-Woche bei VW für das Unternehmen letztlich wohl kostengünstiger sind. Das einzelwirtschaftliche Interesse unterstützt hier Prozesse in die richtige Richtung.

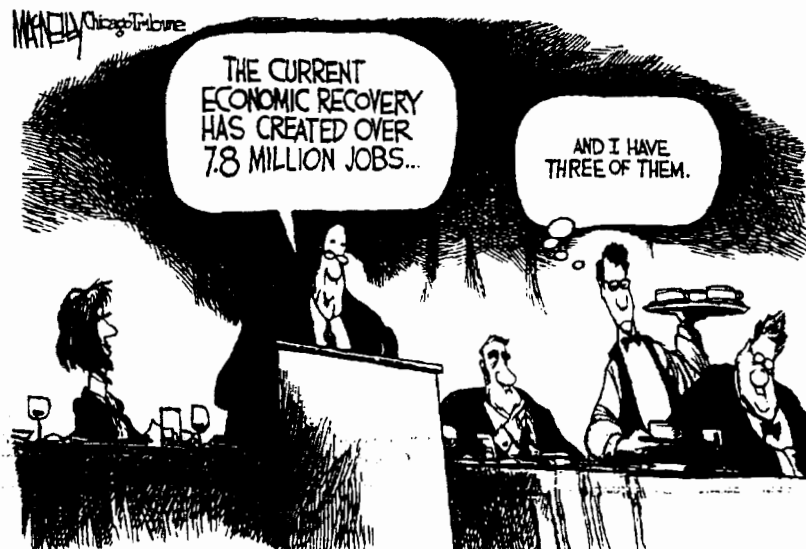
*In den 70er und 80er Jahren gab es hoffnungsvolle Ansätze der Arbeitsgestaltung. Als Stichwort sei die "Humanisierung der Arbeit" erwähnt. Was bleibt heute davon?*

Die Diskussion hat sich stark verändert. Ebenso die benutzten Begriffe. Es gibt immer noch Betriebe, die die europäischen Konzepte der Gruppenarbeit sehr erfolgreich weiterverfolgen. Das Konzept der Gruppenarbeit hat sich aber durch eine Studie des MIT (Massachusetts Institute of Technology) über die zweite Revolution in der Autoindustrie völlig verändert. Heute begegnet es uns als Konzept japanischer Gruppen, die nichts mehr mit den ursprünglichen Absichten zutun haben. Es ist ein völlig anderes Konzept, das auf die perfektionierte Nutzung menschlicher Arbeitskraft abzielt.

Manche Unternehmen in Europa, die zwei, drei Jahre mit dem japanischen Modell gearbeitet haben, sehen heute, dass es nicht funktioniert. Man kann solche Konzepte nicht ungestraft aus einem anderen Kulturkreis übernehmen, ohne sie zu prüfen und anzupassen. Es gibt heute wieder viel Bedarf, Konzepte qualifizierter Gruppenarbeit für unsere westeuropäische Arbeitskultur zu entwickeln.

*Betreffen solche Konzepte aber nicht nur eine sehr kleine, hochqualifizierte Belegschaft in einer hochtechnisierten Produktion, während der grosse Teil der Arbeitenden in subalternen Funktionen seinen Alltag fristet?*

Das ist eines jener Grundmissverständnisse, für die die Arbeits- und Sozialwissenschaftler mitverantwort-



lich sind. Häufig wurden mit solchen Konzepten tatsächlich z.B. behinderte Menschen aus dem Produktionsprozess vertrieben. Dagegen haben wir vor rund zwanzig Jahren Konzepte der differenziellen Arbeitsgestaltung entwickelt, die einen breiten Einbezug verschiedenster Menschen ermöglichen. Um den Missbrauch zu verhindern, braucht es Vereinbarungen zum Beispiel auf Betriebsebene. In der Schweiz sind diese aber sehr selten.

*In der Schweiz ist mit dem neuen Arbeitslosenversicherungs-Gesetz die Möglichkeit für Pilotprojekte und solche Modelle auch gegeben. Aber der Zentralverband der Arbeitgeber blockt ab, obwohl viele Unternehmen Arbeitszeitmodelle einführen möchten.*

Nach einer gut besuchten Veranstaltung der Gewerkschaft Bau und Industrie GBI in Bern, an der wir über solche Modelle und Erfahrungen diskutierten, kamen die fünf bedeutendsten Baumeister Berns überein, mit der GBI Modelle für die Bauwirtschaft auszuarbeiten. Wir verhandeln im Moment mit verschiedenen staatlichen Stellen und privaten Unternehmen sehr intensiv in Arbeitsgruppen über solche Modelle, aber kaum jemand will sich öffentlich exponieren, weil man sich nicht mit den Verbandsspitzen konfrontieren will. Selbst Herr Somm, VSM/ASM-Präsident, räumt inzwischen öffentlich ein, dass Umverteilung auch eine Möglichkeit sei. Noch vor kurzem setzte er einzig auf Wachstum und bezichtigte mich des Wirtschaftspessimismus. Heute ist er zwar immer noch überzeugt, dass es in

erster Linie darum gehe, den Kuchen zu vergrössern, dass aber die Umverteilung bei gleich gross bleibendem Kuchen eine mögliche Entwicklung ist.

*Während die einen immer mehr arbeiten und arbeiten müssen, steigt die Zahl derjenigen, die kaum mehr eine Chance auf Erwerbsarbeit haben. Die Teilzeitarbeit bleibt grossenteils auf marginalisierte, schlecht geschützte Arbeitsplätze, meist Frauenarbeit beschränkt. Wie kommen wir aus diesem Widerspruch von Ansprüchen und Realitäten hinaus?*

Wir brauchen konkrete Modelle von namhaften Unternehmen. Das Arbeitszeitmodell beim Tages-Anzeiger ist ein wichtiger Beitrag zur weiteren Diskussion. Statt 17 Leute von 170 zu entlassen, haben alle die Arbeitszeit um zehn Prozent reduziert – von 40 auf 36 Wochenstunden. Nachdem dieses Modell an einer Pressekonferenz vorgestellt wurde, haben wir sehr viele Anfragen bekommen von Unternehmen, die ähnliche Modelle wollten.

Auch in einem öffentlichen Unternehmen arbeite ich im Moment mit daran, ein Arbeitszeitmodell zu entwickeln. Das zu erarbeitende Modell hat als Vorgabe den Auftrag, Entlassungen zu vermeiden. In diesem Bereich öffentlicher Arbeitgeber, bei den Kantonen und Gemeinden, liegt auch eine meiner Hoffnungen für die Zukunft.

*Das Arbeitszeitmodell des Tages-Anzeiger ist aber doch als Durch-*

*haltestrategie konzipiert. Nach dem Tunnel der Krise hofft man auf den Aufschwung und mit Arbeitszeitmodellen will man sich die qualifizierten ArbeiterInnen erhalten. Kommt nicht der Kater spätestens wenn die Krise nicht als konjunkturelle wahrgenommen, sondern als strukturelle begriffen wird?*

53 Prozent der Beschäftigten, die beim Tages-Anzeiger mit diesem Modell gearbeitet haben, wollen weiterhin reduziert arbeiten. Sie wollen nicht zur alten Vollarbeitszeit zurück, obwohl sie seit dem 1. Januar die volle Lohndifferenz übernehmen müssen. Die Leute schätzen die neue Freiheit und sind bereit, dafür gewisse Lohneinbussen hinzunehmen. Zudem ist bei der TA Media ein Konzept in Ausarbeitung, das weit über den Druckbereich hinausweisen soll und das Vorstellungen von Lebensarbeitszeit integriert.

Eine Studie über die Erfahrungen mit dem VW-Arbeitszeitmodell zeigt, dass der Fernsehkonsum der Leute zurückgegangen ist, seit sie weniger arbeiten. Zugenommen hat offenbar die Eigenarbeit.

Im Prinzip zeigt die Frage aber auch, dass wir mit Arbeitszeitmodellen an eine Grenze stossen, wenn die Produktivität immer weiter steigt. Wir brauchen aber etwas Luft, zehn bis zwanzig Jahre zur weiteren ernsthaften Vorbereitung einer neuen Gesellschaft. Wir müssen Visionen entwickeln, um die Gesellschaft von morgen vorzubereiten. Das gilt auch für die Bildung. Wir bereiten heute Kinder auf eine Gesellschaft vor, die es dann, wenn sie erwachsen geworden sind, gar nicht mehr so geben wird. Wir brauchen die Zeit, um die Gesellschaft glaubwürdig zu machen für die Zukunft und für die jungen Menschen.

*Einerseits fordert man für den Standort Schweiz gut qualifizierte Arbeitskräfte, andererseits scheint die Steigerung der Ausbeutung der beste Gewinnfaktor zu sein. Wie löst man diesen Widerspruch?*

Die beiden Positionen stehen sich nur scheinbar diametral gegenüber. Die Zeitperspektive ist entscheidend: Die

Perfektionierung der Ausbeutung ist möglicherweise kurzfristig eine erfolgversprechende Strategie. Langfristig ist aber der heutige Umgang mit Qualifizierung eine Katastrophe besonderer Art. Wenn man Ausbildungs- und Qualifizierungsmassnahmen wirklich nur unter dem Aspekt zu verringernder Kosten betrachtet, wird sich dies für die einzelnen Unternehmen und für die Volkswirtschaft katastrophal auswirken. Wir müssen die Qualifizierung als eine strategische Investition begreifen. Wir müssen verstehen, dass in den bestehenden und zu entwickelnden Kompetenzen der Menschen eine der wichtigsten Ressourcen zur Lösung der gesellschaftlichen Probleme liegt. Eine neue Bildungsoffensive von staatlicher Seite tut not. Auch dies ist eine Form der Regulierung, die notwendig ist.

*Die Macht der Verbände in der Schweiz schmilzt mit der Deregulierung. Droht damit nicht auch der Zerfall der politisch regulierenden Kräfte?*

Auch die Tendenz zur Schwächung der Gewerkschaften gehört dazu. Die Schwächung der Verbände ist insofern eine fatale Entwicklung, als damit auch die Möglichkeiten für faire Verhandlungen über einen sozialen Ausgleichsprozess ausgehebelt werden. Der einzelne Mensch kann als Verhandlungspartner gegenüber der Wirtschaft niemals das dazu notwendige Gewicht erlangen. Man muss alles daran setzen, die Verbände auf beiden Seiten kompetent und stark zu halten oder zu machen.

Besonders im Bereich der kleinen und mittleren Unternehmen ist das staatliche Handeln wichtig. Programme für gemeinsame Lehrwerkstätten oder gemeinsame Ausbildung dort, wo der einzelne Betrieb dies nicht mehr leisten kann, sind notwendig – ohne dass der Staat dazu schon eigene Ausbildungsinstitutionen schaffen muss.

*Die Macher der realen Politik agieren in die umgekehrte Richtung. Woher soll der Umschwung kommen?*

Für mich spielt die Auseinandersetzung um die europäische Sozialchar-

ta eine wichtige Rolle. Hier bestehen Regeln, die gemeinsam abgemacht wurden und an die sich alle zu halten haben. Regelverstöße müssen aber auch entsprechend geahndet werden. Hier haben Verbände und Staat gemeinsame Interessen und Verpflichtungen.

Es braucht zur Umsetzung solcher Konzepte aber "Vordenker", die den Weg zu den gemeinsamen Modellen und Konzepten bahnen. Es braucht WirtschaftsführerInnen, zu denen ich auch die Gewerkschaften zähle, PolitikerInnen und WissenschaftlerInnen, die sich für solche gemeinsamen Verpflichtungen, für eine soziale Verantwortung zusammenschliessen.

*Heute liegen verschiedene Initiativprojekte zur Umverteilung und Verkürzung der Arbeitszeit auf dem Tisch. Wie schätzen Sie die Vorlagen ein?*

Ich wurde einmal von einer Zeitung gefragt, was ich vom gewerkschaftlichen Initiativprojekt einer 37-Stunden-Woche halte und habe gesagt: Zu spät, zu kurz gegriffen, aber in die richtige Richtung. Ich konnte meine Aussage dann noch vor Drucklegung zurücknehmen, denn eigentlich ist die Richtung das entscheidende. Zudem war mir bei meiner ersten Reaktion nicht bewusst, dass sich die 37 Stunden auf die gesetzlich festgelegte Höchstarbeitszeit beziehen. Die tatsächliche durchschnittliche Arbeitszeit muss man allerdings sicher weit unter dieser Zahl festlegen, aber wenn es gelingen sollte, das Parlament von einer gesetzlich festgelegten Höchstarbeitszeit von 37 Stunden zu überzeugen, wäre das doch ein sehr wichtiger und symbolischer Schritt. Die Umverteilungsinitiative eröffnet darüber hinaus die weitergehenden Perspektiven.

#### Publikationen:

Ulich, Eberhard, Arbeitspsychologie, 3. Auflage Zürich 1994, vdf Hochschulverlag. Strohm, Oliver / Ulich, Eberhard (Hg.), Unternehmen arbeitspsychologisch bewerten. Ein Mehr-Ebenen-Ansatz unter besonderer Berücksichtigung von Mensch, Technik und Organisation, Zürich 1997, vdf Hochschulverlag.

Ein umfangreiches Schriftenverzeichnis findet sich im Jahresbericht 1996 des Instituts für Arbeitspsychologie, zu bestellen beim IfAP, Nelkenstrasse 11, 8092 Zürich.