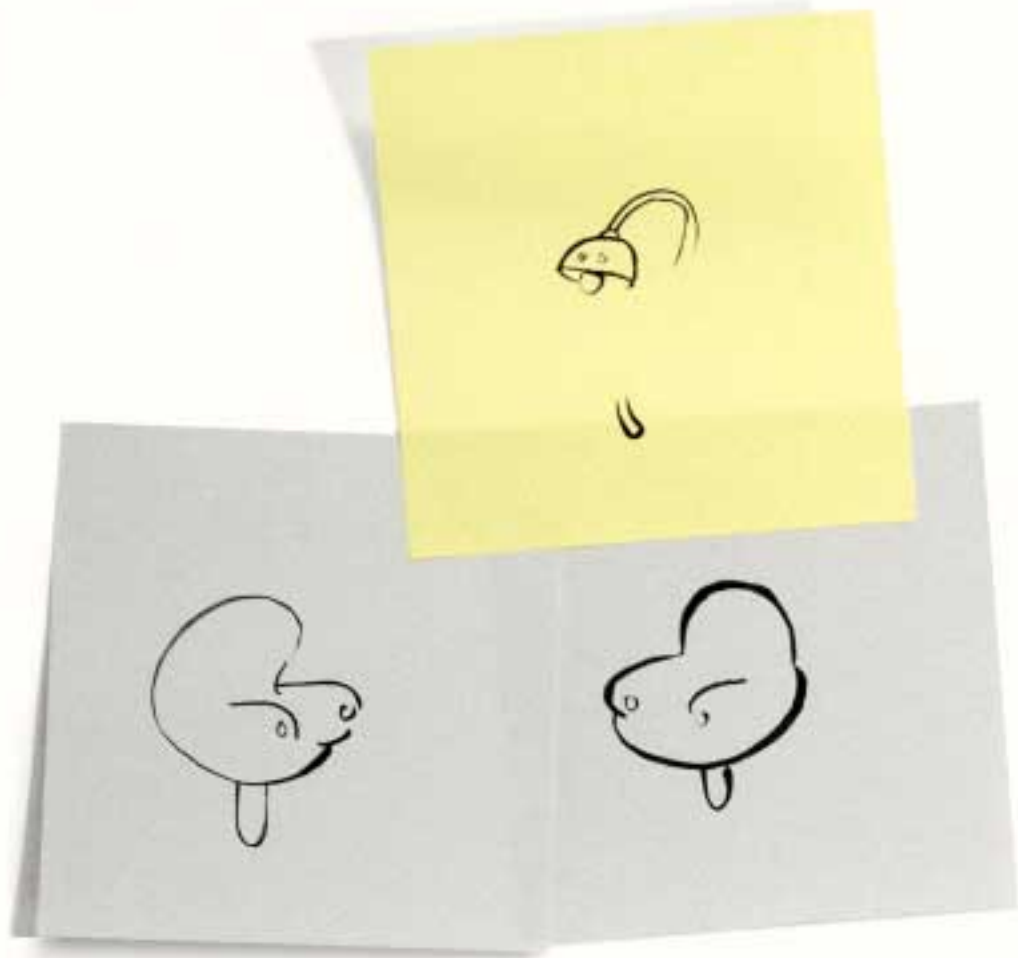


# unimagazin



Aus der Arbeitswelt.  
Perspektiven und Analysen

# Jobnomaden und Ich-AGs

Moderne Zeiten – für die Arbeitswelt in Charlie Chaplins gleichnamigem Film von 1936 meinte das seelenlose Fließbandarbeit. Ein Räderwerk, in das die Arbeitstägigen eingespannt sind, wie eine der wohl berühmtesten Einstellungen der Filmgeschichte zeigt. Entgegen diesem klaustrophobischen Bild automatisierter Arbeit versprechen die zahlreichen Schlagworte des Informationszeitalters Befreiung: von Jobnomaden spricht etwa die deutsche Publizistin und Zukunftsforscherin Gudrun Englisch, oder von der Ich-AG.

Vorbei sind demnach die Zeiten der Festanstellung und des kontinuierlichen Hochdienens in Richtung Chefsessel – die gut ausgebildeten Berufsleute von heute sind flexibel und mobil. Ihr Büro ist das Laptop, das Wissen ihr Kapital. Als Lebensunternehmer, oder eben Ich-AGs, hangeln sie sich von Projekt zu Projekt. Ihre Biographien und Karrieren verlaufen nicht mehr geradlinig, sondern setzen sich aus einem Patchwork von Kompetenzen und Erfahrungen zusammen, die sie über die Jahre hinweg gesammelt haben. Mit Chaplins düsteren Visionen haben Lobeshymnen auf den modernen Lifestyle, wie sie Gudrun Englisch vorträgt, nicht mehr viel gemeinsam. Inwieweit dieser tatsächlich den Arbeitsalltag bestimmen wird, bleibt allerdings fraglich.

Unbestritten ist, dass sich die Arbeitswelt in den letzten Jahrzehnten stark gewandelt hat. Die rapide sich entwickelnden Informations- und Kommunikationstechnologien haben vielen Arbeitstätigkeiten und Arbeitsumgebungen eine neue Gestalt verliehen. Mit ihnen verändert haben sich die Anforderungen, aber auch die Chancen und Perspektiven für Arbeitnehmer und Unternehmen. Aus dem Blickwinkel der Wissenschaft wirft das vorliegende «unimagazin» Schlaglichter auf aktuelle Themen und Trends aus der Arbeitswelt – von der Telearbeit bis zur Sicherheit am Arbeitsplatz, von Fragen der Arbeitspsychologie bis zur Gleichstellungsproblematik. Genauso werden aber auch vergangene und künftige Entwicklungen durchleuchtet. Einen Einblick in die Arbeitssituation von Flüchtlingen in der Schweiz gibt zudem der literarische Text des kurdischen Schriftstellers Yusuf Yesilöz.

Computertechnik und Internet machen es zunehmend möglich, Arbeitsprozesse von Raum und

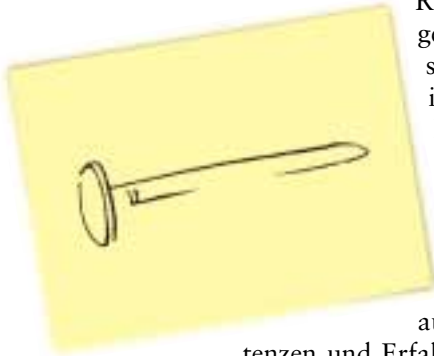
Zeit zu lösen. Sie erlauben es theoretisch, eine steigende Anzahl von Arbeitstätigkeiten von unterwegs oder von zuhause aus zu erledigen. Bereits in den 70er-Jahren sagte man voraus, die so genannte Heimtelearbeit würde einen unweigerlichen Siegeszug in der Arbeitswelt antreten. Weshalb sich diese Prognosen als falsch erwiesen haben, zeigt ein Beitrag aus der Soziologie. Aus wissenschaftsgeschichtlicher Perspektive wiederum wird die Entwicklung des Arbeitsplatzes Labor nachgezeichnet – von den Laboratorien der Alchemisten bis zur heutigen Vision vom «Lab on a chip».

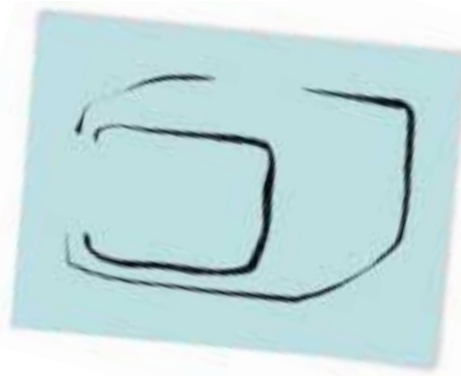
Künftig wird die Wissensarbeit an Bedeutung zunehmen und sich der Fokus von den einzelnen Mitarbeitenden auf das Team verlagern. Bereits seit geraumer Zeit versuchen Unternehmen deshalb unter dem Schlagwort «Wissensmanagement» das Know-how ihrer Mitarbeiter besser zu nutzen und zu vernetzen. Sozialpsychologische Methoden und Modelle leisten dabei Hilfe: Sie können aufzeigen, welche Rahmenbedingungen dem Teilen und Tauschen von Wissen förderlich sind, wie ein weiterer Beitrag zeigt. Dass Mitsprache und Partizipation im Betrieb auch für die Motivation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zentral sind, macht zudem ein Artikel aus der Ökonomie deutlich. Die in der Wirtschaft verbreitete Auffassung, die Motivation könne nur mit Lohnanreizen beflügelt werden, greift demnach zu kurz.

In der Schweiz sind immer mehr Frauen erwerbstätig. Trotz diesem Trend sind sie aber nach wie vor weitaus schwächer ins Berufsleben integriert als Männer. Nicht erwerbstätig zu sein, bedeutet neben dem Ausschluss aus einem zentralen Lebensbereich auch finanzielle Abhängigkeit und ein tiefes gesellschaftliches Prestige. Soziologinnen und Soziologen der Universität und der ETH Zürich haben in einer umfassenden aktuellen Studie die Bedingungen für eine kontinuierliche Erwerbstätigkeit von Frauen untersucht. Neben individuellen Faktoren hat sich dabei vor allem auch die Qualität des Arbeitsmarktes als wichtig erwiesen.

Als Forschungs- und Bildungsinstitution ist die Universität eines der wichtigen Fundamente der gegenwärtigen und künftigen Arbeitswelt. Eine der Stärken des Hochschulstudiums dürfte auch weiterhin darin bestehen, nicht fixfertige Berufsleute auszubilden, sondern das Forschen und Lernen zu lehren. Denn die so oft propagierte Flexibilität beginnt schliesslich im Kopf – so gesehen ist die Universität bereits bestens für den Weg in die Zukunft gerüstet.

*Roger Nickl*





4

**Zettelwirtschaft**

In seinen zeichnerischen Installationen zeigt der Künstler Michael Günzburger einen subjektiven Blick auf Arbeitsumgebungen.

ROGER NICKL

6

**Abenteuerliche Arbeitssuche**

Zwei Kurden machen sich auf Arbeitssuche ins Thurgauer Hinterland. Ein literarischer Text um kulturelle Differenzen.

YUSUF YESILÖZ

9

**Arbeit im Gespräch**

Wie sieht das Arbeiten in Zukunft aus? Gerät die Work-Life-Balance aus dem Gleichgewicht, oder entwickeln wir uns alle zu hoch motivierten Lebensunternehmern? Eine Diskussion.

BRIGITTE BLÖCHLINGER

14

**Telearbeit**

Mit Hilfe neuer Informationstechnologien könnten viele Arbeiten zu Hause erledigt werden. Prognosen über die Ausbreitung der Heimtelearbeit haben sich aber nicht bestätigt. Eine Zwischenbilanz.

HANS GESER

18

**Rechner und Retorten**

Im Laufe der Zeit hat sich der Arbeitsort Labor stark verändert. Ein Blick auf die historische Entwicklung.

ERNST PETER FISCHER

22

**Erfolgreich Wissen teilen**

Sozialpsychologische Modelle und Methoden zeigen, wie der Wissensaustausch unter Mitarbeitern gefördert werden kann.

KARIN S. MOSER

25

**Geld ist nicht alles**

Lohnanreize allein reichen nicht aus, die Motivation von Mitarbeitern zu beflügeln.

BRUNO S. FREY,

MATTHIAS BENZ

29

**Arbeitsfrust, Freizeitglück?**

Spricht man von der emotionalen Seite der Arbeit, dominieren meist negative Sachverhalte. Freizeit gilt dagegen als alleiniger Hort des Glücks. Eine Differenzierung.

URS SCHALLBERGER

32

**Emotionale Tankstellen**

Kantinen als Gegenmodelle zur Fabrikarbeit, Kaffe Eckchen als Informationszentren in Büros: Die Gestaltung des Pausenverhaltens hat in der Arbeitswelt Tradition – mit wechselnden Funktionen.

GABRIELA MURI

36

**Kontinuität und Unterbruch**

Wovon hängt es ab, ob Frauen in der Schweiz kontinuierlich erwerbstätig bleiben?

Ergebnisse einer soziologischen Studie.

IRENE KRIESI, STEFAN SACCHI,

MARLIS BUCHMANN

40

**Unbezahlte Arbeit**

Der Beitrag der meist von Frauen geleisteten, unbezahlten Arbeit ist volkswirtschaftlich von enormer Bedeutung. Immer noch fehlen aber genaue Methoden, um ihren Wert zu messen.

ELISABETH BÜHLER

43

**Produktives Alter**

Der Trend zur immer früheren Ausgliederung kompetenter Menschen aus dem Arbeitsleben erweist sich zunehmend als Sackgasse.

FRANÇOIS HÖPFLINGER

47

**Hohe Werte**

Inwiefern beeinflussen soziale Normen wie die Arbeitsmoral die Arbeitslosigkeit in der Schweiz? Resultate einer ökonomischen Untersuchung.

RAFAEL LALIVE D'EPINAY,

ALOIS STUTZER

50

**Gesunde Arbeitsplätze**

Die Arbeitsmediziner der Universität Zürich beschäftigen sich mit gesundheitlichen Risiken am Arbeitsplatz und mit Faktoren für das Wohlbefinden von Mitarbeitern.

BRIGITTE MERZ

54

**Schlagworte diskutieren**

«Flexibilität», «Effizienz» und «lebenslanges Lernen» sind Schlagworte der Arbeitswelt. In der Pädagogik geben sie Anlass, Perspektiven der Bildung neu zu diskutieren.

DANIEL TRÖHLER

**RUBRIKEN****58 Das Buch** Afghanistan am Scheideweg**59 Porträt** Weiterbildungschef Klaus Burri**60 Bau und Kunst** Arbeitsort Museum**63 Glosse** Im Reich der Alphatiere**IMPRESSUM****unimagazin**

Die Zeitschrift der Universität Zürich  
Nr. 3, November 2002

Das Magazin der Universität Zürich  
ist auf dem WWW:  
<http://www.unicom.unizh.ch/magazin/>

Herausgegeben von der Universitätsleitung der Universität Zürich durch **unicommunication**, Schönberggasse 15a, CH-8001 Zürich, Telefon 01/634 44 30, Fax 01/634 23 46, **Internet:** <http://www.unicom.unizh.ch/magazin/> **Leitung:** Dr. Heini Ringger (E-Mail [heini.ringger@unicom.unizh.ch](mailto:heini.ringger@unicom.unizh.ch)). **Redaktion:** Roger Nickl (E-Mail [roger.nickl@unicom.unizh.ch](mailto:roger.nickl@unicom.unizh.ch)). **Gestaltung und DTP-Produktion:** Atelier Peter Schuppisser, Zürich. **Sekretariat:** Claudia Heger. **Druck:** NZZ Fretz AG. **Auflage:** 20000 Exemplare. Erscheint viermal jährlich. **Bildthema/Titelbild:** Michael Günzburger. Die Redaktion behält sich die sinnwährende Kürzung von Artikeln, das Einsetzen von Titeln und Hervorhebungen vor. Beiträge von Dritten müssen nicht unbedingt der Meinung der Universitätsleitung der Universität Zürich entsprechen. Alle nicht entsprechend gekennzeichneten Artikel wurden exklusiv für dieses Magazin geschrieben. Artikel und Fakten können auch ohne ausdrückliche Genehmigung der Redaktion abgedruckt werden, sind aber mit dem Hinweis «unimagazin. Die Zeitschrift der Universität, Nr. 3/02» zu kennzeichnen. Davon ausgenommen sind Beiträge und Illustrationen, die mit einem Hinweis auf ein bestehendes Copyright versehen sind. Belegexemplare sind erwünscht. Die nächste Ausgabe des unimagazins erscheint im Februar 2003. Thema: «Life Science».

# Zeichnerische Zettelwirtschaft

VON ROGER NICKL

Am Anfang der Kreativität steht der Zufall. Darauf muss man zumindest schliessen, wenn man folgender Anekdote glauben will: Spencer Silver, ein amerikanischer Chemiker, bekam 1970 von seiner Firma den Auftrag, einen Superkleber herzustellen. Das Experiment misslang zünftig. Anstatt die Dinge auf alle Ewigkeit miteinander zu verschweissen, liess sie der Leim lediglich leicht zusammenhaften. Als ihm jedoch ein Freund, Mitglied in einem Kirchenchor, von seinen Mühen berichtete, die Lesezeichen in seinem Gesangsbuch zu fixieren, hatte Silver eine zündende Idee. Das Post-it war erfunden. Heute sind die bunten Haftzettel aus dem Büroalltag nicht mehr wegzudenken. Sie dokumentieren die Spuren vergangener Telefongespräche und verweisen auf künftige Termine. Als Erinnerungstützen kleben die kleinen Ordnungshüter an Computerterminals und Schreibmatten, in Agenden und an Pinnwänden.

Post-its bilden auch die Grundlage für die zeichnerischen Installationen, die der aus Bern stammende Künstler Michael Günzburger für dieses «unimagazin» geschaffen hat. Reduzierte, zuweilen witzig bis skurille Auslegeordnungen aus dem gegenständlichen Nahbereich von Arbeitsplätzen. Wichtig sind Günzburger dabei oft nicht die realen Gegenstände und Werkzeuge – «die sind ja bereits da» –, sondern ihre subjektiv wahrgenommene Form. «Mir geht es darum, den Betrachtern die Stimmung eines Objekts zu vermitteln», erklärt der 28-jährige Zeichner. Die Gegenstände sollen nicht immer klar erkennbar sein. Im Gegenteil, durch ihre Deutungsoffenheit und Ambivalenz sollen sie subjektive Assoziationen ermöglichen. Auf das Individuelle dieses Blickes verweist auch der Collagecharakter der Post-it-Arrangements: die Sujets entstehen aus mehrteiligen Wahrnehmungsfragmenten.

## Unberechenbarer Strich

Ihre Faszination und Kraft beziehen die Arbeiten Michael Günzburgers aus dem Weglassen und der Andeutung. Aus der Spannung auch zwischen den wenigen, klar gesetzten Linien und dem sie umgebenden weissen Blatt – dem unbeschränkten Möglichkeitsraum, aus dessen Tiefe sich die zeichnerische Form kristallisiert. Die Reduktion ist das Resultat einer allmählichen künstlerischen Annäherung an den Gegenstand. «Ich arbeite mich an ein Thema heran, indem ich in schnel-

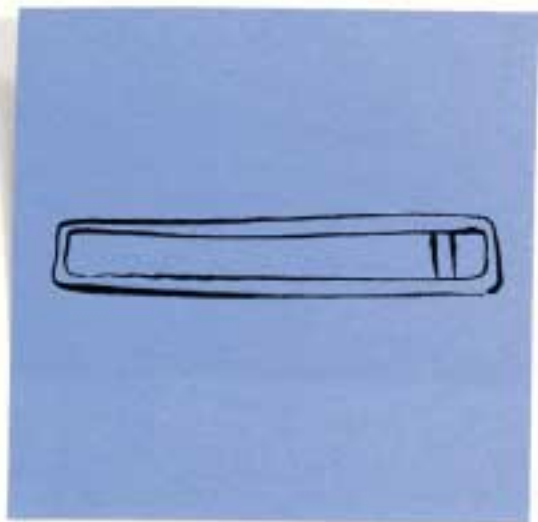
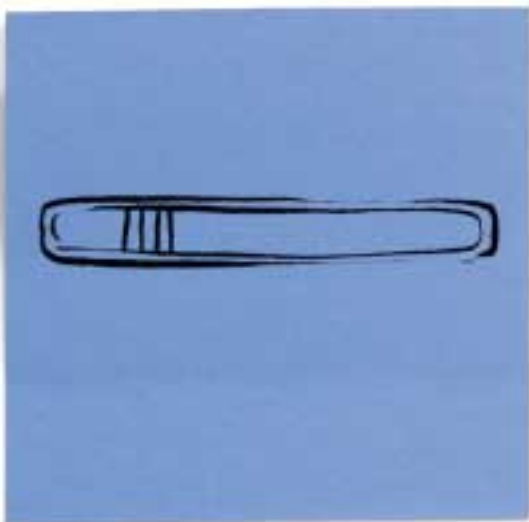
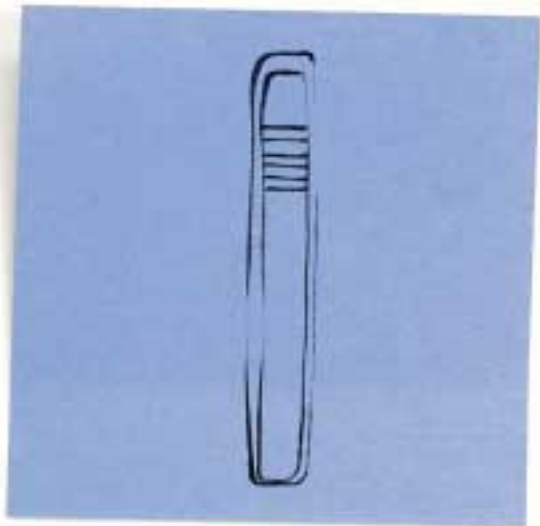
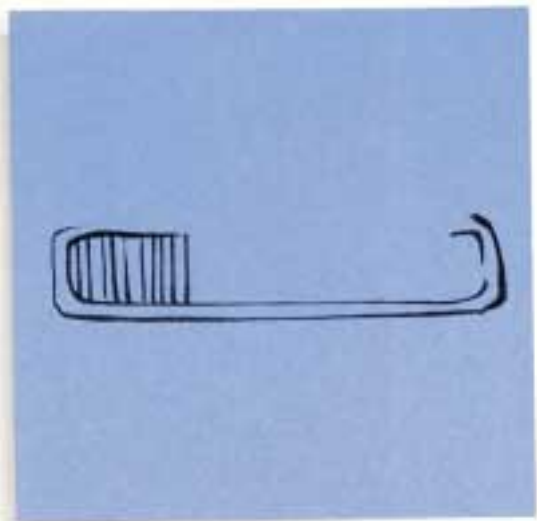
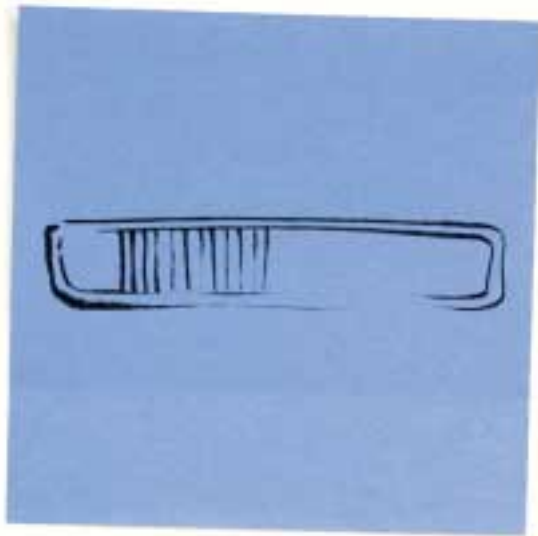
lem Tempo sehr viele Zeichnungen mache», erzählt der Künstler.

Besondere Aufmerksamkeit schenkt Michael Günzburger dabei der Qualität seines Strichs. «Die drohende Routine in der Strichführung ist gefährlich», sagt er, «Striche werden langweilig, sobald die Zeichenbewegungen zu regelmässig und zu sicher sind.» Deshalb pflegt er die Unsicherheit. Diese erreicht Günzburger, indem er sich ungewohnte Situationen schafft. So arbeitet er etwa bei grossen Blättern zuerst an Skizzen in einem kleinen Format. Er macht sich klar, wo was wie gesetzt wird. Erst dann wagt er sich an die endgültige Ausführung in Originalgrösse. Die kreative Unberechenbarkeit kommt unter diesen neuen Bedingungen wieder mit ins Spiel.

## Verdichtete Geschichten

Seit 1996 sind Michael Günzburgers Zeichnungen regelmässig an Ausstellungen zu sehen. Mit zunehmendem Erfolg: Aufgrund seiner bisherigen Arbeiten wurde ihm dieses Jahr ein Kunststipendium des Kantons Aargau verliehen. Bei einem grösseren Publikum hat sich Günzburger bereits zuvor einen Namen als Illustrator einer 2001 regelmässig in der WoZ erschienenen Kolumne des Autors Lukas Bärfuss sowie als Comicszeichner beim Berner Ausgehmagazin «Bewegungsmelder» gemacht. Vom Erzählen von Bildstories ist er mittlerweile aber abgekommen. «Ich bin immer mehr dazu übergegangen, Geschichten auf Einzelblättern maximal zu verdichten und das Erzählen dem Betrachter selbst zu überlassen», sagt Günzburger. Die Geschichten sollen im Kopf jedes Einzelnen entstehen.

Neben dem Zeichnen beschäftigt sich Michael Günzburger seit längerem auch mit der Gestaltung am Computer. Vor zwei Jahren hat er deshalb mit einem Partner die Designfirma «while you wait» ([www.wyw.ch](http://www.wyw.ch)) gegründet, die unter anderem für den Internetauftritt der diesjährigen 1.-August-Feier an der Expo verantwortlich zeichnete. Auf der einen Seite der Pinselstift, auf der anderen die Computertechnik – schliessen sich diese beiden Gestaltungsmittel nicht gegenseitig aus? «Nein», sagt Michael Günzburger, «der Umgang mit dem Computer ist für mich letztlich genauso affektiv wie derjenige mit Pinsel und Papier.» Vorausgesetzt, man beherrsche die Technik, sei auch hier das Unberechenbare möglich. Der Zufall, der offensichtlich so massgeblich ist für die Kreativität.



# Zöpfe der Prinzessin

VON YUSUF YESILÖZ

Der Heimleiter hatte am Montag im Zimmer mit acht Kajütenbetten das Taschengeld für die Asylbewerber so sorgfältig verteilt, wie wenn er die Zöpfe einer Prinzessin ausgeben würde: Er setzte sich auf eine Bettkante, die Mappe auf den Schenkeln. Er legte eine Fünfigernote auf die Mappe, darauf eine Zehnernote, dann einen Zweifränkler und am Schluss einen Franken. Nach jedem fertigen Geldstapel murmelte er seine berühmten Worte «soodeli und voilà». Nachdem jeder Asylbewerber mit seiner Unterschrift bestätigt hatte, das Taschengeld für zwei Wochen entgegengenommen zu haben, händigte der Heimleiter das Geld aus.

Memet, der Jüngere, beteiligte sich danach für einmal nicht am Kartenspiel und kaufte sich von seinem Taschengeld drei Tage hintereinander eine Thurgauer Tageskarte für die Bahn. Er besuchte zahlreiche kurdische Flüchtlinge, die in diesem Kanton lebten und arbeiteten, und bat sie um Hilfe bei der Arbeitssuche, damit auch er aus dem Durchgangszentrum austreten könne. Der Heimleiter hatte Anfang Jahr allen, die sich schon drei Monate oder länger im Durchgangsheim aufhielten, einen Zettel ausgehändigt, damit sie in bestimmten Branchen wie in der Gastronomie, im Gartenbau oder im Pflegebereich eine Arbeit suchen konnten. Ich sollte auch so einen Zettel bekommen, aber erst wenn ich in meinem Fluchtland sechs Monate geschlafen habe.

Memet hatte Glück; am dritten Tag seiner Arbeitssuche hatte ein Kurde, der acht Monate zuvor in die Schweiz gekommen war, ihm mitgeteilt, dass beim Metzger im Dorf, wo er arbeitet, eine Stelle frei wäre. Er solle sich melden. Den Namen des Dorfes konnten wir beide nicht aussprechen, Memet hatte ihn auf einem Zettel. Wir nannten es das Dorf des Kurden.

Am Abend vor seinem Vorstellungsgespräch fragte mich Memet, ob ich ihm siebzehn Franken für eine neue Tageskarte leihen könnte, er wisse, dass ich noch Geld hätte, da ich

weder rauche noch Alkohol trinke. Ich gab ihm das Geld und bot ihm sogar etwas mehr an. «Kauf dir doch lieber auch eine Tageskarte, statt mir mehr Geld zu geben, und begleite mich auf meiner Reise», schlug er vor, stellte allerdings gleichzeitig die Bedingung, ich müsse während des Vorstellungsgesprächs meinen Mund halten. Denn wenn der Chef mein besseres Deutsch höre, würde er sicher lieber mich statt ihn einstellen wollen. Ich versprach ihm, ihn zu begleiten, in der Metzgerei nicht zu sprechen und ihm auch mein Wörterbuch, das wir im Durchgangszentrum unterdessen «den Koran» nannten, zu geben.

Wenn ich schon Geld übrig hätte, sagte Memet, könne ich ihm ja etwas fürs Telefonieren geben. Ich solle ihn zur Post begleiten, wo er aus einer Kabine seiner Frau anrufen könne. Wir liefen zur Post und Memet, wie wir ihn kannten, begann mit einem Lied: «Reyhan, du, das Bergmädchen, ich opfere dir das ganze Volk, mein Schmerz ist tief, ich denke oft an dich...» Wir lachten beide, als er damit fertig war. Es sei das einzige Lied, das er könne, sagte er. In der Telefonkabine schrie er so laut, dass die Passanten auf der Strasse sich umdrehten und uns anschauten. «Frau, kratze meine Worte in dein Gehirn! Hör zu, Frau, hör zu, was ich sage, ist honigsüß!» sagte er, «morgen gehe ich mich vorstellen, es ist sicher, dass der Mann mich anstellt. Er wäre blind, wenn er jemand Kräftigen und Aufrichtigen wie mich nicht anstellen würde.» Memet musste schreien und seinen Satz mindestens viermal wiederholen, offenbar war die Verbindung nicht optimal. «Sag dem Krämer, diesem Nichtbeschnittenen, er soll euch weiterhin Lebensmittel auf Kredit geben. Bald, von meinem ersten Lohn, sende ich ihm sein Geld. Ich schicke ihm sogar den europäischen Zylinder, von dem er immer träumt. Er soll auch zu den Gendarmen gehen und von sich aus diesen Gaunern Geld geben, damit sie euch in Ruhe lassen. Er muss den Kommandanten hinhalten...» Wir liefen nach seinem Telefon nach Hause, Memet sang sein Lied, er schien ganz glücklich zu sein, ihm fehlte nur noch das Fliegen.

Am nächsten Morgen weckte ich ihn. Memet rasierte sich, wusch sich und zog Meleks neue Jacke an. Er sah aus wie einer, der auf Brautschau geht. Mulla, der Zimmerälteste, der

---

Der kurdische Schriftsteller Yusuf Yesilöz lebt in Winterthur. Seine Texte schreibt er auf Deutsch. Zuletzt erschien von ihm der Roman «Der Gast aus dem Ofenrohr» im Rotpunktverlag, Zürich 2002.



schon Deutsch konnte, sollte dem Heimleiter sagen, ich sei nach draussen gegangen, falls dieser nach mir fragen sollte. Doktor Wirz habe mir geraten zu reisen und mich möglichst oft an der frischen Luft aufzuhalten, weil diese für ein Magengeschwür Balsam sei. Im Zug, schon zu dieser frühen Morgenstunde, sang Memet sein Lied. Die Mitreisenden schauten uns so erstaunt an, als ob wir gerade aus dem Irrenhaus ausgebrochen wären.

Der Chef der Metzgerei, der dicker war als unser Mulla, und seine kleine, etwas mollige Frau bedienten in rot-weiss gestreiften Anzügen die Kundschaft, als wir eintraten. Sie fragten uns etwas. Wahrscheinlich wollten sie wissen, was wir kaufen wollten. Memet nannte seinen Namen, sonst nichts. Nachdem die Frau und der Mann etwas besprochen hatten, sagte die Frau: «Ahaaa...» Sie sprach weiter – für uns zu schnell, wir verstanden nichts. Ich nahm das Wörterbuch aus meiner Jackentasche und reichte es ihr. Die Frau sprach weiter, während sie das Wörterbuch zugeklappt in der Hand hielt, und betonte jede Silbe. Ich hörte «zwei Uhr» heraus. Natürlich verriet ich nicht, dass ich etwas verstanden hatte. Offenbar hatte auch Memet «zwei Uhr» verstanden. Er wandte sich an mich und sagte in einem Tonfall, der verriet, dass er sich ungerecht behandelt fühlte: «Diese Gurke hat mir nicht gesagt, ich solle erst um zwei kommen. Er hat nur gesagt, komm morgen!» Mit Gurke meinte er den anderen kurdischen Angestellten der Metzgerei. Wir drehten uns um, «Danke» konnten wir beide sagen, und warteten bis fünf vor zwei am Bahnhof, wo die Reisenden uns Fremdlinge anstarrten. Dann liefen wir den gleichen Weg, die Hauptstrasse entlang, zurück zur Metzgerei, während Memet sein Liebeslied sang.

Der andere Kurde war nun auch da. Er grinste, in seinem Mund fehlten zwei Schneidezähne. Er sagte, er habe gehört, wir seien zu früh dagewesen. Der Chef habe ihn zum Übersetzen geholt, obwohl er auch nicht viel verstehe. Die Frau des Metzgers bat uns in den hinteren Raum der Metzgerei, sie wollten von dem anderen Kurden wissen, wer ich wäre und warum ich mitgekommen sei. Bevor ich etwas antworten konnte, sagte Memet dem Kurden, er

solle übersetzen, ich sei krank, könne kein Deutsch und sei bloss hier, weil mir sonst im Durchgangszentrum langweilig wäre. Der andere Kurde meinte, dass er das alles nicht übersetzen könne, und wandte sich der Frau zu, die unterdessen Gläser mit Cola für uns füllte. «Kollege, Kollege!» «Ja, ja, schön», sagte die Frau und stellte zum Glück keine weiteren Fragen mehr, aber Memet wurde von beiden, Mann und Frau, von unten bis oben gemustert. Ich merkte, wie er zitterte.

Der andere Kurde schilderte Memet, was zu tun sei, Memet würde genau die gleiche Arbeit verrichten wie er. Sie würden mit dem Chef zum Schlachthof fahren, das Fleisch putzen, den Schlachthof putzen, das Fleisch transportieren und am Abend die Metzgerei putzen. Es sei eine anstrengende Arbeit, aber die Frau des Chefs sei sehr nett und der Chef eigentlich auch. Man habe für jeden Arbeiter ein Zimmer in einem Haus am Rande des Dorfes, dort sei es angenehm, ausser wenn die Inder, die auch im Schlachthof angestellt wären, einen Topf voll Zwiebeln brieten. Dann stinke das ganze Haus jeweils tagelang.

Memets Augen funkelten, als er von seiner zukünftigen Tätigkeit hörte. «Im Dorf habe ich sogar Ochsen geschlachtet, das kann ich auch hier tun.» Darauf grinste der andere Kurde und stellte seine Zahnlücken zur Schau: «Hier schlachtet man nicht. Die Tiere werden mit einem Schuss in den Kopf getötet. Man will kein fließendes Blut sehen.» Memet starrte den Chef an. «Das ist ja mundar, unrein!»

Später nahm der Chef Memets Zettel entgegen, den ihm der Heimleiter mitgegeben hatte, und sagte, es sei in Ordnung. Er werde morgen mit dem Heimleiter sprechen, Memet könne am Ersten des kommenden Monats beginnen. Er müsse aber zuerst zwei Tage schnupern. Bis wir das alles verstanden hatten, blätterten wir und auch der Chef minutenlang im Wörterbuch. Memet war glücklich, und wir kehrten wieder nach Frauenfeld zurück. Er meinte, dass ich ihm Glück gebracht hätte. Lachend sagte er, er würde mir von seinem ersten Lohn eine Flasche Alucol-Sirup kaufen und darüber hinaus aus dem Koran zitieren, dann würde ich geheilt.



# Gestern Lebensstelle, morgen Lebensunternehmer

**Wie sieht das Arbeiten in Zukunft aus? Gerät die Work-Life-Balance aus dem Gleichgewicht, oder entwickeln wir uns alle zu hoch motivierten Lebensunternehmern? Eine Diskussion mit den Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern Gudela Grote, Margit Osterloh, Matthias Kunz und Alexander Salvisberg.**

TEXT UND MODERATION:  
BRIGITTE BLÖCHLINGER

*An den Arbeitnehmer, die Arbeitnehmerin von heute werden höchste Anforderungen gestellt. Wie sieht der optimale Arbeitnehmer in zehn Jahren aus?*

**MATTHIAS KUNZ:** Die Anforderungen an die Hard Skills, das heisst an die Ausbildung, werden auch weiterhin kontinuierlich zunehmen. Die lebenslange Weiterbildung wird bestimmt noch zentraler werden – eine recht neue Entwicklung übrigens, erst seit ungefähr zehn Jahren taucht im Stelleninseratemarkt die Forderung nach Weiterbildung in grösserem Ausmass auf. Dann werden Motivation und Identifikation mit der Arbeit und der Betriebskultur vor allem im Dienstleistungsbereich noch wichtiger werden.

**ALEXANDER SALVISBERG:** Die Anforderungen an die Soft Skills sind aber nicht wirklich gestiegen, die Werte haben sich einfach verschoben: von zuverlässig, seriös, treu, ehrlich zu anpassungsfähig, flexibel, sich selbst motivieren, selbst Ziele setzen können, initiativ und teamfähig. Heute soll-

ten auch Angestellte am besten wie selbständige «Entrepreneurs» funktionieren.

**MARGIT OSTERLOH:** Der Anteil an Wissensarbeit wird zunehmen. Der Fokus wird sich vom Individuum auf das Team verlagern.

---

**ALEXANDER SALVISBERG**

*«Man kann sich schon fragen: Wer sind denn heute die Helden der Arbeit? Das sind doch die, die zweihundert Prozent arbeiten und sich kaum zu Hause blicken lassen.»*

Nehmen wir als Beispiel die Arbeit von Modedesignern, die eine neue Kreation aushecken: In ihrem kreativen Prozess wird nie auseinander dividiert werden können, wer genau welchen Input zum gemeinsamen Output beigetragen hat. Weil bei Wissensarbeit die individuelle Leistung im Team schwer zugerechnet werden kann, müssen Teammitglieder auch stärker als bei traditioneller Arbeit intrinsisch motiviert sein. Das bedeutet, dass sie weniger durch externe, insbesondere monetäre Anreize motiviert sind. Vielmehr ziehen sie aus der Arbeit selbst Befriedigung, weil sie herausfordernd ist und ihnen Spass macht.

Sie ermöglicht, was Motivationsforscher «Flow Experience» genannt haben, also ein Voll-in-der-Arbeit-Aufgehen. Ein solches überdurchschnittliches Engagement wächst natürlich nicht von

alleine, und man kann es nicht befehlen. Man kann es nur ermöglichen, insbesondere durch Selbstbestimmung und Partizipation in der Arbeit sowie durch faire Behandlung.



*Nicht jeder spürt beim Arbeiten die «Flow Experience». Wie wirken sich die hohen Anforderungen auf die Persönlichkeit der einzelnen Individuen aus?*

**GUDELA GROTE:** In einer unserer Untersuchungen haben wir unter anderem Personen befragt, die bewusst keine geradlinige Laufbahn eingeschlagen, sondern zum Teil sichere Stellen aufgegeben haben, um flexiblere Arbeitsformen ausprobieren zu können. Entsprechend gut konnten sie mit Unsicherheiten umgehen – wie es von vielen Arbeitgebern heute ja gefordert wird.

Doch das ist bei weitem nicht die Mehrheit; viele Menschen können und wollen sich nicht auf neue Arbeitsmodelle einlassen, sondern suchen eine sichere Arbeit im traditionellen Sinn; in den neuen Arbeitsformen sehen

---

Brigitte Blöchliger ist freie Journalistin.

sie keine Chance für sich, sondern eine Überforderung – da sind die Unternehmen gefordert, sie müssen ihre Erwartungen besser vermitteln und geeignete Strukturen schaffen, damit ihre Angestellten mit den neuen Anforderungen wachsen können.

*Man gewinnt den Eindruck, dass das Arbeiten für alle anspruchsvoller wird. Oder täuscht das?*



**SALVISBERG:** Autonomie, Flexibilität, Entscheidungsfähigkeit, positiver Umgang mit Unsicherheiten – das sind ja alles Parameter, die nicht nur in der Arbeit zunehmend von Bedeutung sind. In allen Bereichen unseres Lebens haben wir ja mittlerweile keine andere Wahl als zu wählen, müssen wir uns als unsere eigenen «Lebensunternehmer» bewähren.

**KUNZ:** Was sich jedoch ändert, ist das Tempo, mit dem einmal gesetzte Werte zerstört und durch neue ersetzt werden. Das versetzt viele in Stress.

**GROTE:** «Anspruchsvolle» Arbeit braucht aber nicht automatisch negativ konnotiert zu sein. Als Arbeitspsychologin kann man es auch so sehen: Werden höhere Ansprüche an mich gestellt, steckt auch mehr Chance für die eigene Kompetenzentwicklung darin.

**OSTERLOH:** Es ist auch eine Entlas-

tung von stumpfsinniger, harter physischer Arbeit zu beobachten, gleichzeitig werden an die geistige Arbeit höhere Ansprüche gestellt – im Grossen und Ganzen sehe ich die Entwicklung positiv.

*Bis Frühling 2000 herrschte auch in der Schweiz dank dem IT-Boom eine geradezu amerikanisch anmutende Aufbruchsstimmung, viele gründeten eine eigene Firma und wurden CEO, selbst*

#### GUDELA GROTE

*«Hohe Ansprüche an die Arbeit müssen nicht negativ sein. Sie sind auch eine Chance, eigene Kompetenzen zu entwickeln.»*

*wenn sie keine entsprechende Erfahrung mitbrachten. Wie viel von diesem Optimismus wird sich in die mittlerweile doch eher düster wirkende Zukunft hinüberretten lassen?*

**GROTE:** Heute werden gar nicht markant weniger Start-up-Fir-

men gegründet als während des IT-Booms. Es gibt nach wie vor viele Leute, die ihre Pläne erfolgreich weiterverfolgen – mit realistischen Vorstellungen allerdings. Es ist also nicht so, dass bis vor zwei Jahren die totale Euphorie herrschte und jetzt Katerstimmung.

**OSTERLOH:** Man muss unterscheiden, von welchem Optimismus man spricht: jenem, viel Gewinn zu machen, oder in vernünftigem Rahmen selbständig zu arbeiten. Vielleicht besinnen sich die Leute heute wieder mehr auf die Arbeitsinhalte und nicht so sehr auf das schnelle, ganz grosse Geld.

*Historisch betrachtet, nimmt die Menge von Arbeit ab; die Arbeitszeit schrumpft, die Bedeutung der Freizeit steigt. Schaut man sich jedoch gewisse Berufszweige an, sieht man sich einem Heer von Überstundenmachern gegenüber. Wie schätzen Sie diese widersprüchlichen Trends ein: Nimmt die Bedeutung der Arbeit zu oder ab?*

**KUNZ:** In den Achtzigerjahren kam – unter anderem vertreten von André Gorz – die Meinung auf, die industrialisierte Gesellschaft rationalisiere sich zu Tode. Heute wissen wir, dass das ein Mythos ist. Die Arbeitsgesellschaft wird mit Sicherheit nicht aussterben. Speziell bei interessanten Jobs lei-

#### Gesprächsteilnehmer

**GUDELA GROTE** ist Direktorin des Instituts für Arbeitspsychologie der ETH Zürich.

##### FORSCHUNGSSCHWERPUNKTE:

Auswirkungen der Arbeitsflexibilisierung auf die Persönlichkeitsentwicklung, Wechselwirkung von Organisation und Technologie, Sicherheitsmanagement.

**MATTHIAS KUNZ** ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Soziologischen Institut der Universität Zürich und Geschichtslehrer.

##### FORSCHUNGSSCHWERPUNKTE:

Arbeitsmarkt und Zeitgeschichte.

**MARGIT OSTERLOH** ist Direktorin des Instituts für Betriebswirtschaftliche Forschung an der Universität Zürich.

##### FORSCHUNGSSCHWERPUNKTE:

Organisationsforschung, Motivations- und Wissensmanagement, Technologie- und Innovationsmanagement, Frauen in Unternehmen.

**ALEXANDER SALVISBERG** ist Assistent am Soziologischen Institut der Universität Zürich.

##### FORSCHUNGSSCHWERPUNKTE:

Arbeitsmarkt und sozialer Wandel, Schlüsselqualifikationen in Stelleninseraten.

ten die Leute ihr Selbstverständnis noch immer von ihrer Arbeit ab, auch wenn andere Faktoren wie die Freizeit wichtig sind.

Dann ist der Anteil erwerbstätiger, qualifizierter Frauen in den letzten zehn Jahren beachtlich gestiegen. Dieser Trend wird sich nicht so schnell umkehren, die Frauen machen das auch nicht rein aus finanziellen Gründen, sondern weil ihnen die Erwerbsarbeit einfach wichtig ist.

**OSTERLOH:** Dann bleibt noch zu bedenken, dass in gleichem Ausmass, wie die Arbeitszeit zurückgeht, die Schattenwirtschaft zunimmt. Das heisst: Die Leute arbeiten nicht nicht mehr, sondern sie arbeiten anders, sie bauen zum Beispiel ihr eigenes Häuschen oder helfen sich gegenseitig dabei, gärtnern oder machen sonst was Produktives.

**GROTE:** Es hat sich aber auch gezeigt, dass viele Leute mit noch mehr Freizeit nicht viel anzufangen wissen. Das gilt allerdings nicht für berufstätige Frauen mit Familie: Die wären froh, mehr Zeit zu haben.

**SALVISBERG:** Besonders für die Männer hat sich die Situation verändert. Bis in die Sechzigerjahre war für sie die bezahlte Erwerbsarbeit das Zentrum ihres Lebens, aus dem sich alles andere – Familie, sozialer Status, Freizeitgestaltung, Lebensstil – ableitete. Diese Funktion als Mittelpunkt eines – männlichen – Lebens hat die Arbeit verloren. Dafür hat sie anderes gewonnen: Arbeit wurde zu dem Ort, wo man zusätzliche Ansprüche wie Selbstverwirklichung und Freiheit realisieren konnte – früher musste man diese Bedürfnisse, wenn überhaupt, in der Freizeit befriedigen.

*Frauen sind heute in der Arbeitswelt stärker präsent und erreichen vermehrt Positionen im mittleren Kader. In die Chefetagen schaffen sie es jedoch nach wie vor nur äusserst selten. Wird sich das in absehbarer Zeit ändern?*

**OSTERLOH:** Ich bin da pessimistisch. Die Frauen holen zwar auf, sie haben mittlerweile sogar eine bessere formale Ausbildung als die Männer, doch die gläserne Decke, die sie am Aufstieg nach ganz oben hindert, ist leider immer noch ziemlich bruchfest. Die Gründe dafür sind ökonomisch schwer zu erklären. Erfolgreiche Frauen im mittleren Management müssen besonders leistungsbereit sein, um überhaupt dorthin zu

---

**MARGIT OSTERLOH**

*«Die Flow Experience, das heisst das Voll-in-der-Arbeit-Aufgehen, wird in Zukunft noch stärker in den Vordergrund treten – bei gleichzeitig hohem Commitment zur Unternehmensphilosophie.»*

gelangen. Sie haben häufig eine deutlich überdurchschnittlich gute Ausbildung und verzichten weit häufiger als ihre männlichen Kollegen auf Kinder und Familienleben. Sie sollten also mindestens ebenso gute Chancen wie diese haben, in die Top-Etagen zu kommen.

**GROTE:** Vielfach scheitert es ja an ganz praktischen Dingen wie Kinderbetreuung. Viele Frauen sind nicht mehr bereit, wegen der Karriere auf Kinder zu verzichten. Doch erst wenn sich die Wertorientierung auch bei den Männern verändert und die Familienarbeit partnerschaftlich zwischen Männern und Frauen aufgeteilt wird, kann sich die Situation für die Frauen grundlegend verbessern.

*Was beobachtet man diesbezüglich in der Soziologie? Zeichnet sich eine Trendwende ab, dass*

*Männer weniger prestigeorientiert arbeiten und sich stärker an der Hausarbeit beteiligen?*

**KUNZ:** Das sind kulturelle Prozesse, die brauchen Zeit. Kurzfristig betrachtet tut sich wenig, in einem längeren Beobachtungszeitraum erkennt man jedoch grosse Veränderungen. Langfristig bin ich deshalb optimistisch, dass sich gleichberechtigtere Verhältnisse einstellen werden.



**SALVISBERG:** Aber man kann sich schon fragen: Wer sind denn heute die «Helden der Arbeit»? Das sind doch die, die zweihundert Prozent arbeiten und sich kaum zu Hause blicken lassen. Gerade in den letzten Jahren ist die Familienarbeit von Männern wieder eher entwertet worden.

**GROTE:** Da bin ich mir nicht sicher. Das Problem der Work-Life-Balance ist momentan in aller Munde, in jedem Executive-Management-Kurs wird dem relativ viel Raum gegeben. Vielleicht entsteht aus der damit aufgeworfenen Frage, was mache ich eigentlich mit meinem Leben, eine neue Bewusstheit. Viele der Männer sind aber nur gerade für achtzig Prozent Teilzeit zu haben, sicher nicht für sechzig oder gar fünfzig.

**OSTERLOH:** Es gibt mehrere Untersuchungen, die herausgefunden haben, dass viele Männer sich

nicht trauen, eine Teilzeitanstellung zu fordern – weil sie das Image der «freizeitorientierten Schonhaltung» fürchten. Wohingegen bei Frauen gesellschaftlich akzeptiert oder sogar begrüsst wird, wenn sie nicht voll arbeiten. – Die Frage ist, ob die Rechnung langfristig aufgeht. Frauen haben heute eine vergleichbar hohe formale Ausbildung wie Männer. Die Investition in ihre Ausbildung sollte auch eine vergleichbar hohe

– mit dem finanziellen Rückhalt der ETH durch die Teilzeitanstellung – nach neuen Finanzierungsmöglichkeiten unserer Forschung Ausschau halten konnten. Wir mussten jedoch feststellen, dass die Forschungslandschaft der Schweiz für dieses Modell noch nicht bereit ist.

*Im Wissenschaftsbetrieb gilt: Wer nicht mit vollem Einsatz und zweihundertprozentigem Einsatz*



Bilder: Christoph Schumacher

#### MATTHIAS KUNZ

*«Heute wissen wir, dass die Vorstellung, die industrialisierte Gesellschaft rationalisiere sich zu Tode, ein Mythos ist.»*

Rendite abwerfen. Tut sie das nicht, bedeutet dies eine erhebliche volkswirtschaftliche Verschwendung.

*An der Universität Zürich kann man auf Professorenebene einen klaren Trend weg von Teilzeitanstellungen beobachten. Obwohl Teilzeit ansonsten im Trend liegt, besonders bei Frauen.*

**GROTE:** Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler an Hochschulen sind ja in der privilegierten Situation, dass sie maximale Sicherheit – in Form von «Lebensstellen» – bei maximaler Forschungsfreiheit haben. Das wird sich jedoch zunehmend ändern. Diese bevorstehende Änderung war mit ein Grund, weshalb ich und mein Kollege Theo Wehner uns die Professorenstelle in der Arbeitspsychologie teilen wollten: Damit wir

*arbeitet, kann im internationalen Vergleich nicht mithalten. Von Work-Life-Balance keine Spur.*

**GROTE:** Gerade als Arbeitspsychologin kann man sich schon fragen, inwieweit man die Erkenntnisse, die man in seiner wissenschaftlichen Arbeit gewinnt, nicht auf sich selbst anwenden sollte. Auch wenn die intrinsische Motivation bei Wissenschaftlern sicher ausgesprochen hoch ist, hat Forschen immer auch ein Stück weit mit Selbstausschöpfung zu tun.

**OSTERLOH:** Mit dem Begriff der Selbstausschöpfung habe ich Schwierigkeiten. Der Vorteil an Hochschulen ist doch, dass wir im Vergleich zu anderen Berufen eine grosse Autonomie haben. Man kann seine Arbeit inhaltlich wie auch zeitlich viel mehr selbst bestimmen. Ich habe zum Beispiel den ganzen August hindurch das

gemacht, weshalb ich Hochschul-lehrerin geworden bin: gelesen und geschrieben, teilweise vier-zehn Stunden am Tag. Und ich kann Ihnen versichern: So erholt wie nach diesen vier Wochen war ich schon lange nicht mehr. Das war keine Selbstausschöpfung, das war purer Spass.

**SALVISBERG:** Wer sich allerdings auch noch der Familie widmen will, muss sich vermutlich eher gegen eine Hochschulkarriere entscheiden.

*Wie wird die Universitätsausbildung in Zukunft auszusehen haben, damit sie den neuen Arbeitsformen genügt?*

**OSTERLOH:** Der Arbeitsmarkt möchte gerne vermehrt fixfertig ausgebildete Absolventen. Damit ist er meiner Meinung nach aber schlecht bedient. Der grosse Vorteil der Hochschulen ist nämlich der, dass man dort lernt, indem man forscht. Diese Fähigkeit des Forschen-Lernens ist genau das, was in der Wissensgesellschaft gebraucht wird. Also sollten die Unternehmen diese Formen der Sekundärqualifikationen höher schätzen, als sie es im Augenblick tun.

**GROTE:** In unserer Untersuchung zu den Berufswechslern konnten wir das ebenfalls beobachten. Die grösste Flexibilität fanden wir bei Berufstätigen mit Hochschulabschluss in den Geistes- und Sozialwissenschaften. Genau so, wie es sich die Wirtschaft in Zukunft verstärkt wünscht. Das müsste für die Hochschulen eigentlich bedeuten, dass sie die Leute auch weiterhin in erster Linie darin ausbilden, dass sie das Lernen lernen. Aber dieses Bewusstsein ist momentan sicher noch nicht da. Man ist noch immer auf die spezialisierte Ausbildung fixiert.





# Der virtuelle Arbeitsplatz

**Mit Hilfe neuer Informationstechnologien können Arbeiten immer komplexerer Art auch zu Hause erledigt werden. Prognosen über die unausweichliche Ausbreitung der Heimtelearbeit haben sich aber nicht bestätigt. Eine Zwischenbilanz.**

VON HANS GESER

Unter Telearbeit wird gemeinhin eine Erwerbstätigkeit verstanden, die in räumlicher Entfernung von einer physischen Betriebsstätte ausgeführt wird, aber mit Hilfe moderner Kommunikationstechnologien in diese Organisation eingebettet bleibt. Die Faszination der Telearbeit liegt darin, dass sie mit einer der fundamentalsten Entwicklungen bricht, die hoch entwickelte von vorindustriellen Gesellschaften unterscheidet: nämlich mit der Tendenz, Erwerbstätige immer stärker aus ihrem häuslichen Familienkreis herauszulösen und in – zum Teil äusserst umfangreichen – Betriebsstätten zu konzentrieren.

Es liegt auf der Hand, dass diese räumliche Konzentration historisch die Voraussetzung bildete, um eng verzahnte Kooperationen herzustellen, Arbeitsdisziplin einzuüben und durch kollektives Lernen den Arbeitsprozess laufend zu verbessern. Auch konnten dadurch in rascher Folge immer wieder neue, fortschrittlichere Techniken und Organisationsformen zum Einsatz gebracht und – nicht zuletzt – die öffentliche Verbreitung des firmeneigenen Know-how und unternehmensspezifischer Produktionsgeheimnisse behindert werden. Überdies bot sie die Grundlage, um die Arbeitnehmer zur Identifizierung mit der Firma und ihrer Unternehmenskultur anzuhalten, in ein dichtes Feld informeller Sozialkontrolle und wechselseitiger Hilfsbeziehungen einzubetten und ihnen am Arbeitsplatz vielerlei soziale Nebenbefriedigungen (Wertschätzung, Gruppengeselligkeit) zu verschaffen.

## Dezentralisierte Arbeitswelt

Im heutigen Rückblick auf die Wirtschaftsgeschichte sind allerdings bereits seit dem 19. Jahrhundert Entwicklungen zu erkennen, die derartigen Konzentrationsprozessen entgegen-

gewirkt haben: vor allem das Elektrizitätsnetz, das einen standortunabhängigen Zugang zu Energie ermöglichte und damit nicht nur für eine dezentralisiertere Ansiedlung von Industriebetrieben, sondern auch für den Transfer von Arbeitsrollen in Privatwohnungen und freiberufliche Privatpraxen die Voraussetzungen schuf.

Erst die Emanzipation von solch physischen Bindungen hat es ermöglicht, bei der Standortwahl und Ausgestaltung der Betriebe erstens strikt ökonomische Kriterien anzuwenden. Beispielsweise konnte den Gegebenheiten lokaler Arbeitsmärkte (Lohnniveau, Qualifikationsniveau, Arbeitsethik) und den Eigenheiten lokaler Absatzmärkte Beachtung geschenkt werden. Ebenso wurde es möglich, die Betriebsgrösse nach technisch-organisatorischen Gesichtspunkten zu optimieren. Zweitens konnte dadurch vermehrt auf ausserökonomische gesellschaftliche Faktoren – etwa auf aktuell vorhandene Siedlungsstrukturen oder auf den «Freizeitwert» bestimmter Gegenden – Rücksicht genommen werden.

Diese Entwicklungen haben zwar an der Prävalenz betrieblich organisierter Arbeit wenig geändert; sehr wohl aber hat eine Dezentralisierung der Arbeitswelt stattgefunden, die in einer breiteren geographischen Verteilung von Firmen und einem zunehmenden Vorherrschen relativ kleiner Arbeitsstätten Ausdruck findet. Schweizer Erwerbstätige arbeiten heute typischerweise in Betrieben mit nur 20 bis 30 Mitarbeitern.

Genau hier stellt sich die Frage nach der Relevanz der neuen elektronischen Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT), deren Funktion – in Analogie zum Elektrizitätsnetz – darin besteht, allen Individuen einen raumunabhängigen Zugang zu Möglichkeiten der Information und Kommunikation zu verschaffen. Aus objektiven, technischen Gründen ist den IKT sogar ein viel grösseres Dezentralisierungspotenzial als der Elektrizität zuzuschreiben, weil Information im Gegensatz zu Energie leitungsunabhängig übertragbar und an jedem Ort beliebig speicherbar ist.

Tatsächlich haben viele Firmen in den letzten Jahren dank den neuen Netztechnologien räumliche Dezentralisierungsprozesse vollzogen, ohne dadurch ihren hohen Grad an betrieblicher Kohärenz zu verlieren. Vor allem grössere Unternehmen haben ihre innerstädti-

---

Dr. Hans Geser ist ordentlicher Professor für Soziologie an der Universität Zürich.

schen Headquarters durch eine Auslagerung von Backoffices an die suburbane Peripherie entlastet, während andere durch Einrichtung von Telezentren (etwa virtuelle Call-Centers) oder durch Outsourcing ihrer Buchhaltung in asiatische Länder versuchen, aus dem guten personellen Angebot (beziehungsweise dem niedrigeren Lohnniveau) entfernterer lokaler oder regionaler Arbeitsmärkte Nutzen zu ziehen.

So scheinen die Arbeitsplätze heute dem Exodus der Bevölkerung von der Innenstadt in die Vorstädte mit einigen Jahrzehnten Verzögerung zu folgen. Dies mit der Konsequenz, dass sich die Bedeutung der Stadtzentren von der ökonomischen in die kulturelle Sphäre verschiebt. Eine Verlagerung von Vollzeit-arbeitsplätzen in private Wohnungen hat demgegenüber bisher nur in sehr geringem Umfang stattgefunden – sie wird wohl auch in Zukunft relativ wenig Bedeutung gewinnen.

#### Naive Sozialromantik

Erstaunlicherweise sind schon Ende der 1970er-Jahre – wo der Begriff geprägt wurde – gewagte Prognosen über die unausweichliche Ausbreitung der Heimtelearbeit verkündet worden, obwohl damals nur eine rudimentäre Infrastruktur bilateraler Terminalverbindungen zur Verfügung stand. Im Rückblick müssen die damaligen Hoffnungen auf die Befreiung von bürokratischer Dauerüberwachung und betrieblichen Zeitregimes, auf Eindämmung des täglichen Pendelverkehrs und Einsparung von Büroraum oder auf den vermehrten Einbezug junger Mütter und Behinderter ins Erwerbsleben als naive Sozialromantik betrachtet werden.

Einerseits hat man nämlich zu wenig bedacht, dass zahlreiche funktionale Gründe für die Unternehmen dafür massgebend sind, ihre Angestellten in lokalen Betriebsstätten zu verdichten. Dies, weil viele Prozesse der Kommunikation und Koordination, der Sozialisierung und Qualifizierung sowie der Überwachung und Sozialkontrolle nur im Medium primärer Interaktion stattfinden können.

Andererseits hat man sich zu wenig klar gemacht, welche starke subjektive Motive es für die Erwerbstätigen gibt, frühmorgens regelmässig einen von der Privatwohnung getrennten Arbeitsplatz aufzusuchen. Ein Ort, an dem man eine identitätsstiftende Berufsrealität, vielfältige Lernmöglichkeiten und emotional relevante Sozialbeziehungen und Gruppenerlebnisse erfährt. Ein Ort auch, an dem man nicht auf endogene psychologische Energien ver-

wiesen ist, um in der eigenen Wohnung den schwierigen Wechsel von Frühstückstisch und Kindergespräch zur ernsthaft-konzentrierten Schreibtischarbeit zu vollziehen.

Heute, wo eine ungleich höher entwickelte technische Infrastruktur zur Verfügung steht, lohnt es sich natürlich, die damalige Diskussion



Bild: Keystone

wieder aufzunehmen. Zum einen haben sich mit Personal Computer und Mobiltelefon technische Allzweckgeräte etabliert, die alle Lebens- und Tätigkeitsbereiche durchdringen. Sie bieten die Möglichkeit, vielfältigste Arbeitsprozesse immer komplexerer Art zu Hause, am Arbeitsplatz oder unterwegs stattfinden zu lassen.

Zum anderen wächst dank immer billigerer, und leistungsfähigerer Netzverbindungen die Möglichkeit, zwischen allen Betriebsangehörigen distanzunabhängige Realtime-Kommunikationskanäle aufrechtzuerhalten. Sophisticiertere Groupware eröffnet zudem die Chance, auch komplexere Formen multilateraler Arbeitskooperation zumindest technisch zu unterstützen oder sogar völlig im Online-Medium neu zu konstituieren («virtual organization»).

In ihrem «Status Report on European Telework» von 1999 kommt die von der Europäi-

Heimtelearbeit:  
Der Arbeitsplatz zwischen Couch und Küche entspricht oft weder den Bedürfnissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter noch denen der Unternehmen.

schen Kommission eingesetzte Expertengruppe zum Schluss, dass im Bereich der EU insgesamt 6 Millionen Arbeitnehmer (gleich 4 Prozent der Erwerbstätigen) als «Teleworkers» bezeichnet werden können, die entweder regulär mehr als einen Tag pro Woche als Unselbständigerwerbende zu Hause arbeiten (3 Millionen), als Selbständige in wohnungsbasierten Büros tätig sind (1,4 Millionen) oder mobile Telearbeit verrichten (2,3 Millionen).

In fast perfekter Korrelation mit der Dichte der Internetanschlüsse finden sich maximale Werte in Skandinavien und den Niederlanden, die geringsten Prozentanteile in den Ländern romanischer Sprache (F, I, GR, P und E). Nicht ausgewiesen wird dabei die Zahl vollumfänglich zu Hause tätiger Arbeitnehmer, die mit Sicherheit weit weniger als 1 Prozent aller Unselbständigen umfasst. Ebenso selten sind «Nachbarschaftsbüros», wo Telearbeiter verschiedener Firmen mit derselben Infrastruktur arbeiten.

Die Gründe dafür liegen in einer Reihe von Entwicklungen in der modernen Arbeitswelt, die eine volle Auslagerung von Arbeitsplätzen in den Privatbereich immer undenkbarer machen:

1. Neue flexiblere Organisationskonzepte (lean production, management reengineering), die horizontale Teamkooperation, informelle Anpassungsfähigkeit und dauernde Lernprozesse in den Mittelpunkt stellen, erfordern im Vergleich zu traditionellen, bürokratischen und fordistischen Produktionsmodellen regelmässige und intensivere innerbetriebliche Kommunikation.
2. Die Entwicklung neuer Produkte verlangt ebenso wie die Erschliessung neuer Märkte dauernde Innovationsprozesse, die erfahrungsgemäss nur im Medium primärer Gruppenkommunikation stattfinden können. Nicht zufällig gehört die Hightech-Industrie in den USA zu den Branchen mit der grössten geographischen Konzentration.
3. Steigende Fluktuationsraten erhöhen den Anteil neuer Mitarbeiter, die zum Erlernen ihrer Arbeitsrolle auf intensive Unterweisung und Beratung durch Vorgesetzte und Mitarbeiter angewiesen sind. Daraus erklärt sich, dass Firmen mit vielen temporären Arbeitskräften kaum Telearbeit praktizieren.
4. Im Gegensatz zum betriebsunabhängigen professionellen Wissen früherer Zeiten überwiegt heute zunehmend betriebsgebundenes Wissen (etwa über firmenspezifische technische Anlagen und Produktionsverfahren), das meist den inexpliziten Charakter von «tacit know-

ledge» besitzt und deshalb nur im Milieu arbeitsplatznaher informeller Interaktion übermittelt werden kann.

5. Zunehmend entwickeln sich Unternehmungen zu normativ orientierten Kollektiven, die unter dem Druck des Marktes und der Öffentlichkeit ein «Total Quality Management» betreiben und eine eigene «Firmenphilosophie» (beispielsweise im Hinblick auf Umweltschutz oder den Umgang mit Kunden) entwickeln. Derartige firmeneigene Werte- und Normensysteme erfordern Massnahmen der Sozialisierung und Sozialkontrolle, die auf der Basis räumlicher Anwesenheit und Primärinteraktion aller Angestellten viel wirksamer implementierbar sind.

6. Immer mehr Firmen (vor allem im Dienstleistungssektor) sind strikten Normen des Datenschutzes verpflichtet, die an privaten Heimarbeitsplätzen nicht durchgesetzt werden können.

7. Die Erwerbstätigen selber (besonders bisher an ihre Wohnung gebundene Hausfrauen) schätzen den Arbeitsplatz zunehmend als Ort informeller sozialer Kontakte und Integration.

#### **Alternierende Telearbeit**

Generell erscheinen zwei Tätigkeitsformen mit sehr entgegengesetzten Eigenschaften für eine integrale Auslagerung in den Heimbereich am besten geeignet: einerseits völlig routinisierte Arbeitsvorgänge (etwa Dateneingaben oder Korrekturlesen), bei denen voraussehbar keinerlei Kommunikationsbedürfnisse auftreten; andererseits professionelle, völlig durch internalisierte Qualifikationen bewältigbare Aufgaben (juristische Expertisen, Sprachübersetzungen), wo die Einbettung in betriebliche Kooperationsstrukturen, Wissensbestände und Sozialkontrollen keine Leistungsverbesserungen mit sich bringen würde. Sie haben aber in der heutigen Arbeitswelt beide eine geringe Bedeutung.

Empirische Untersuchungen legen nahe, dass die alternierende Telearbeit die grössten Zukunftsaussichten hat, weil sie den Präferenzen der Arbeitgeber und Arbeitnehmer gleichermassen entspricht. So sprechen sich Erwerbstätige in Umfragen regelmässig dafür, bei völlig freier Arbeitsplatzwahl zirka zwei bis drei Arbeitstage im Büro (und den Rest zu Hause) zu verbringen, um aus den sozialen Kontakt- und Lernchancen des Betriebsumfelds Nutzen zu ziehen. In Übereinstimmung damit hat sich beispielsweise im bekannten «TWIST»-Projekt der BMW gezeigt, dass bei einem breiten Spektrum von Tätigkeiten ein



Heimarbeitsanteil von zirka 1,7 Wochentagen realisierbar ist und dass dabei erhebliche Produktivitätssteigerungen (zirka 16 Prozent) und Einsparungen an Arbeitsweg (zirka 11 Stunden pro Woche) resultieren.

IBM Deutschland, wo heute zirka 20 Prozent der Angestellten über die Hälfte der Arbeitszeit ausserhalb des Büros verbringen, ist von traditionellen Individualarbeitsplätzen zum raumsparenden Desk-Sharing übergegangen. Selbst derart partielle Arbeitsauslagerungen setzen bei Betrieben und Mitarbeitern tief greifende Anpassungsprozesse voraus, die von den umfassenden Institutionen (Familie, Schule und Berufsbildung) mitgetragen werden müssen.

Insofern das betriebliche Interaktionsfeld als Sozialisations- und Lernkontext weniger verfügbar ist, sind die Erwerbstätigen genötigt, sich stärker auf ihre endogenen Fähigkeiten und Kenntnisse zu verlassen. Insbesondere müssen sie selber merken, wann sie Hilfe und Beratung brauchen oder zusätzliche Weiterbildungsangebote in Anspruch nehmen müssen, weil niemand da ist, der ihre jeweilige Arbeitsweise und -ergebnisse kontrolliert.

Ebenso ist in charakterlicher Hinsicht eine überdurchschnittliche Selbstdisziplin gefordert, damit auch ohne Anregung und Überwachung durch Vorgesetzte und Kollegen regelkonform und zielorientiert gearbeitet wird. Weil informell-horizontale Mechanismen der Motivierung und Loyalitätserzeugung abgeschwächt werden, wird die Leistung der Organisation in kritischer Weise von der Qualität der formellen Führungs- und Koordinationsorgane abhängig. Vor allem ist erforderlich, dass Vorgesetzte sich als Betreuer (Coaches) betätigen. Da sie nicht persönlich anwesend sind, hängt ihre Autorität umso ausschliesslicher davon ab, dass sie aufgrund ihrer Qualifikation und ihrer formellen Stellung eine unangefochtene Autorität geniessen. Paradoxerweise fehlt infolge der stark verdünnten Interaktionen aber gerade das soziale Umfeld, das für die Kultivierung und Einsozialisierung solch neuartiger Fähigkeiten und Einstellungen die Voraussetzung wäre.

So muss selbst die Zukunft alternierender Telearbeit als unsicher betrachtet werden, weil die damit verknüpften Verluste an Firmenloyalität, Leistungsmotivation und Lernmöglichkeiten oft als untragbar empfunden werden. Nach neuesten amerikanischen Studien sind genau aus diesen Gründen die Arbeitgeber wieder dazu übergegangen, das Privileg freier Arbeitsplätze auf wenige hoch bezahlte Spezialisten einzuschränken.

Ebenso bremsend dürfte das von der EU Mitte Juli 2002 verabschiedete «Rahmenabkommen über Telearbeit» wirken, das den Firmen strikte zumutet, für die materielle Ausstattung und den Arbeitsschutz der Heimarbeitsplätze selbst aufzukommen und Telearbeiter in jeder Hinsicht gleich wie Betriebsangestellte zu behandeln.

#### Option und Widerspruch

Am Beispiel der Telearbeit lässt sich besonders gut illustrieren, dass die Informationstechnologie nicht als determinierender, sondern als indeterminierender Faktor der Gesellschaft angesehen werden muss: Sie eröffnet neue Optionen, die je nach den vorherrschenden sozio-kulturellen und psychosozialen Bedingungen nur selektiv (beziehungsweise überhaupt nicht) ausgeschöpft werden.

Einerseits fügt sie sich gut in die vielfältigen Trends zur Flexibilisierung zwischen den Lebensbereichen. Sie ermöglicht es, Arbeitstätigkeiten enger und spannungsfreier mit anderen sozialen Rollen zu verknüpfen. Andererseits widerspricht sie eher den internen Flexibilisierungsbedürfnissen moderner Dienstleistungsgesellschaften, in denen sich «Arbeit» immer mehr im Medium dichter Normenfelder und als tätiger Umgang mit physisch anwesenden Personen (Mitarbeitern, Kunden, Auszubildenden, Pflegebedürftigen) vollzieht.

#### LITERATUR UND WEBSITES

- Millard, J.: Proceedings of the sixth European Assembly on Telework and New Ways of Working in Aarhus 1999, [www.eto.org.uk/twork/aarhus99/aarhusmain.pdf](http://www.eto.org.uk/twork/aarhus99/aarhusmain.pdf)
- Jäckel, M./Rövekamp, Ch.: Alternierende Telearbeit. Akzeptanz und Perspektiven einer neuen Form der Arbeitsorganisation, Wiesbaden 2001
- Gould Ellen, I./Hempstead, K.: Telecommuting and the demand for urban living: a preliminary look at white-collar workers, *Urban Studies* 4. 1. 2002
- Status Report on European Telework 1999: [www.eto.org.uk/twork/tw99/pdf/tw99def.pdf](http://www.eto.org.uk/twork/tw99/pdf/tw99def.pdf)
- Telework Unlimited (Schweiz): [www.telework.ch](http://www.telework.ch)
- European Telework Online: [www.eto.org.uk](http://www.eto.org.uk)

# Von Rechnern und Retorten

**Technische Innovationen und der wissenschaftliche Fortschritt haben den Arbeitsplatz Labor im Laufe der Zeit stark verändert. Ein Blick auf die historische Entwicklung – von den Laboratorien der Alchemisten bis zum «Lab on a chip».**

VON ERNST PETER FISCHER

**O**ra et labora! Bete und arbeite! So lautet die bekannte Formel der Benediktiner, die unter den europäischen Mönchen bis weit in das 12. Jahrhundert hinein als ideale Vorschrift angesehen wurde. Viele werden diese Regel vor allem wegen des Gleichklangs der lateinischen Wörter kennen, ohne in dieser Übereinstimmung mehr als einen harmlosen Zufall zu sehen. Doch die Verbindung geht tiefer, wie sich rasch zeigt, wenn man dem Substantiv «Oratorium» eine Silbe voranstellt und dabei das «Laboratorium» erhält, in dem erst nach unserem heutigen Verständnis kein Gott mehr gepriesen, sondern die Natur vermessen und wissenschaftlich-technisch erkundet wird.

Leider gehört es zu den Tendenzen des Forschungsbetriebs, seine Wurzeln aus den Augen zu verlieren, und dazu gehört auch das Bemühen, das schöne Wort des Laboratoriums immer mehr zu verkürzen – in der deutschen Sprache ist höchstens noch von einem «Labor» die Rede, und im Amerikanischen verschwendet derjenige offenbar seine Zeit, der mehr als «Lab» sagt, was mit einem breiten «ä» in der Mitte auszusprechen ist. Dieser sprachlichen Tendenz zur Verkürzung des alten Wortes steht das technische Bemühen um eine Verkleinerung vieler Gerätschaften zur Seite, die in den letzten Jahren ungeheure Fortschritte gemacht hat.

## **Goethe und die Stammzellen**

Komplementär dazu sind viele Laboratorien enorm viel grösser geworden, wie noch geschildert werden soll, aber erst, nachdem wir an das Oratorium im ursprünglichen Laboratorium erinnert haben. An die Tatsache also, dass Wissenschaft mit dem Blick auf Gott und – wörtlich – als Gottesdienst entstanden ist. Johannes Kepler und Isaac Newton zum Beispiel waren tief gläubige Menschen, deren Denken für heutige Zeitgenossen auch dann schwer

nachvollziehbar ist, wenn wir die Naturgesetze kennen, die mit ihren Namen verbunden sind.

Wichtig an diesen beiden Begründern der modernen Wissenschaft ist, dass beide noch fest in Traditionen steckten, die inzwischen spurlos verschwunden zu sein scheinen. Kepler war nämlich ebenso sehr Astrologe wie Astronom, und Newton hat mehr alchemistische Schriften als physikalische Texte verfasst. Für diesen Beitrag spielt vor allem der Aspekt der Alchemie eine Rolle, weil mit diesem Bemühen das Laboratorium, wie wir es bis heute kennen, und die in ihnen beschäftigten Laboranten in die Welt gekommen sind. Tatsächlich mussten diese annehmen, sich in einem Laboratorium auf die Spuren Gottes zu begeben. Ihre Aufgabe bestand darin, die Natur immer mehr zu verbessern, um sie zuletzt vollkommen zu machen. Alchemisten wollten perfektionieren, was vor den Menschen geschaffen und von der Natur unvollkommen gelassen worden war.

Wenn man den Weg beschreibt, den die Laboranten dabei beschreiten sollten, klingt das Ergebnis fast so, als ob man von der Arbeit in einem biochemischen Labor der Gegenwart erzählt. Die Aufgabe des alchemistischen Laboranten war es, erst einen lapis philosophorum (einen Stein der Weisen) herzustellen, um anschliessend in den unedlen Metallen das wertvolle Gold heranreifen oder aus natürlichen Stoffen ein Heilmittel (Panacée) hervorkommen zu lassen. Der Job seines biochemischen Nachfolgers in den Laboratorien von heute besteht darin, erst einen Katalysator oder einen Trennungsvorgang (Chromatographie) zu finden, um aus den unreinen Stoffen (den Homogenaten vom Schlachthof) das reine Protein zu gewinnen. Aus diesem soll anschliessend ein Medikament entwickelt werden.

Mit anderen Worten, in unseren Köpfen und in unseren Gedanken werkeln wir immer noch im alchemistischen Laboratorium herum – ähnlich dem Labor, in dem Goethes «Faust» einen Menschen erzeugen will. Im Zeitalter von Klonen und Stammzellkulturen klingt das sehr vertraut. Goethes Regieanweisung für die zweite Szene im zweiten Akt des zweiten Teils – «Laboratorium im Sinne des Mittelalters, weitläufige, unbehelfliche Apparate zu phantastischen Zwecken» – kann uns unmittelbar nahe an die Neuzeit heranbringen. Denn wenn jemand einen Blick in das Laboratorium der Universität Tübingen wirft, in dem der aus Basel

---

Dr. Ernst Peter Fischer ist Professor für Wissenschaftsgeschichte an der Universität Konstanz.

stammende Friedrich Miescher in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts den Stoff gefunden hat, aus dem die Gene sind, hat man den Eindruck, Goethes Szene könnte hier spielen.

Das Laboratorium, in dem die moderne Biochemie mit allen ihren Möglichkeiten entstanden ist, unterschied sich fast nicht von den Kellerräumen, in denen grosse Männer wie Paracelsus oder Newton sich ganz im Sinne der Alchemie darum bemühten, zur göttlichen Schöpfung beizutragen.

### Systematische Suche

Dieses Denken ist dem späten 19. Jahrhundert natürlich fremd. In jener Zeit ist etwas anderes gelungen: die systematische Suche von Heilmitteln, die auf eine methodische Basis gestellt werden konnte. Sie war damit nicht mehr länger die Sache von Kräuterweiblein, die sich gut in den Wäldern auskannten. Von nun an war sie eine Angelegenheit der Fabriken, die aus den Apotheken hervorgegangen waren und nach und nach zu den pharmazeutischen Firmen wurden, die wir bis heute kennen.

Die entscheidende Geschäftsentwicklung ist dabei den Unternehmen gelungen, die eigene Laboratorien eingerichtet haben, was jetzt konkret Räume meinte, in denen nicht produziert werden musste, sondern in denen experimentiert werden konnte. Es waren zuerst chemische Laboratorien, und in jedem von ihnen standen mehrere Laboranten nebeneinander, die mit systematischen Aufgaben beschäftigt waren. Ihre Arbeit mussten sie im Stehen verrichten. Da die Labortische von Bleibeschlägen umfasst waren, bildeten sich bald auf Bauchhöhe schwarze Streifen auf den weissen Kitteln der Laboranten, die an dieser Markierung für Ausstehende gut erkennbar waren.

Der Fortschritt von der alchemistischen zur systematischen Laborarbeit – ein merkwürdiges Wort, da sich in ihm die «Arbeit» verdoppelt hat – bestand vor allem in der Zahl der Laboranten und in einigen neuen Methoden. Aber auch alt Bewährtes wie die Destillation mit Kolben und Retorten spielten weiterhin eine wichtige Rolle. Auch ging man bis zum Beginn des 20. Jahrhunderts wie früher mit den eigenen Händen zu Werke und agierte vor allem mit Reagenzgläsern, in denen verschiedene Lösungen gemischt und geschüttelt, erhitzt und erprobt wurden.

Der grosse Chemiker Adolf von Baeyer (1835–1917) beispielsweise pries das einfache Reagenzglas als das wichtigste Werkzeug des Chemikers im Labor. Der Laborant habe nicht mit komplizierten Materialien, sondern mit ein-

fachen Substanzen zu arbeiten, um sie in neue und nützliche Stoffe umzuwandeln. Von Baeyer entwickelte eine neue Methode, um Indigoblau (für die Blue Jeans) herzustellen. Auch fertigte er die ersten Barbiturate an, die er nach einer Barbara benannte und die wir bis heute als Schlafmittel verwenden.



Bild: Universität Tübingen

Man kann die Chemiker dieser Zeit fast vor sich sehen, wie sie die Augen auf die Reagenzgläser richten, um zu sehen, ob sich in ihnen Farben oder Schlieren zeigen, mit deren Hilfe sich die Verwandlung des Ausgangsstoffs zeigt. Dieses Schauen übernehmen heute Messgeräte, die entweder Extinktionskoeffizienten einer Lösung oder ihre Doppelbrechung bestimmen, was natürlich sehr viel genauer als das alte Verfahren ist. Zugleich ist der Forscher aber auch weiter von der Natur entfernt, die er nicht einmal mehr im Reagenzglas zu Gesicht bekommt.

### Automatisierte Laboratorien

Die Automatisierung, die heute jedes Laboratorium erreicht hat und die einzelnen Wissenschaftler immer weniger mit den eigenen Händen und Augen machen lässt, entwickelt erst in der Mitte des 20. Jahrhunderts ihre volle Dynamik. Wenn man sich zum Beispiel die Geschichte des Erbmaterials DNA anschaut und von Mieschers Anfängen in Tübingen zu der Auffindung der Doppelhelix im Jahre 1953 in Cambridge springt, dann kann man nicht sagen, dass James Watson, Francis Crick und die anderen, die sich um Nukleinsäuren kümmerten, besonders raffinierte Instrumente benutzt haben. Im Gegenteil – die eigentliche Arbeit des Modellbaus wurde mit selbst gefertigten Pappscheiben erledigt, und die Daten, die

Im Tübinger Labor von Friedrich Miescher, einem der Väter der modernen Genforschung, könnte man sich auch Goethes Faust bei der Arbeit vorstellen. 1869 entdeckte Miescher hier die Nukleinsäuren.

in die Doppelhelix verwandelt wurden, stammten aus Röntgendiagrammen, die von Hand mit Bleistift und Lineal ausgewertet worden waren.

Zwar stehen in den heutigen Laboratorien immer noch dieselben Flaschen wie vor Jahrzehnten herum, ansonsten wimmelt es aber von Computern und Rechnern, die alle miteinander vernetzt sind und auf diese Weise mehr Daten erfassen können als die Laboranten, die wir besser Wissenschaftler nennen. Die Natur verschwindet aus ihren Augen und Händen und rutscht in die Maschinen hinein, was letztlich dazu führt, dass wir nur oft noch von den Dingen im Computer sprechen.

Wenn etwa vom menschlichen Genom die Rede ist, dann meinen wir eher die Daten in den Rechnern und weniger die DNA in den Zellen. Während die ersten Biochemiker, die sich um die Analyse von DNA-Sequenzen bemüht haben – wie etwa der kürzlich verstorbene Erwin Chargaff (1905–2002) –, die DNA immer vor Augen hatten und selbst manipulierten, gibt man heute seine Probe einem Techniker, der sie in einem Kästchen verschwinden lässt und auf Knopfdruck eine Vielzahl von automatisierten Schritten in Gang setzt, an deren Ende das gewünschte Ergebnis vorliegt – als Datei in einem Computer, die per Mausclick verfügbar werden, ohne dass man sich die Finger dreckig macht.

Die Automatisierung hat sich durch die Industrialisierung rasch entwickelt, und zwar vor allem nach dem Zweiten Weltkrieg. Damals gingen Biochemiker mit dem konkreten Ziel in die Industrie, für das Forschen zu forschen. Ihre Idee bestand darin, die Arbeit der Doktoranden und Assistenten zu unterstützen, indem sie die Materialien oder die Verfahren herstellten und kommerziell anboten, die sonst jeweils mühsam im Laboratorium angefertigt werden mussten. Wenn etwa ein Biochemiker DNA analysieren wollte, musste er erstens eine Quelle für die Nukleinsäuren finden, zweitens die dazugehörigen Analysewerkzeuge anfertigen und drittens die Pappe zurechtschneiden.

#### «Lab on a chip»

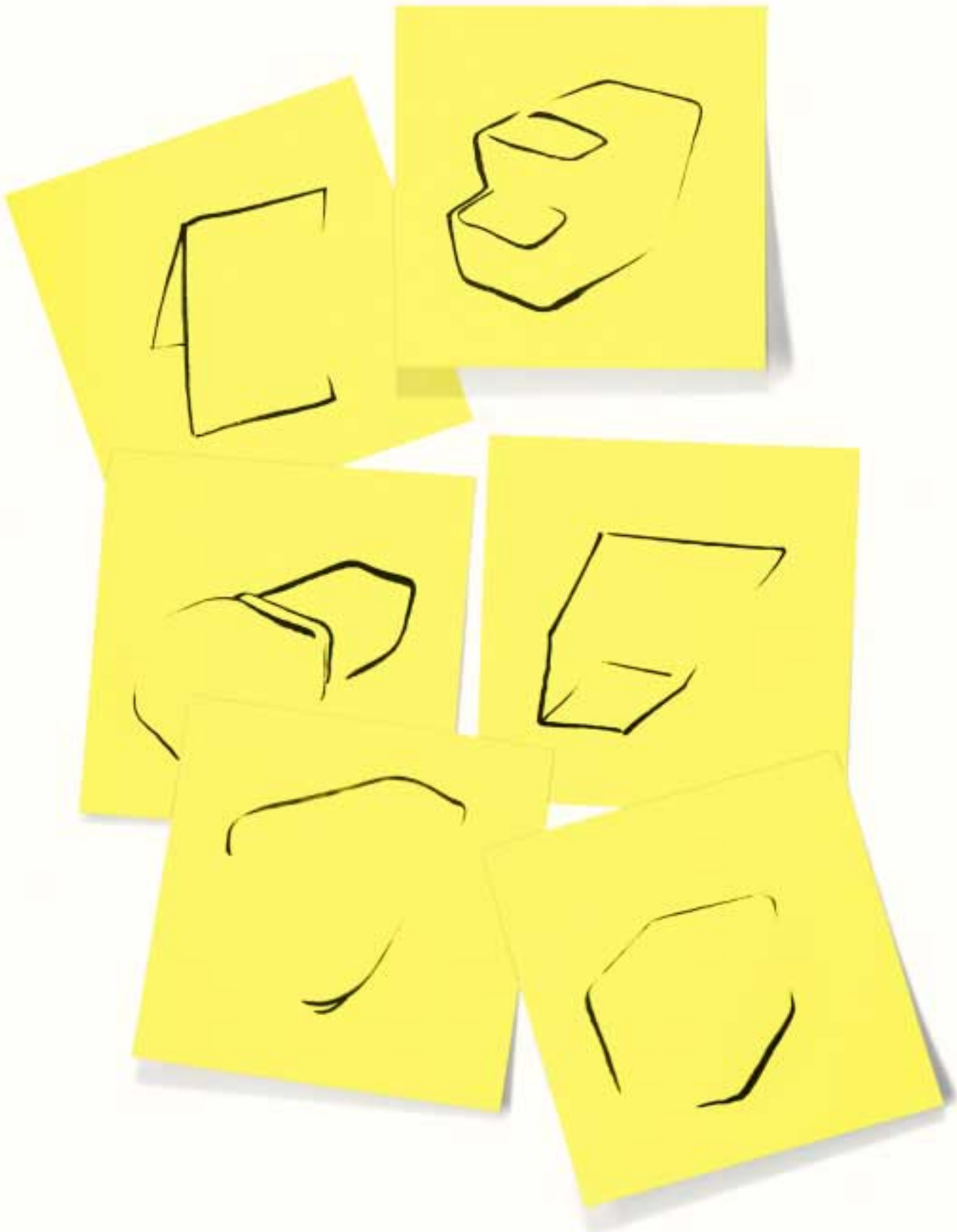
All diese und andere Schritte werden ihm heute abgenommen, und viele Firmen bieten hochwertige Substanzen und Präzisionsinstrumente an, mit denen die Wissenschaft sich direkt an die Arbeit der Forschung machen kann, ohne noch viel Zeit für die Vorbereitungen zu investieren. Die Industrie bemühte sich dabei, immer mehr Analysen auf immer kleineren Flächen unterzubringen, was zwar glänzend gelungen ist, aber die oben erwähnte Tendenz verstärkt, dass

die Natur selbst in einem naturwissenschaftlichen Laboratorium immer mehr verschwindet. Man braucht inzwischen nicht mehr als einige Mikroliter – also einen Tropfen –, um alles messen zu können, was sich messen lässt.

Diese Miniaturisierung des Labors strebt im Zeitalter der Mikrochips ihrer logischen Vollendung entgegen. Tatsächlich sind erste Bestrebungen aufgetaucht, die Ausrüstung, die in einem Laboratorium für die alltäglichen biologischen und chemischen Verfahren benötigt wird, auf einem Chip von der Grösse einer Briefmarke unterzubringen. Dieses Projekt wird es dabei mit eigenwilligen Problemen zu tun haben, denn in diesen Dimensionen geht es weniger um Mikro- und mehr um Nanoliter. Solch winzige Mengen neigen rasch zur Turbulenz, wenn sie strömen. Doch die Gilde der Chemiker sieht in dieser Idee den Weg in die Zukunft, weshalb sie dafür ein eigenes Journal gegründet hat, das «Lab on a Chip» heisst und in dem man davon träumt, den Chip direkt in einen Computer zu stecken, um die individuellen Daten mit dem Wissen der ganzen Welt zu verbinden.

Dieser Tendenz zur Miniaturisierung komplementär entgegen haben sich viele Laboratorien in der Physik entwickelt, vor allem, seit kurz vor dem Zweiten Weltkrieg die Kernspaltung entdeckt worden ist. Was Otto Hahn (1879–1968) und Fritz Strassmann (1902–1980) auf einem Tisch beobachtet haben, führte bald zu Versuchen, die Hallen beanspruchten, und inzwischen gibt es physikalische Experimente, bei denen die Menschen äusserst winzig neben den Apparaten erscheinen, mit denen sie Neutrinos einfangen oder die Wirklichkeit anderer exotischer Konstrukte der physikalischen Phantasie nachprüfen wollen. Selbst die theoretische Physik kommt kaum noch mit dem Zimmer aus, in dem der Forscher sitzt. Vielfach kommt dieser ohne die Verbindung mit den Rechnern der grossen Institute nicht weiter. Hier ist eine Grossforschung entstanden, ohne dass sich sagen lässt, ob es sich um grosse Forschung handelt.

Kurioserweise gehört zu den Folgen der Kernspaltung die Möglichkeit, Elemente so umzuwandeln, wie es die Alchemisten erträumt haben. Hahn hat das moderne Treiben daher auch mit dem Namen der Alchemie belegt, mit der alle Arbeit im Laboratorium begonnen hat. Bei allem Wandel ist also etwas Zeitloses zu erkennen, nämlich die Zielrichtung der Wissenschaft. Sie muss schon in der Regel der Benediktiner stecken, auch wenn das Beten aus der Mode gekommen ist.



# Erfolgreich Wissen teilen

**Unter dem Schlagwort «Wissensmanagement» versuchen Unternehmen seit einiger Zeit, das Wissen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter effizienter zu nutzen. Mit Hilfe sozialpsychologischer Modelle und Methoden lässt sich besser verstehen, unter welchen Bedingungen Menschen bereit und fähig sind, ihr Wissen mit anderen zu teilen.**

VON KARIN S. MOSER

Wissen wird in der heutigen Gesellschaft, in der immer mehr klassische Produktionsbetriebe zu Gunsten von Dienstleistungsbetrieben verschwinden, oft als die wichtigste Ressource für den Unternehmenserfolg betrachtet. Das gilt ganz besonders für Länder ohne Rohstoffe wie die Schweiz. Eine neue Dimension erhalten Fragen der Wissensnutzung, -verteilung und -bewahrung aber auch aufgrund der Fortschritte in der Informationstechnologie, die ganz neue Möglichkeiten der Kommunikation und Dokumentation von Daten und Informationen eröffnen, aber auch erfordern.

Wissen kann nur geteilt, bewahrt und weiterentwickelt werden, wenn die Menschen, die dieses Wissen besitzen, bereit und fähig sind, mit anderen zu kooperieren. Aus zahlreichen Untersuchungen wissen wir, dass die Determinanten kooperativen Verhaltens äusserst komplex sind. Bei der Kooperation – nicht nur in Bezug auf Wissen – sehen sich Menschen grundsätzlich einem Dilemma ausgesetzt: sie müssen Gemein- und Eigennutzen sowie deren jeweilige Vor- und Nachteile gegeneinander abwägen. Ein wichtiger Faktor beim Abschätzen der Vor- und Nachteile kooperativen Verhaltens ist die Zeit: häufig ist eigennütziges Handeln kurzfristig von Vorteil, während sich die Vorteile kooperativen Verhaltens für den Einzelnen erst mittel- und langfristig einstellen.

Ein zweiter wichtiger Aspekt ist die individuelle Bewertung der potenziellen Vorteile kooperativen Verhaltens. Die individuelle Motivation zur Kooperation, beispielsweise im Arbeitskontext, kann ganz unterschiedlich sein: für die einen bedeutet Nutzen in erster

Linie individuelle Weiterqualifikation und Profilierung und damit mittel- und langfristig verbesserte Aufstiegsmöglichkeiten und mehr Lohn. Für andere heisst Nutzen interessantere Arbeit, mehr Eigenverantwortung und Entscheidungsbeteiligung. Wieder andere wollen in erster Linie soziale Anerkennung im Betrieb, eine gute Integration ins Team und damit verbunden Spass an der Arbeit.

## Raum für Wissensaustausch schaffen

Nicht zu unterschätzen ist auch der Einfluss der Rahmenbedingungen der Organisation auf die Wissenskoooperation. Diese Rahmenbedingungen reichen von den räumlichen Gegebenheiten wie etwa der Einrichtung der Büros bis hin zur konkreten Gestaltung von Sitzungen und der Qualität des Pausenkaffees. Man spricht in diesem Zusammenhang von Affordanz beziehungsweise dem Aufforderungscharakter der Umwelt. Damit ist der Einfluss gemeint, den die räumliche und dingliche Umwelt auf unser Verhalten und damit auch auf die Bereitschaft zur Kooperation ausübt. So laden beispielsweise Kirchen zu ruhigem, gemessenem Verhalten ein, während ein gemütliches Café mit gedämpftem Licht und angenehmer Hintergrundmusik zu persönlichen Gesprächen und zum Verweilen einlädt.

Unterschiedliche räumliche Gestaltung fördert nicht nur unterschiedliche Verhaltensweisen, sondern sie beeinflusst auch unsere Vorstellung von angemessenem Verhalten. Genauso verhält es sich auch mit der Wissenskoooperation in Unternehmen: Kooperation braucht die Gelegenheit dazu, und zwar sowohl räumlich als auch zeitlich. Büros und Pausenräume müssen zum Gespräch und Austausch einladen, wichtige Kooperationspartner müssen ohne grossen Aufwand und zumindest zeitweise auch für direkte Gespräche erreichbar sein, Sitzungen müssen genügend Zeit für den Austausch lassen.

Idealerweise sind die Rahmenbedingungen im Betrieb so gestaltet, dass das kooperative Verhalten immer das Naheliegendere ist. Gelingt dies, so werden mittel- und langfristig bestimmte Austauschformen und Räume im Betrieb automatisch mit kooperativem Verhalten assoziiert und verstärken die Kooperation unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern weiter. Die Kooperation nicht als Ausnahme, sondern als Normalfall im Betrieb ist ein wich-

---

Dr. Karin S. Moser ist Oberassistentin und Leiterin eigener Drittmittelprojekte am Psychologischen Institut der Universität Zürich, Sozialpsychologie I.

tiger Schritt hin zu einer nachhaltigen Wissenskooperation.

Eng damit verbunden sind kollektive Faktoren, wie etwa soziale Anerkennung im Betrieb für kooperatives Verhalten und die kollektive Wirksamkeitserwartung der Mitarbeitenden, das heisst die Überzeugung, dank gemeinsamer Kompetenzen besser und effizienter arbeiten zu können. Diese kollektiven Überzeugungen sind die Basis, die die Wissenskooperation fördert und zentrale Aspekte einer Kultur der Reziprozität ausmacht. Entscheidend ist, dass sie nicht von oben herab verordnet werden können, sondern sich bei günstigen organisationalen und individuellen Voraussetzungen langsam entwickeln (siehe Grafik rechts).

Bezogen auf die spezifische Situation der Wissenskooperation in Unternehmen bedeutet das Folgendes:

1. Die Mitarbeitenden müssen sich darauf verlassen können, dass nicht nur sie, sondern auch andere grosszügig ihr Wissen zur Verfügung stellen werden, sodass längerfristig gesehen ein Ausgleich im Wissensaustausch zustande kommt. Gilt dieses Prinzip der Reziprozität nicht, profitieren Einzelne einseitig vom Wissen anderer. Asymmetrien in der Kooperation führen zu einem Klima des Misstrauens, das wiederum bewirkt, dass Wissen gehortet, geschützt und als Mittel zur Machterhaltung beziehungsweise Machterhaltung eingesetzt wird. Diese Kultur der Reziprozität entsteht nicht von heute auf morgen, sondern muss vom Unternehmen gezielt gefördert werden.

2. Erfolgreiche Wissenskooperation setzt eine längerfristige Perspektive im Unternehmen für alle Mitarbeitenden voraus. Die Vorteile kooperativen Verhaltens stellen sich nicht unmittelbar ein, sondern erst mittel- und langfristige. Damit sich die Investition in die Kooperation für die einzelnen Mitarbeitenden auch tatsächlich lohnt, müssen sie für sich zumindest eine mittelfristige Perspektive im Unternehmen sehen, sowohl bezüglich ihrer individuellen Laufbahn als auch bezüglich der Zukunft des gesamten Betriebs.

3. Unterstützt wird diese Bereitschaft zur Kooperation weiter durch eine möglichst hohe Autonomie der Mitarbeitenden und die Beteiligung an Entscheidungen sowie durch möglichst flache Hierarchien und geringe innerbetriebliche Barrieren. So stellen etwa auf Abteilungen ausgerichtete Erfolgsmessungen und Belohnungssysteme fast unüberwindliche Hindernisse für die abteilungsübergreifende Kooperation dar und führen zu isolierten Wissensinseln innerhalb eines Unternehmens.

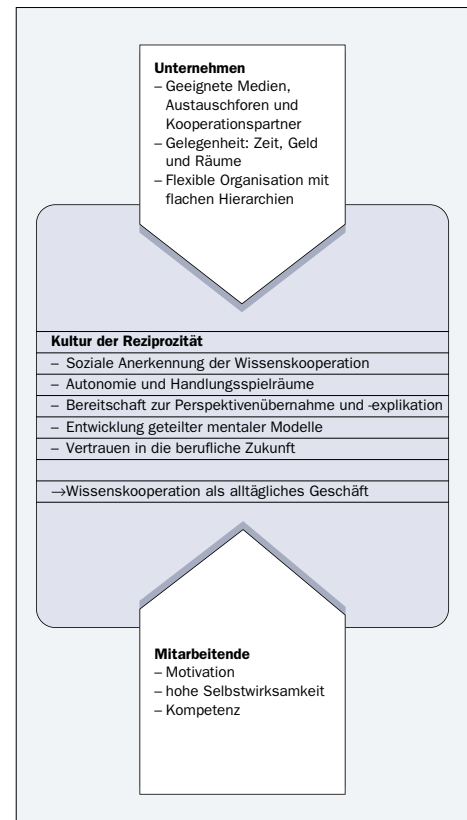
4. Wissenskooperation kostet. Die Mitarbeitenden müssen einerseits aus- und weitergebildet werden, damit sie Informationen kompetent verwalten, weitergeben und bezüglich ihrer Relevanz für sich und andere bewerten können. Zentral ist dabei die kommunikative Kompetenz, ohne die Wissen nicht sinnvoll aufbereitet, verteilt und gemeinsam entwickelt werden kann. Diese Aufgaben brauchen Zeit und Gelegenheit und müssen zusätzlich im alltäglichen Arbeitsaufwand mit einberechnet werden.

5. Last but not least: erfolgreiche Wissenskooperation setzt eigenständige und initiative Mitarbeitende voraus, die mitdenken wollen und können. Je transparenter Unternehmensentscheidungen und -abläufe kommuniziert werden und je demokratischer die Entscheidungsstrukturen gestaltet sind, desto eher sind Mitarbeitende bereit, ihr Wissen in eine gemeinsame Aufgabe zu investieren und zu teilen.

Diese Voraussetzungen für eine erfolgreiche Wissenskooperation sind keine Selbstverständlichkeit im betrieblichen Alltag und werden von Managementverantwortlichen oft unterschätzt. Dies hängt nicht zuletzt damit zusammen, dass der gesamte Bereich des «Wissensmanagements» bisher vornehmlich von informationstechnischen und betriebswirtschaftlichen Ansätzen dominiert wurde, die beide zwar notwendige, aber für sich alleine keine hinreichenden Bestandteile eines erfolgreichen Wissensmanagements sind. Technisch noch so raffinierte Datenbanklösungen bringen nichts, wenn die Mitarbeitenden nicht bereit sind, diese auch zu nutzen. Ebenso wenig kann Kooperation von oben herab als Unternehmensziel verordnet und ohne zusätzliche Kosten in den betrieblichen Alltag integriert werden.

#### Wissenskooperation messen

Mit dem WiKo-Fragebogen wurde aufgrund eines theoretischen Modells der Wissensko-



Voraussetzungen für eine nachhaltige Wissenskooperation.

operation ein Monitoring-Instrument entwickelt, das es erlaubt, den aktuellen Status quo der Wissenskooperation in einem Unternehmen zu messen. Im WiKo-Fragebogen werden alle zentralen Aspekte der Wissenskooperation berücksichtigt und fließen die individuellen, organisationalen und kollektiven Faktoren ein, die eine Kultur der Reziprozität ausmachen. Das Modell der Wissenskooperation macht die Vorhersage, dass die Bereitschaft zur Wissenskooperation in einem Unternehmen umso höher ist, wenn:

a) die Zufriedenheit mit den vorhandenen Dokumentationssystemen, den bestehenden Austauschforen und den internen und externen Kooperationspartnern der wahrgenommenen Wichtigkeit entspricht und die finanziellen und zeitlichen Rahmenbedingungen angemessen sind;

b) die Mitarbeitenden über eine hohe arbeitsbezogene Selbstwirksamkeitserwartung und Leistungsmotivation verfügen und ihr Wissen kompetent bewerten, formulieren und weitergeben können;

c) die vorhandenen Kooperationsmöglichkeiten im Unternehmen tatsächlich von den Mitarbeitenden genutzt werden, weil sie über eine hohe kollektive Wirksamkeitserwartung verfügen, Vertrauen in ihre berufliche Zukunft haben und über eine den Kooperationsanforderungen entsprechende Autonomie und Handlungsspielräume am Arbeitsplatz verfügen.

Treffen alle diese drei Bedingungen zu, so stellt sich im Unternehmen mittel- und langfristig eine Kultur der Reziprozität ein, die zu einer nachhaltigen Wissenskooperation führt. Damit ist eine der zentralen Grundlagen für ein erfolgreiches Wissensmanagement erfüllt.

#### **Verbesserungsmöglichkeiten aufzeigen**

Bisherige Erfahrungen mit dem WiKo-Fragebogen haben gezeigt, dass mit diesem Monitoring-Instrument eine detaillierte Beschreibung der relevanten Faktoren der Wissenskooperation im untersuchten Betrieb möglich ist. Probleme und Defizite im Dokumentationssystem werden genauso sichtbar wie Stärken und Schwächen bei den unterschiedlichen Kooperationspartnern. Daraus ergeben sich ganz konkrete Ansatzpunkte für die Verbesserung der Wissenskooperation und die Umsetzung der Wissensmanagementstrategie.

Zum anderen erlaubt das Modell der Wissenskooperation, die Ursachen für einen hohen oder tiefen Wissensaustausch festzustellen. Aufgrund des zugrunde gelegten kausalen Mess-

modells lässt sich feststellen, welcher der untersuchten Faktoren wie viel zur Wissenskooperation beiträgt. Damit zeigt sich, welches die entscheidenden und damit lohnenden Ansatzpunkte für eine Verbesserung der Wissenskooperation sind, in die der Betrieb investieren sollte.

Bei der Firma Sulzer Innotec in Winterthur wurde aufgrund des Monitoring mit dem WiKo-Fragebogen beispielsweise eine ganze Reihe von Massnahmen zur Verbesserung der Wissenskooperation umgesetzt (Moser, 2002). Dazu gehören unter anderem die Förderung informeller Gespräche über bauliche Massnahmen (Cafeteria, Zusammenlegung bisher getrennter Unternehmensbereiche), die Neugestaltung von Firmenanlässen mit weniger Frontalkommunikation, ein neues Kommunikationskonzept zur Erhöhung der Transparenz bei der Tätigkeit von Arbeitsgruppen und Ausschüssen, ein Konzept für die unternehmensweite Sammlung von Projektideen sowie Massnahmen zur besseren Einführung von neuen Mitarbeitern.

Zu den tief greifendsten Massnahmen gehört sicher die völlige Neuorganisation von Sulzer Innotec weg von der klassisch-hierarchischen Unternehmensorganisation hin zu einer flexiblen Struktur mit so genannten «knowledge clusters», die bedarfs- und Know-how-orientiert zusammenarbeiten und einen Teil ihrer Arbeitszeit kontinuierlich für Weiterbildung und Wissenstransfer einsetzen sollen. Wissenskooperation wird damit zu einer zentralen Aufgabe für alle Mitarbeitenden. Der Erfolg dieser sehr umfangreichen Massnahmen zur Verbesserung der Wissenskooperation wird derzeit durch ein erneutes Monitoring mit dem WiKo-Fragebogen überprüft und soll dann nach Möglichkeit noch weiter verbessert werden.

#### **LITERATUR**

- Moser, K. S.: Wissenskooperation: Die Grundlage der Wissensmanagement-Praxis, in: W. Lüthy / E. Voit / T. Wehner (Hg.): Wissensmanagement – Praxis: Einführung, Handlungsfelder und Fallbeispiele, Zürich 2002
- Moser, K. S.: The acquisition and transmission of knowledge and the role of metaphors, in: Fischer, M./Boreham, N. (Hg.): Work process knowledge and work-related learning in Europe, im Druck



# Zweifelhafte Motivationsförderer

**Lohnanreize allein reichen nicht aus, die Motivation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu steigern. Im Gegenteil: Unternehmen sind heute zunehmend auf deren Eigenmotivation und auf freiwillige Leistungsbeiträge angewiesen. Diese gilt es entsprechend zu fördern.**

VON BRUNO S. FREY UND MATTHIAS BENZ

Variable Leistungslöhne (pay for performance) gelten seit geraumer Zeit als Kennzeichen eines fortschrittlichen Führungsinstrumentariums. Unternehmen, Behörden, ja sogar Universitäten sollen effizienter werden, indem die Entlohnung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer verstärkt an erfolgsorientierten Leistungskriterien ausgerichtet wird. Insbesondere die Zuteilung von Boni oder Aktienoptionen wird vielerorts als Inbegriff einer leistungsfördernden Entlohnung angesehen.

Damit hat sich eine zentrale Folgerung der ökonomischen Theorie über Arbeitsbeziehungen durchgesetzt: Der Lohn soll möglichst eng mit der individuellen Leistung eines Arbeitnehmers verknüpft werden. Moderne Wirtschaftstheorie und betriebliche Praxis stimmen für einmal überein. Diese Entwicklung bedeutet zugleich, dass Firmen und andere Organisationen vermehrt auf so genannte «extrinsische Motivation» (von aussen kommende Anreize wie Geld) abstellen, anstatt auf die «intrinsische Motivation» der Angestellten (die inneren Beweggründe) zu vertrauen.

«Pay for performance» ist heute weit verbreitet. In der Schweiz bezogen im Jahre 2000 78% der Geschäftsleitungsmitglieder einen Leistungslohn, wobei die variable Komponente 22% ausmachte. Auch auf der mittleren Ebene der Abteilungsleiter ist der Leistungslohn mit 66% Bezüglern mittlerweile gang und gäbe (vgl. «Handelszeitung» vom 20. 6. 2001). «Pay for performance» wird nicht nur in der gewinnorientierten Privatwirtschaft, sondern auch in gemeinnützigen Organisationen und vor allem auch im öffentlichen Bereich eingeführt oder

zumindest ernsthaft erwogen. So ist etwa die Anpassung des Lohns an erbrachte Leistung ein zentraler Bestandteil des New Public Managements.

Ist diese Entwicklung zu begrüssen? Dieser Frage sind wir gemeinsam mit Margit Osterloh, Professorin am Institut für Betriebswirtschaftliche Forschung, in einem Forschungsprojekt der Schweizerischen Gesellschaft für Organisation (SGO) zu «Managing Motivation» nachgegangen. Unser Fazit lautet: Nein. Die hinter «pay for performance» stehende Vorstellung, die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter liesse sich nur steigern, wenn sie entsprechend monetär belohnt werden, greift zu kurz. «Pay for performance» führt zwar bei einfachen Tätigkeiten und bei Personen, die ausschliesslich an Gelderwerb interessiert sind, durchaus zu den erwarteten Leistungssteigerungen. Moderne Organisationen sind jedoch meist komplexe Gebilde, und viele Mitarbeiter besitzen auch eine signifikante Eigenmotivation.

Das Problem von Leistungslöhnen ist, dass sie dieser unverzichtbaren Leistungsmotivation oft im Wege stehen und diese sogar untergraben können. Unser Buch «Managing Motivation» beschäftigt sich mit der «richtigen» Kombination von verschiedenen Instrumenten der Mitarbeiterführung, insbesondere auch mit der Frage, wie eine nachhaltige, intrinsische Arbeitsmotivation (Eigenmotivation) der Mitarbeiter gefördert werden kann.

## Leistung schwer messbar

Leistungslöhne sind mit einigen «klassischen» Problemen behaftet, die wissenschaftlich gut untersucht und auch in der Praxis wohl bekannt sind: Zum Ersten bereitet vor allem die Beobachtung und Messung der Leistung eines Mitarbeiters Schwierigkeiten. Dies ist immer dann der Fall, wenn die Leistung unklar spezifiziert und arbeitsteilig erbracht wird, sodass sie nur schwierig (oder gar nicht) einer bestimmten Person zugeordnet werden kann. Im Wesentlichen trifft dies auf alle Formen von Teamarbeit zu und somit auf einen Grossteil der heute existierenden Tätigkeiten. Nur bei einfachen, isolierten Arbeiten lässt sich die Leistung des Einzelnen ohne Probleme messen und zuordnen; in diesem Falle jedoch können Leistungslöhne sinnvoll und empfehlenswert sein.

Dr. Dr. h.c. mult. Bruno S. Frey ist ordentlicher Professor für Theorie der Wirtschaftspolitik und Aussermarktliche Ökonomik, Lic. phil. Matthias Benz wissenschaftlicher Assistent am Institut für Empirische Wirtschaftsforschung der Universität Zürich.

Zum Zweiten erschwert das so genannte «multi-tasking»-Problem eine individuelle Leistungsentlohnung. Gemeint ist, dass die Anreize der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter systematisch verzerrt werden, wenn nur ein Teil der Tätigkeit leistungsentlohnt wird, ein anderer aber nicht. Die Mitarbeiter haben ausschliesslich einen Anreiz, die leistungsorientiert bezahlten Tätigkeiten zu unternehmen, vernachlässigen jedoch die unbezahlten.

Diese Anreizverzerrung ist offensichtlich und in der Realität wiederholt beobachtet worden. Ein Beispiel ist anhand von Lehrerinnen und Lehrern einsichtig: wenn deren Bezahlung an die Prüfungsergebnisse ihrer Schützlinge geknüpft ist, kümmern sie sich wohl um die Vermittlung dieses Wissens («teaching the test»), sie vernachlässigen aber tendenziell andere wichtige Aspekte des Lehrerseins wie die Vermittlung sozialer Kompetenzen.

Eng damit verbunden ist das dritte, so genannte «fuzzy-tasking»-Problem. Wenn Untergebene anhand von klar quantifizierten Vorgaben entlohnt werden, dann machen sie sich weniger Gedanken darüber, ob die angewendeten Kriterien überhaupt sinnvoll sind oder gar nicht zum Ziel einer Unternehmung oder Organisation beitragen. Die Folge ist, dass suboptimale und wenig innovative Zielsysteme formuliert oder erhalten werden.

Schliesslich stellt auch die Manipulation von Leistungslohnsystemen ein Problem dar. Eine Zurückhaltung in den monetären Anreizen ist angezeigt, wenn beispielweise Manager (aber auch andere Mitarbeiter) die Regeln des Entlohnungssystems zu ihren Gunsten beeinflussen können. Diese negativen Auswirkungen von Leistungslöhnen haben in den letzten Monaten traurige Berühmtheit erlangt. So sind wohl viele der in den USA bekannt gewordenen Bilanzmanipulationen in Grossunternehmen auch darauf zurückzuführen, dass sich die über Aktienoptionen entlohnten Manager davon einen grossen persönlichen Vorteil versprochen (vgl. «The Economist» vom 18.7.2002).

Die Probleme von variablen Leistungslöhnen sind jedoch oft noch grundsätzlicher: Der Fokus auf monetäre Anreize kann dazu führen, dass Arbeitnehmer sich nicht mehr anstrengen, wenn sie dafür nicht zusätzlich entlohnt werden. Dieser so genannte «Verdrängungseffekt» lässt sich an einem aktuellen Beispiel verdeutlichen.

Die Investmentbank Credit Suisse First Boston (CSFB) hat kürzlich ihre Personalstrategie

grundlegend geändert, nachdem sie in den letzten Jahren mit ihrer Leistungslohnorientierung in Probleme geraten war. Der ehemalige CEO, Allen Wheat, verbrachte einen Grossteil seiner Zeit mit Verhandlungen, in denen er mit seinen Investmentbankern um die präzise Aufteilung der Erträge aus einzelnen Geschäften rang. Die Banker wollten offenbar jede spezifische Leistung belohnt sehen und waren nicht mehr bereit, irgendein Engagement aus freien Stücken für ihre Firma zu zeigen.

CSFB sieht gerade dies heute wieder als zentralen Bestandteil ihrer Geschäftstätigkeit an. Wie John Mack, der neue CEO von CSFB in der «Neuen Zürcher Zeitung» (8./9.12.2001) ausführte, wird sich nachhaltiger Erfolg nur mit Mitarbeitenden erreichen lassen, welche «in erster Linie ihr Bestes geben, wachsen, lernen, wirken und mit Respekt behandelt werden» wollen. Geld, so gibt sich Mack überzeugt, sollte für einen professionellen Investmentbanker nur eine nebensächliche Rolle spielen. Der «Verdrängungseffekt» meint genau dies: Geldanreize, welche jede Leistung spezifisch belohnen, können einem Arbeitsengagement aus freien Stücken im Wege stehen. Evidenz dafür ist auch in vielen von Sozialpsychologen und neuerdings Ökonomen durchgeführten Verhaltensexperimenten gefunden worden. Der Verdrängungseffekt hat sich auch in Feldstudien gezeigt.

#### **Freiwilligkeit fördern**

Dies heisst nicht, dass Geld unwichtig wäre. Natürlich arbeiten Menschen (auch) für Geld, und monetäre Anreize haben einige gewichtige Vorteile. So braucht sich beispielsweise ein privatwirtschaftliches Unternehmen nicht um die persönlichen Überzeugungen von Angestellten zu kümmern, solange es gut bezahlt und die Kosten der Überwachung nicht zu hoch sind. Es gewinnt sogar an Elastizität, wenn es darauf verzichtet, «seinen Mitgliedern die herrliche Vierfrucht marmelade nahezubringen, die es produziert», wie es Niklas Luhmann einmal genannt hat.

Extrinsische Anreize erlauben eine relativ zielgenaue und wirksame Steuerung dessen, was eine Organisation von ihren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern erwartet. Wenn die zu erledigenden Aufgaben nicht zu komplex sind, klar dem Einzelnen zugeordnet werden können und auch sonst die oben beschriebenen Anreizverzerrungen wenig wahrscheinlich sind, können individuelle Leistungslöhne (über einen Fixlohn hinaus) deshalb durchaus wirksam sein.

Ein grosser Teil der Tätigkeiten in Organisationen erfüllt allerdings heute diese Bedingungen nicht mehr. Deshalb können sie nicht alleine auf Geldanreize vertrauen, sondern sind zunehmend auf intrinsisch motivierte, freiwillige Leistungsbeiträge ihrer Mitglieder angewiesen. Beispielsweise wird in immer mehr Unternehmen das Wissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als wichtige Quelle für den Unternehmenserfolg angesehen. Der Produktionsprozess enthält oft Elemente impliziten Wissens, das heisst Wissen, das sich nicht niederschreiben und von aussen beobachten lässt.

Infolgedessen können auch keine geeigneten monetären Anreize festgelegt werden, die die erforderlichen Anreize zur Schaffung und Weitergabe dieses impliziten Wissens vermitteln. Im Gegenteil muss sich eine Unternehmung diesbezüglich auf die Freiwilligkeit der Mitarbeitenden verlassen und diese zu fördern versuchen. Dies gilt noch allgemeiner, wenn man die Existenz des Unternehmens als eine Folge von einem so genannten «Marktversagen» sieht. Gemeint ist, dass Unternehmen deshalb ins Leben gerufen werden, weil der Markt Gemeingüter, welche firmenspezifisch sind, gar nicht oder nur unzureichend bereitstellt.

Zu solchen Gemeingütern gehören alle Tätigkeiten von Mitarbeitern, die Auswirkungen auf andere Mitarbeiter haben (so genannte externe Effekte), ohne dass diese Effekte sich präzise zurechnen liessen. Beispiele sind der gute Ruf eines Unternehmens, seine besondere Unternehmenskultur, gute Beziehungen zu Kunden und Lieferanten, akkumuliertes Wissen oder eine besondere Innovationsfähigkeit.

Jeder Mitarbeiter kann von solchen Gemeingütern einer Firma profitieren, auch wenn er oder sie nichts zu seiner Herstellung beigetragen hat. Wenn er oder sie umgekehrt zu seiner Produktion beiträgt, so können auch andere Organisationsmitglieder davon profitieren. Variable Leistungslöhne können infolge der mangelnden Zurechenbarkeit die Generierung solcher Gemeingüter deshalb kaum sicherstellen. Nur aus innerem Antrieb motivierte Mitarbeiter strengen sich an, einen Beitrag zu diesen «Pool-Ressourcen» zu leisten, welche oft den eigentlichen Wettbewerbsvorteil einer Unternehmung ausmachen.

Organisationen sollten sich deshalb nicht auf monetäre Anreize zur Leistungsförderung versteifen, sondern vor allem die intrinsische Motivation der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu erhalten und fördern versuchen. Dies ist leichter gesagt als getan, denn intrinsische Motivation ist ihrer Natur nach immer



Bild: Manuel Bauer/Lookat

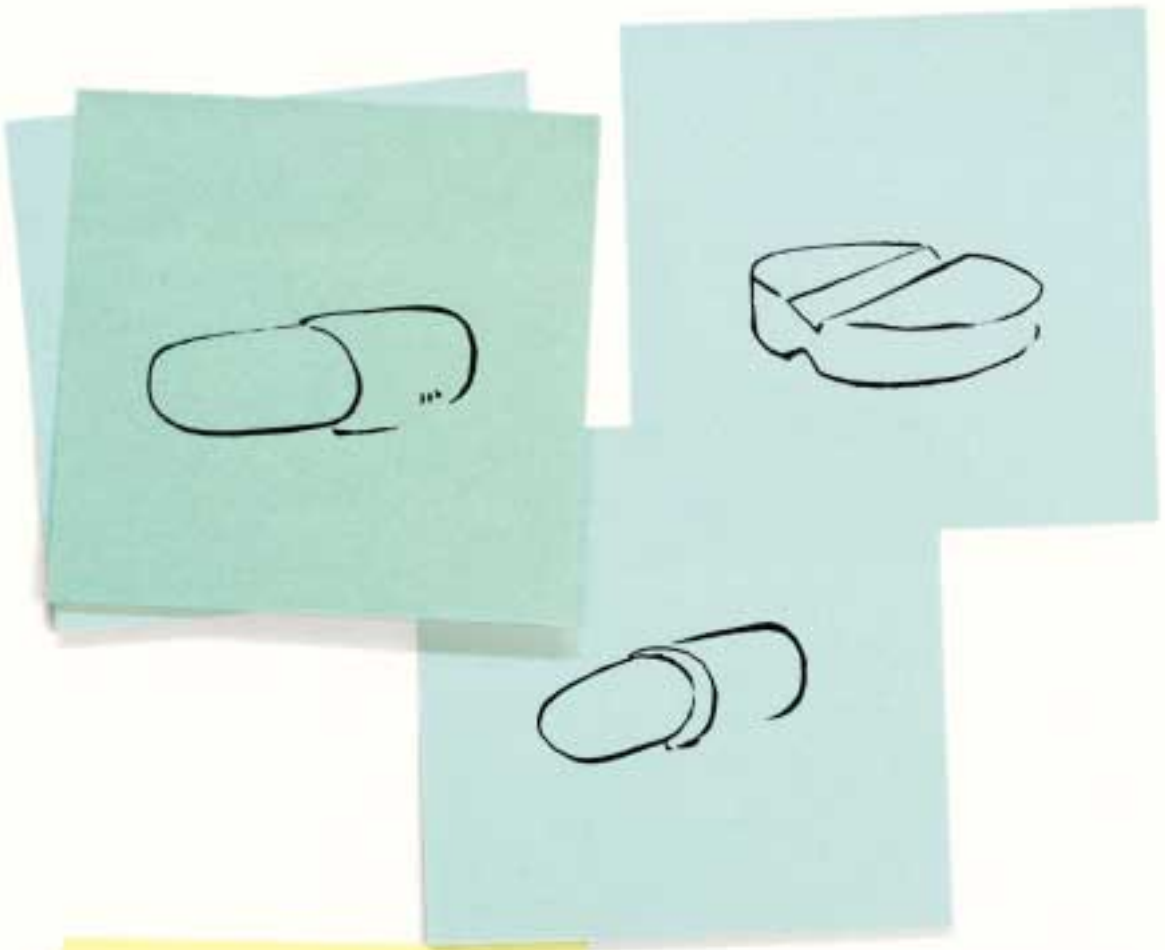
freiwillig und lässt sich nicht herbeizwingen. Dennoch sind einige Bedingungen bekannt, unter denen sie ermöglicht und gefördert wird.

So beeinflusst die Gewährung von Partizipation und Mitsprache das Engagement für die gemeinsam getroffenen Ziele positiv. Eng damit verbunden ist auch die Idee, dass Arbeitnehmer sich nicht nur um die Ergebnisse am Arbeitsplatz kümmern, sondern auch, wie diese Resultate zustande kommen. Die Prozesse einer Organisation, vor allem im Umgang mit den Mitarbeitern, sollten deshalb fair sein. Die Mitarbeiter werden es mit erhöhtem freiwilligen Engagement danken, denn sie schätzen faire Behandlung als einen Wert an sich. Und letztlich ist eine als interessant empfundene Tätigkeit immer noch die wichtigste Voraussetzung, dass sich Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Sinne Ihrer Organisation engagieren.

Mitsprache und Partizipation beeinflussen die Motivation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern positiv.

## LITERATUR

- Frey, B. S. / Osterloh, M. (Hg.): Managing Motivation. Wie Sie die neue Motivationsforschung für Ihr Unternehmen nutzen können, Wiesbaden 2001, 2. Auflage



# Arbeitsfrust und Freizeitglück?

**Spricht man von der emotionalen Seite der Arbeit, dominieren meist negative Sachverhalte: Stress, Angst am Arbeitsplatz, Burnout, Mobbing sind die zentralen Themen. Freizeit gilt dagegen vielfach als alleiniger Hort des Glücks. Die Untersuchung des tatsächlichen Erlebens im Alltag liefert jedoch ein wesentlich differenzierteres Bild.**

VON URS SCHALLBERGER

Betrachtet man Arbeit als Mittel zum (doppelten) Zweck, gesellschaftlich nachgefragte Güter und Dienstleistungen zu produzieren beziehungsweise den individuellen Lebensunterhalt zu finanzieren, erscheint sie leicht nur als notwendiges Übel. Jemand, der viel arbeiten muss, ist aus dieser Sicht zu bedauern. Wer gar ohne Widerwillen viel arbeitet und zudem noch Freude daran hat, gerät in Verdacht, ein Workaholic, im Klartext: krank zu sein. Vielleicht gibt es einige Privilegierte, denen es gelingt, ihr Hobby zum Beruf zu machen. Im Normalfall ist Arbeit aus dieser Perspektive aber nur eine Quelle negativer Emotionen; das «eigentliche», wirklich erfüllende Leben beginnt erst jenseits der Arbeit, in der Freizeit.

Dieses Bild ist zwar oft anzutreffen, aber doch wohl ein Zerrbild. Denn die Erfahrung lehrt doch auch: Wer in der Berufsarbeit nur mehr oder weniger leidet, kann auch die Freizeit kaum geniessen und steht in Gefahr, krank zu werden. Zudem: Wie soll jemand «selbstständig», mit «grossem Einsatz», «initiativ», «flexibel» oder gar «kreativ» arbeiten können, wie es heute in Stelleninseraten so oft gefordert wird, wenn die Arbeit nicht auch Freude macht?

Der durch seine Bücher über das so genannte Flow-Erleben bekannt gewordene Psychologe Csikszentmihalyi geht sogar noch einen Schritt weiter: Er glaubt belegen zu können, dass im heutigen Alltag – in völligem Gegensatz zum skizzierten Bild – eigentlich die Berufsarbeit die Hauptquelle von positiven Emotionen sei. Die Freizeit sei demgegenüber primär durch Langeweile und Apathie gekennzeichnet. Das Vorurteil, Arbeit sei eine a priori unangenehme Pflicht, beherrsche aber das moderne Denken

so sehr, dass wir nicht mehr in der Lage seien, diese «Gefühlstatsachen» als solche zu registrieren.

Auch das ist natürlich krass formuliert. Wenn wir aber zugestehen, dass auch darin ein Korn Wahrheit liegt, dann zeigt Arbeit unter emotionaler Perspektive offenbar einen Januskopf: Sie ist einerseits – wer wollte es bestreiten – eine Pflicht, mit der unausweichlich viele negative Emotionen verbunden sind. Sie muss andererseits aber auch in ganz zentralem Sinne eine Quelle positiver Emotionen darstellen, soll sie ihren Zweck für das Individuum und die Gesellschaft befriedigend erfüllen können.

Die Crux bei diesem Problemfeld ist, dass sich zwar leicht darüber diskutieren lässt, dass es jedoch sehr schwierig ist, stichhaltige empirische Untersuchungen durchzuführen. Emotionen begleiten uns den ganzen Tag. Sie beeinflussen und steuern unser Verhalten ständig mit – meist, ohne dass wir das bewusst registrieren. Natürlich gibt es zuweilen starke Gefühlserlebnisse, die unser Bewusstsein überschwemmen und die wir daher auch aus zeitlicher Distanz noch schildern können. Aber über die für den Alltag viel wichtigeren «kleinen» Hochs und Tiefs kann der Mensch aufgrund seines kognitiven Systems nachträglich nicht zuverlässig Auskunft geben. Befragungen traditioneller Art, die sich auf das Gedächtnis des Befragten stützen, können in den obigen Fragen also prinzipiell keine Klärung bringen.

## Emotionale Momentaufnahmen

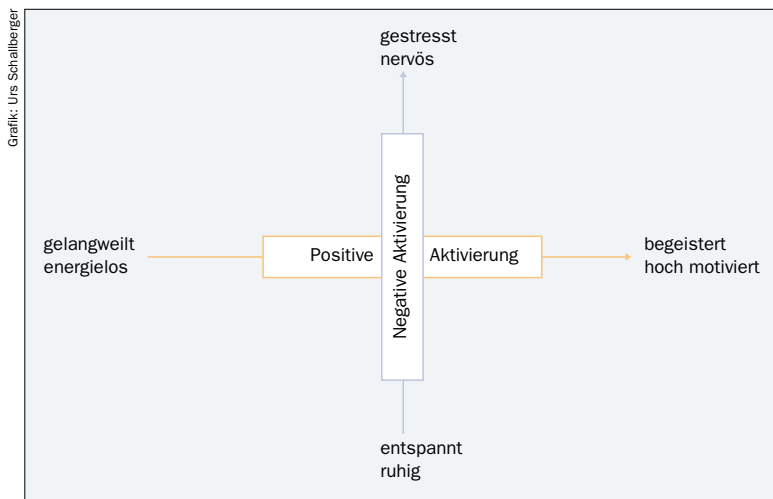
In unserer Untersuchung über die «Qualität des Erlebens in Arbeit und Freizeit» wählten wir daher ein ganz anderes Vorgehen, die so genannte «Experience Sampling Method» (ESM). Die Grundidee dieser Methode ist, die Untersuchungspersonen direkt im Alltag über das jeweilige Erleben in konkreten Momenten zu befragen. Die in einem kleinen Fragebogen zu beschreibenden Momente – zirka 7 pro Tag, zirka 50 pro Woche – werden nach einem Zufalls-Stichprobenplan bestimmt und der Person beispielsweise mit einem Pager mitgeteilt. Bisher wurden über 500 Personen in ganz verschiedenen Berufen und Lebenslagen untersucht. Sie lieferten zusammen gegen 25 000 emotionale Momentaufnahmen aus dem Alltagsleben.

Um einige Ergebnisse der skizzierten Untersuchung schildern zu können, ist zuvor ein

---

Dr. Urs Schallberger ist ausserordentlicher Professor für Angewandte Psychologie und Persönlichkeitsforschung an der Universität Zürich.

kleiner Exkurs in die Psychologie des Alltagsbefindens notwendig. Dieses Befinden wird im alltäglichen Sprachgebrauch oft pauschalisierend als «gut oder schlecht» beziehungsweise «eher glücklich oder eher unglücklich» charakterisiert. Damit können aber ganz verschiedene Sachverhalte gemeint sein.



Grunddimensionen des Alltagsbefindens:

Die positive Aktivierung widerspiegelt das Ausmass an Energie und positiver Zuwendung, die etwa ein schönes Fest auslösen können; die negative Aktivierung dagegen das Ausmass unangenehmer Spannungen, die auf Abbau drängen.

Eine erste Differenzierung betrifft den Unterschied zwischen dem habituellen und dem momentanen Wohlbefinden, das heisst, zwischen der überdauernden Grundstimmung auf der einen und dem Befinden im aktuellen Moment auf der andern Seite. Dass diese beiden Aspekte nicht übereinstimmen, kommt sehr oft vor: Auch (habituell) eher glückliche Menschen sind in bestimmten Momenten eher unglücklich und umgekehrt.

Eine zweite Differenzierung betrifft das momentane Befinden und wird mit dem Begriffspaar «positive» und «negative Aktivierung» ausgedrückt. Es handelt sich dabei um zwei Grunddimensionen, in denen man das Alltagsbefinden relativ gut abbilden kann. Bei der positiven Aktivierung geht es um das Ausmass an Energie und positiver Zuwendung, die beispielsweise ein spannendes Problem oder auch ein tolles Fest auslösen können. Die negative Aktivierung hingegen widerspiegelt das Ausmass unangenehmer Spannungen, die auf Abbau drängen.

In der Grafik oben sind Beispiele von Adjektiven angeführt, welche die entsprechenden Befindlichkeiten charakterisieren. Reale Alltagsmomente sind immer durch einen «Mix»

der beiden Aktivierungsformen gekennzeichnet. Dabei kommen alle Kombinationen vor: Zum Beispiel ist das Befinden vor einer wichtigen, aber heiklen Sitzung oder vor einem Bungee-Sprung typischerweise durch hohe positive und hohe negative Aktivierung gekennzeichnet. Dagegen ist für die meisten Menschen beispielsweise Abwaschen oder ein Zahnarztbesuch eher wenig positiv aktivierend, jedoch mit einer gewissen (in den beiden Beispielen unterschiedlichen) negativen Aktivierung verbunden.

Eine letzte Unterscheidung betrifft den Zusammenhang zwischen positiver beziehungsweise negativer Aktivierung und dem momentanen beziehungsweise habituellen Befinden. Hier gibt es einen auffälligen Unterschied: Für das momentane Wohlbefinden ist vor allem die Abwesenheit von negativer Aktivierung (also etwa Stress oder Ärger) wichtig. Ob gleichzeitig noch positive Erlebnisse im Sinne der positiven Aktivierung vorhanden sind, erweist sich als sekundär. Die negativen Spannungen haben offenbar die Kraft, eine gleichzeitig vorhandene positive Aktivierung weit gehend zu überstrahlen. Betrachtet man dagegen das habituelle Wohlbefinden, dann kehren sich die Verhältnisse um: Hier wird dann entscheidend, in welchem Ausmass der normale Alltag Momente positiver Aktivierung umfasst. Das Ausmass negativer Aktivierung wird zweitrangig, es wird sozusagen durch das Ausmass positiver Aktivierung übertönt. Offenbar hat «Glück im Moment» und «längerfristiges Glück» je eine eigene, geradezu konträre Bedingungsstruktur. Darauf wird zurückzukommen sein.

#### Typisches Erleben von Arbeit und Freizeit

Wie sieht nun die typische Befindlichkeit in Arbeit und Freizeit aus? Um diese Frage aufgrund von Zeitstichprobendaten beantworten zu können, muss man zuerst eine sinnvolle Abgrenzung von Arbeitsmomenten und Freizeitmomenten vornehmen. Denn es gibt ja auch während der Arbeitszeit immer wieder Momente, die man nicht als Arbeit betrachten kann, und es gibt in der «Freizeit» viele Momente, die bloss der Erledigung von Notwendigkeiten dienen (etwa Einzahlungen machen, Zähne putzen, Haushaltsarbeit). Um eine saubere Abgrenzung zu erhalten, haben wir in dieser Frage auf die Sichtweise der Probanden selbst abgestellt. Wir haben also zum Beispiel nur jene Momente zur Freizeit gerechnet, die von der betreffenden Person wirklich als «echte» Freizeit, also als frei verfügbare Zeit im vollen Wortsinne erlebt wurden.

Benutzt man nun die Begriffe der positiven und negativen Aktivierung, um das Befinden in Arbeit und Freizeit zu beschreiben, ergibt sich für alle sozioökonomischen Gruppen ein sehr eindeutiger Befund: In der Arbeit ist die negative, aber auch die positive Aktivierung weit stärker ausgeprägt als in der Freizeit. Das heisst, Arbeit wird unter dem Aspekt negativer Aktivierung als deutlich unangenehmer erlebt als Freizeit. Unter dem Aspekt positiver Aktivierung ist es aber genau umgekehrt. Hier wird die Freizeit ebenso eindeutig als unangenehmer erlebt als die Arbeit.

Arbeit zeigt also unter emotionaler Perspektive tatsächlich einen Januskopf: Sie bringt zwar eine erhebliche positive Aktivierung mit sich und ermöglicht Momente motivierten Aufgehens im Tun. Der positive Effekt dieses Zustandes auf das momentane Wohlbefinden wird aber durch den ebenfalls vorhandenen Stress oft übertönt. Eine analoge Janusköpfigkeit ergibt sich aber auch für die Freizeit: Das Fehlen von negativer Aktivierung wird zwar als Ruhe und Entspannung genossen, jedoch um den Preis einer reduzierten positiven Aktivierung, das heisst einer Tendenz zur Langeweile. Diese wird ja durch die moderne Freizeitindustrie auch weidlich genutzt. Das vollkommene momentane Glück liegt so gesehen also weder in der Freizeit noch in der Arbeit. Diese Aussage ergibt sich aus dem Durchschnitt aller untersuchten Zeitpunkte und Personen – das heisst, sie widerspiegelt das in diesem Sinne für heutige Menschen «typische» Erleben von Arbeit und Freizeit.

### **Spannender Job, ruhige Freizeit**

Unsere Befunde beschränken sich selbstverständlich nicht auf die blosse Kontrastierung des Befindens in Arbeit und Freizeit. Die (übrigens einzigartige) Sammlung von Beschreibungen des momentanen Alltagserlebens von Erwachsenen erlaubt darüber hinaus die Abklärung vieler, sehr spezifischer Fragestellungen – seien diese bezogen auf die Arbeit, die Freizeit oder den gesamten Alltag.

Darauf kann hier nicht weiter eingegangen werden. Lediglich ein Befund sei noch angeführt. Er knüpft am bereits beschriebenen Sachverhalt an, dass für das habituelle Wohlbefinden (im Sinne der Grundstimmung) primär das Ausmass positiver Aktivierung im Alltag ausschlaggebend ist. Das Ausmass der negativen Aktivierung, das für das momentane Wohlbefinden so destruktiv ist, ist auf dieser Ebene eher sekundär.

Unterscheidet man zwischen Arbeit und Freizeit, lassen sich diese Zusammenhänge noch präzisieren. Es zeigt sich nämlich, dass die positive Aktivierung aus der Arbeit für das habituelle Wohlbefinden bedeutungsvoller ist als jene aus der Freizeit. Bei der negativen Aktivierung ist es hingegen gerade umgekehrt.



Bild: Christoph Schumacher

Etwas verkürzt ausgedrückt heisst dies: Jene Personen weisen die beste Grundstimmung auf, die einer als spannend erlebten (positiv aktivierenden) Berufstätigkeit nachgehen und in der Freizeit mit verhältnismässig wenig Stress (negative Aktivierung) konfrontiert sind. Das Gegenteil – stressarme Arbeit und «erfüllte» Freizeit – ist gemäss den Befunden unserer Zeitstichprobenuntersuchung kein brauchbares Glücksrezept. Der Kontrast zum eingangs geschilderten Klischee der emotionalen Bedeutung von Arbeit und Freizeit könnte nicht grösser sein.

Trügerische Freizeitidylle: Das Fehlen negativer Aktivierung wird zwar als Ruhe und Entspannung genossen, im Hintergrund droht aber oft die Langeweile.

### **LITERATUR UND WEBSITES**

Schallberger, U. / Pfister, R.: Flow-Erleben in Arbeit und Freizeit.

Eine Untersuchung zum Paradox der Arbeit, Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 45, S. 176–187, 2001

Weitere Informationen zum Nationalfondsprojekt «Qualität des Erlebens in Arbeit und Freizeit. Untersuchungen mit der Experience Sampling Method» unter:

<http://www.psychologie.unizh.ch/angpsy/Forschung/Papers/BaAAPZwBil31.pdf>



# Emotionale Tankstellen

**Ob Kantinen als Gegenmodelle zur rationalisierten Fabrikarbeit oder Kaffee-Ecken als Informationszentren in Büros: Die Gestaltung des Pausenverhaltens hat in der Arbeitswelt eine lange Tradition – mit wechselnden Funktionen.**

VON GABRIELA MURI

Zeitpraktiken als überindividuell-kognitive Orientierungsmuster dienen in erster Linie der Synchronisierung individueller und gesellschaftlicher Tätigkeitsabfolgen. Sie beeinflussen jedoch nicht nur das äussere Verhalten von Menschen, sondern auch die Bildung ihres Sozialcharakters. Gerade bei der Einhaltung von informell geregelten Pausen während der Arbeit spielen Formen der Selbstregulierung eine zentrale Rolle. So wurde in den frühen Jahrzehnten der Industrialisierung die Fabrikdisziplin zur neuen Erfahrung einer «totalen Arbeitswelt», in der eine abstrakte Arbeits- und Zeitordnung regierte.

## Physiologische Optimierung

Zu Beginn des 18. Jahrhunderts wurden in Fabriken erstmals Kontrollkarten angeordnet, die «Kommen» und «Gehen» der Arbeiter erfassen sollten. Es ging vor allem darum, Arbeit von Nicht-Arbeit zu trennen, die als «lustvolle Verausgabung» in der Arbeitssphäre verboten war. Moralische Schriften priesen die Maxime: «Nutze die Zeit! Nutze jede Minute deines Lebens!» Das frühe Aufstehen und die Einsicht, dass Zeit Geld ist, sollten verbreitet und von den Arbeitern verinnerlicht werden.

Die modernen Naturwissenschaften beeinflussten zudem die Vorstellungen über das richtige Verhältnis von Arbeit und Entspannung, die Diskussion über die Normalarbeitszeit und das vorherrschende Körperbild. Neue Erkenntnisse über Thermodynamik und Stoffwechselforschung übertrugen Energiekonzepte aus der Physik auf den menschlichen Körper und führten dazu, dass das richtige Verhältnis von Arbeit und Entspannung ein wissenschaftliches und kein individuelles oder moralisches Problem mehr war. Pausen wurden zu einem

Feld von Anweisungen zum Zwecke einer physiologisch begründeten Optimierung der Reproduktionsfähigkeit. Zeit, Ernährung und mentale Einstellungsmuster spielten dabei eine entscheidende Rolle.

Auf der anderen Seite führten die Arbeiter einen wechsellvollen Kampf um Arbeitszeiten, Pausen und gegen entsprechende Kontroll- und Strafsysteme. Denn die arbeitswissenschaftlichen Pausenkonzepte beruhten auf physiologisch definierbaren Belastungskriterien, die soziale und kommunikative Aspekte vernachlässigten.

Der Zürcher Historiker Rudolf Braun bezeichnet die Pause als ein Ritual, welches das harte Zeitdiktat des mechanisierten Produktionsflusses im Sinne einer aktiven Distanz zu überwinden versuchte: Neben gesetzlich, tariflich und betrieblich vereinbarten Pausen gab es auch informelle und von Arbeitsgeberseite nicht vorgesehene Pausenpraktiken. Dabei ging es um ein widersprüchliches und «eigensinniges» Verhalten zwischen demonstrativem Übertreten, Missachten der Fabrikordnung und der Orientierung an Werten wie Pünktlichkeit und gruppenorientierter Arbeitsdisziplin. Historische Untersuchungen berichten von Neckereien, von heimlichen Nickerchen und verlängerten Toilettenbesuchen.

## Semantik der Pausenräume

Pausenkultur weist neben disziplinierender, normativer, zeitlicher und subjektiver auch semantische Aspekte auf. Sie äussern sich in der Sprache der Pausenräume und in Form symbolischen Konsumverhaltens während der Pause. Zahlreiche Unternehmen versuchten das Ess- und Trinkverhalten der Angestellten in Pausen durch Konsumangebote und Kontrolle zu beeinflussen. So wurden beispielsweise bei der deutschen Stahlbaufirma Krupp die zugelassenen Pausen mit vom Betrieb freigestellten Kaffeekochern und leichtem Kornbranntwein attraktiver gestaltet.

Das Ausschanken von Getränken sollte das verbreitete Schnaps- und Biertrinken verhindern, was jedoch von den Arbeitern trotz der teilweise erforderlichen Bezahlung hartnäckig verteidigt wurde. Die offiziellen Pausenzeiten wurden zur Erholung gebraucht und dienten weder dem lustvollen Umgang mit anderen noch intensiven Gesprächen. Oft wurden die Brote neben dem Arbeitsplatz alleine verdrückt.

Lic. phil./dipl. arch. ETH Gabriela Muri ist Oberassistentin am Volkskundlichen Seminar der Universität Zürich.



Nicht nur Nahrungsmittel waren Ausdruck einer lenkenden Absicht von Unternehmerseite, auch die Zuteilung der Räume wurde nach bestimmten Mustern vollzogen und waren Ausdruck innerbetrieblicher Hierarchien. Die Kantine wurde als Gegenmodell zur rationalisierten Fabrikarbeit als Familienraum konzipiert. Als emotionale Tankstelle sollte sie die fehlende Zuneigung im Funktionsgetriebe der modernen Fabrik – gewissermaßen eine Dienstleistung des weiblichen Kantinenpersonals – kompensieren. Die Arbeiter hatten für ihre Mittagspausen im ersten Obergeschoss eine karge Einrichtung mit langen Tischen und Bänken zur Verfügung, die Angestellten immerhin Einzelstühle und die ebenfalls im ersten Obergeschoss residierende Direktion einen Speisesaal mit eigenem Eingang, Stukkaturen und gediegen-bürgerlicher Ausstattung.

Die besondere «Sprache von Pausensphären» zeigt sich auch in der Gestaltung von Pausenischen, in denen Gegenstände und Bilder die Träume und Hobbys der Arbeiter zum Ausdruck bringen: Zu den Themenkreisen dieser «Gegenwelten» im Kleinen gehören der Sport als Sinngebung des Sinnlosen, exotische Landschaften und Pin-up-Girls. Bezeichnend ist, dass diese «Gegenwelten» einerseits den Arbeitsalltag überwinden, andererseits aber letztlich auf ihn bezogen bleiben.

### Produktive Kaffeepausen

Obwohl die Pausenfrage heute nicht mehr im Zentrum arbeitsrechtlicher Forderungen steht, gewinnt sie wieder an Bedeutung. Denn Arbeitszeitverkürzungen führen zu einer zunehmenden Verdichtung der Arbeitsprozesse, und Pausen tragen zur «Entdichtung» der täglichen Arbeitszeit bei. Aus kulturwissenschaftlicher Perspektive stellt sich in diesem Zusammenhang die Frage, inwieweit symbolisch regulierte Formen von Auszeiten durch die Industrialisierungswellen verdrängt und inwiefern sie in der Gegenwartsgesellschaft sowohl im Bereich der Binnenkultur der Arbeitswelten als auch in einer modernen Freizeitkultur noch oder wieder von Bedeutung sind.

Firmenideologien können im Sinne einer kulturellen Steuerung – der Herausbildung einer Organisationsidentität, der Steigerung der Leistungsmotivation und Loyalität – das Den-

ken der Mitarbeiter beeinflussen und damit auch zu einem hegemonialen Instrument werden. In einer ethnographischen Untersuchung von 1997 beschreibt Andreas Wittel eine Firma mit einer ausgesprochen gepflegten Kaffeepausenkultur. Während in der Mehrzahl bundesdeutscher Betriebe die Infrastruktur für das



Bild: zvg

Kaffeetrinken von den Angestellten selbst organisiert wird, stellt die betreffende Firma den Kaffee selbst zur Verfügung.

Die Positionierung der Kaffee-Ecken an gut frequentierter, sozusagen zentraler Verkehrslage weist auf die besondere Bedeutung der Kaffeepausenkultur hin. Während die Firma den Kommunikationscharakter betont – «ein Ort, an dem man aufeinander zugeht» –, beschreiben die Beschäftigten die Kaffee-Ecke pragmatischer als Informationszentrum und weisen erst in zweiter Linie auf den Regenerations- und Pausencharakter hin.

Die Firma ist sich der die Arbeitsleistung fördernden Wirkung des Kaffees bewusst, genauso wie seines symbolischen Gehaltes, Informalität, Gemütlichkeit und lockere Kommunikation zu fördern. Trotz der kommunikationsfördernden Wirkung wird der Kaffeekonsum aufgrund seiner motivationssteigernden Wirkung gefördert. Die arbeitsweltliche Praxis wird so gesehen also höher bewertet als die lebensweltliche. Die Mitarbeiter können theoretisch jederzeit Kaffee trinken, aber ein informelles Regelwerk sorgt für bestimmte zeitliche Benützungsgesetze.

Die Herrschaftsausübung in dieser Firma beruht auf Selbstzwang, der Kaffee wird zu einem idealen Mittel, diesen zu verdeutlichen. Das kann so weit gehen, dass befragte

Auszeit: An die Wand gepinnte Poster machen den Pausenraum zur symbolischen Gegenwart.

Mitarbeiterinnen zwischen altruistischen (mit jemandem eine halbe Stunde sprechen, der lange krank war) und egoistischen (vom Urlaub erzählen) Motiven sozialer Zeit und verschiedenen Kompensationshandlungen unterscheiden. Das fehlende formelle Zeitkontrollsystem wird durch ein informelles ersetzt und so oft intensiviert. Die gegenseitige Kontrolle erfolgt nonverbal durch Aufschauen oder Auf-die-Uhr-Blicken oder durch Fragen wie «Na, gehst du schon?».

Die Basis für dieses Kontrollsystem bildet die hohe Bewertung der informellen Kommunikation und ihre formellen Auswirkungen – Kaffeekultur, Betonung der Teamfähigkeit und innenarchitektonische Zeichen wie Grossraumbüros und Bistroecken. Dies führt auch zu einer Vermischung von Berufs- und Privatleben und zu einer ständig erforderlichen Festlegung der Grenzen zwischen beiden Sphären. Legitime Formen von Nichtarbeit wie Arbeitsunlust und Tratschen werden als Arbeit beziehungsweise als Arbeitsgespräche getarnt, indem die betreffenden Angestellten am Arbeitsplatz bleiben und nonverbal signalisieren, dass sie arbeiten (man runzelt etwa die Stirn oder besucht sich unter einem Arbeitsvorwand am Arbeitsplatz).

#### **Verinnerlichte Arbeitsmoral**

Die dargestellten Aspekte zum Thema Kaffeepausen in einem modernen Dienstleistungsbetrieb lassen auf eine firmenideologisch funktionalisierte, arbeitsweltlich durch deutlich sichtbare Symbolstrukturen umgesetzte und lebensweltlich differenzierte Interpretation der Pause schliessen. Ihr Zwangscharakter hat sich im Vergleich zu Pausenmustern der ersten Industrialisierungsepoche auf neue Funktionsebenen verlagert: Dem zeitstrukturellen Zwang des Maschinentaktes und eines sich im Laufe der Jahrzehnte herausbildenden wissenschaftlichen Deutungssystems von Leistung und Erholung steht ein mehrschichtiges Vermittlungssystem gegenüber. Bei diesem steht der Zusammenhang einer auf Kommunikation ausgerichteten Firmenkultur und dem gemeinsam angestrebten Erfolg im Mittelpunkt. Ein Zusammenhang, der sowohl Firmenanlässe und Einstellungsgespräche als auch die internalisierte Sichtweise der Firmenideologie von Mitarbeitern prägt.

Während der Körper in industriellen Arbeitswelten durch Schwerstarbeit und eine der Maschine angepasste Körperhaltung direkt an Produktionsabläufe gebunden war, sind es beim erwähnten Betrieb ebenfalls bis zur Kopf-

haltung wirksame «Körpervorschriften». Diese sind nicht unmittelbar an den Produktionsablauf gebunden, werden aber als Ausdrucksrepertoire einer verinnerlichten Arbeitsmoral in der Arbeitspraxis genauso bedeutsam. Trotz ausgeprägter Pausenkulturen benützen Angestellte in modernen Betrieben Rechtfertigungsmuster für Pausen, die auf eine hochgradig verinnerlichte Zeitdisziplin schliessen lassen: «Bei mir kommts schon vor, dass ich einmal in die Luft schau, aber immer mit schlechtem Gewissen.»

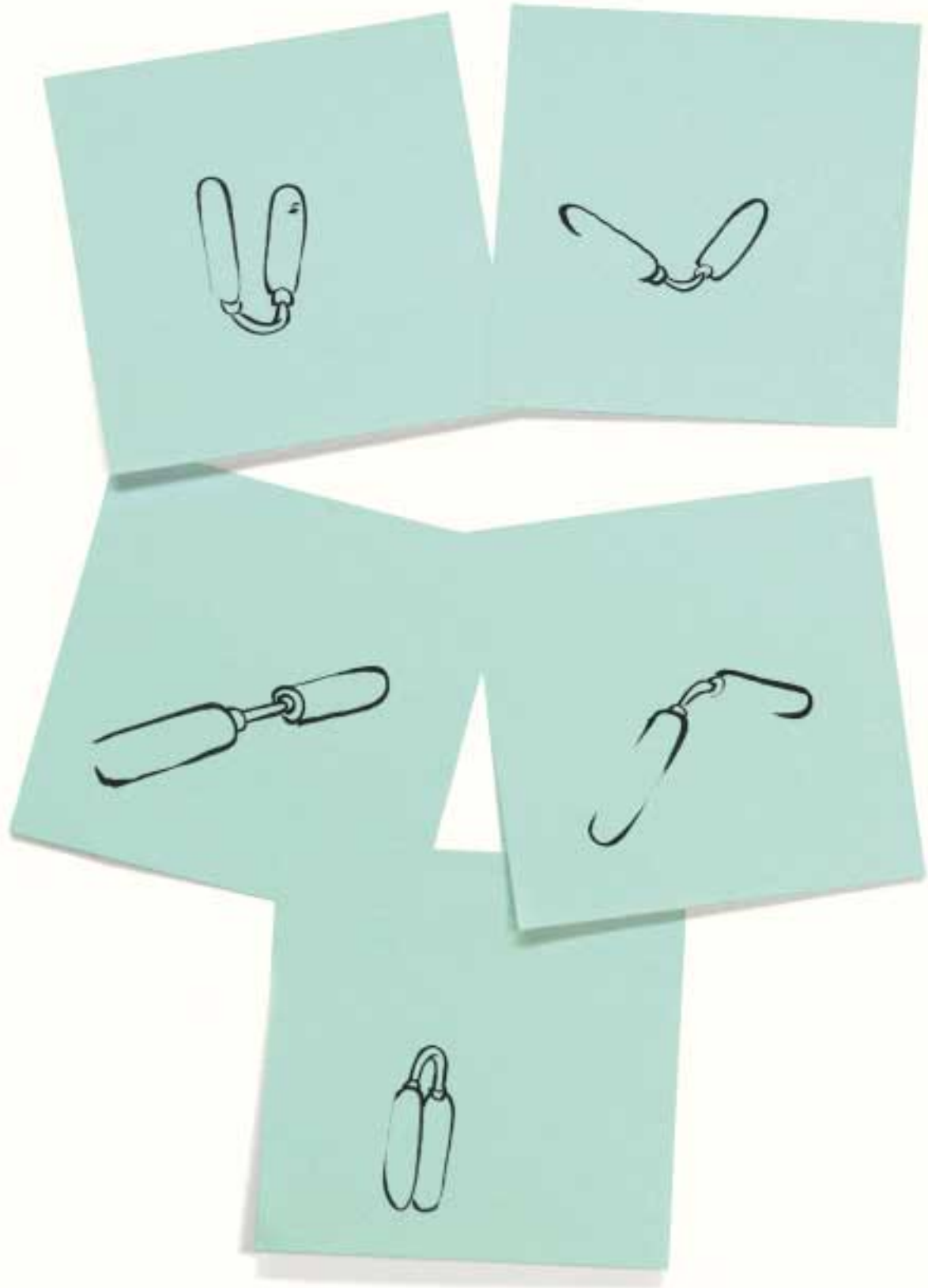
#### **Zeitautonomie im Alltag**

Die Erfahrungen von Konflikten im Pausenalltag wie auch von «Eigensinn» und Pausenspielen sind letztlich Bestandteile einer diversifizierten Alltagssprache der arbeitsweltlichen Binnenkultur. Sie bestimmen das Deutungssystem von Einschränkung und Selbstverwirklichung ebenso mit wie normativ gelenkte Erfahrungen von Zwang und Freiheit.

Arbeitspausen können so als zeitlich und oft auch räumlich begrenzte Mikrosphären zwischen Bedürfniszuweisung und Bedürfnisartikulation umschrieben werden. Ihre Funktionen und Leistungen reichen von der effizient eingesetzten körperlichen Reproduktionsleistung über die umfassender konzipierte Erholungsphase bis hin zum mehr oder weniger tolerierten Raum für «Eigensinn» im Sinne von verdeckten Protestformen. Erfahrungen von Zwang und Freiheit im Arbeitsalltag sind daher immer auch Ausdruck einer gegenwartstypischen Interpretation von Zeitautonomie im Alltag.

#### **LITERATUR**

- Braun, R.: Sozialer und kultureller Wandel in einem ländlichen Industriegebiet im 19. und 20. Jahrhundert, Erlenbach/Zürich/Stuttgart 1965
- Lüdtke, A.: Eigen-Sinn. Fabrikalltag, Arbeitererfahrungen und Politik vom Kaiserreich bis in den Faschismus. Ergebnisse, Hamburg 1993
- Simsa, R.: Wem gehört die Zeit. Hierarchie und Zeit in Gesellschaft und Organisation, Frankfurt am Main/New York 1996
- Sperling, H.-J.: Pausen: Zur Innenansicht der Arbeitszeit, in: Zoll, R. (Hg.): Zerstörung und Wiederaneignung von Zeit, Frankfurt am Main 1988, S. 565–579
- Tanner, J.: Fabrikmahlzeit. Ernährungswissenschaft, Industriearbeit und Volksernährung in der Schweiz 1890–1950, Zürich 1999
- Wittel, A.: Belegschaftskultur im Schatten der Firmenideologie. Eine ethnographische Fallstudie, Berlin 1997



# Kontinuität und Unterbruch

**Wovon hängt es ab, ob Frauen in der Schweiz kontinuierlich erwerbstätig bleiben? Und weshalb suchen bestimmte Arbeitnehmerinnen nach einem Unterbruch wieder eine Stelle, während andere dem Berufsleben für immer den Rücken zukehren? Ein aktuelle soziologische Studie ist diesen Fragen auf den Grund gegangen.**

VON IRENE KRIESI, STEFAN SACCHI  
UND MARLIS BUCHMANN

In der Schweiz sind immer mehr Frauen erwerbstätig. Seit Anfang der 1970er-Jahre ist die weibliche Erwerbsquote von 33 auf 45 Prozent im Jahr 2000 angestiegen. Trotz dieser Zunahme sind Frauen nach wie vor weitaus schwächer ins Erwerbsleben integriert als Männer. Deren Erwerbsquote liegt mit 62 Prozent immer noch deutlich höher (siehe Grafik 1, Seite rechts). Zudem geht die überwiegende Mehrheit der erwerbstätigen Männer, aber weniger als die Hälfte der Frauen einer Vollzeitbeschäftigung nach. Vergleicht man die Schweiz mit anderen westlichen Industrieländern, zeigt sich, dass der Anteil der erwerbstätigen Frauen bei uns eher tief liegt.

Kommt hinzu, dass Schweizerinnen auch wesentlich seltener Vollzeit arbeiten als Frauen in anderen Ländern. Dies hat erhebliche Konsequenzen für die Stellung von Frauen in der Gesellschaft sowie im Arbeitsmarkt. Erstens stellt die Integration ins Erwerbsleben eine gesellschaftspolitisch wichtige Dimension sozialer Ungleichheit dar. Nicht erwerbstätig zu sein, bedeutet neben dem Ausschluss aus einem zentralen Lebensbereich auch eine finanzielle Abhängigkeit sowie ein tiefes gesellschaftliches Prestige. Zweitens sind Erwerbsunterbrechungen und Teilzeitarbeit mitverantwortlich für die tieferen Löhne und Berufspositionen sowie die geringen Aufstiegsmöglichkeiten von Frauen.

Vor diesem Hintergrund haben wir empirisch untersucht, wovon es abhängt, ob Schweizerinnen kontinuierlich erwerbstätig bleiben oder ob sie ihre Erwerbsarbeit für mindestens

ein Jahr unterbrechen. Zudem wollten wir wissen, warum sich ein Teil der «Unterbrecherinnen» später wieder eine Stelle sucht, andere ihre Erwerbskarriere aber ganz aufgeben, ohne jemals wieder in den Arbeitsmarkt zurückzukehren. Als Datengrundlage hat die Berufsverlaufsstudie von Marlis Buchmann und Stefan Sacchi gedient, welche die Berufs- und Familienlaufbahnen von zwei Generationen von Schweizerinnen und Schweizern mit den Geburtsjahrgängen 1949 bis 1951 beziehungsweise 1959 bis 1961 retrospektiv erfasst. Anhand dieser für die deutschsprachige Schweiz repräsentativen Daten haben wir die Bedeutung der Familienkonstellation, der Ausbildung, des Einkommens, der Bedingungen des Arbeitsmarktes sowie der Generationszugehörigkeit für Erwerbsunterbrechungen und Wiedereintritte mittels Ereignisanalysen statistisch untersucht.

## Bildung, Familie, Finanzen

Aus der Forschung ist bekannt, dass die Familiensituation sowie individuelle Merkmale wie die Bildung und die finanzielle Lage einen bedeutenden Einfluss darauf haben, ob Frauen ihre Berufstätigkeit unterbrechen und später eventuell wieder einsteigen. Dies zeigt sich auch in unseren Ergebnissen. Vor allem die Familiensituation spielt, wie erwartet, eine herausragende Rolle und leistet mit 65 beziehungsweise 54 Prozent den grössten Beitrag an die Erklärung von Erwerbsunterbrechungen und Wiedereintritten (siehe Grafik 2). Das heisst, dass Frauen in der Schweiz oft unterbrechen, weil sie heiraten oder ein Kind erwarten.

Bei verheirateten Müttern wird die Wahrscheinlichkeit eines Wiedereinstiegs ins Erwerbsleben erst wieder grösser, wenn die Kinder aus dem Schulalter herausgewachsen sind. Diese Zusammenhänge lassen sich in allen westlichen Industrieländern beobachten, wobei die Erwerbsquote von Frauen mit kleineren Kindern in der Schweiz besonders tief liegt. Ein wichtiger Grund dafür ist in den geschlechtsspezifischen Rollenvorstellungen von der (häuslichen) Arbeitsteilung zu suchen. In der Schweiz sind diese noch vergleichsweise traditionell.

Kinderbetreuung und Hausarbeit werden noch von vielen Schweizern und Schweizerinnen als wichtigster Aufgabenbereich von Müttern erachtet. Damit einher geht ein Mangel an

---

Dr. Marlis Buchmann ist ordentliche Professorin für Soziologie an der Universität und der ETH Zürich. Lic. phil. Irène Kriesi ist Assistentin am Soziologischen Seminar der Universität und Dr. Stefan Sacchi wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Professur für Soziologie der ETH Zürich.

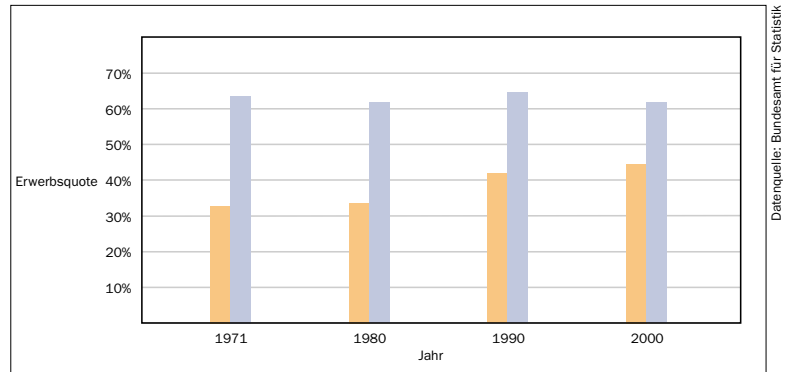
Kinderkrippen und Tagesstätten, wodurch sich die Vereinbarung von Familie und Beruf für Mütter schwierig gestaltet. Eine weitere Ursache für die geringe Erwerbsbeteiligung von verheirateten Frauen und Müttern ist im Lohnbereich zu suchen. Die im internationalen Vergleich recht hohen durchschnittlichen Löhne ermöglichen es Frauen mit einem vollzeiterwerbstätigen Partner überhaupt erst, ihre Erwerbsarbeit zu unterbrechen.

Unsere Ergebnisse zeigen umgekehrt aber auch, dass gerade Frauen mit schlechtem Verdienst weniger Möglichkeiten haben, ihre Berufstätigkeit vorübergehend zu unterbrechen, weil der normalerweise ebenfalls unterdurchschnittliche Lohn des Partners nicht als Hauheinkommen ausreicht. Und auch im Falle einer Unterbrechung sind sie aus finanziellen Gründen schneller gezwungen, wieder eine Stelle zu suchen. Verglichen mit anderen Einflussfaktoren spielt die Höhe des Einkommens für die Arbeitsmarktintegration von Schweizerinnen allerdings eine eher geringe Rolle.

Eine grössere Bedeutung kommt hingegen der Ausbildung zu: Je gebildeter Schweizerinnen sind, um so eher bleiben sie kontinuierlich erwerbstätig. Und soweit Frauen mit hohem Bildungsniveau dennoch unterbrechen, steigen sie schneller und häufiger wieder ein. Erklären lässt sich dies damit, dass Frauen mit tertiärer Berufsbildung oder Hochschulabschluss Zugang zu qualifizierteren, interessanteren und befriedigenderen Tätigkeiten haben. Neben der daran geknüpften intrinsischen Erwerbsmotivation riskieren Frauen mit guter Ausbildung zudem, durch ein längeres Aussetzen aus dem Erwerbsleben den Anschluss an die fachliche Entwicklung in ihrem Beruf zu verlieren, sodass sie nach einer längeren Unterbrechung kaum noch mit einer gleichwertigen Stelle im angestammten Bereich rechnen können.

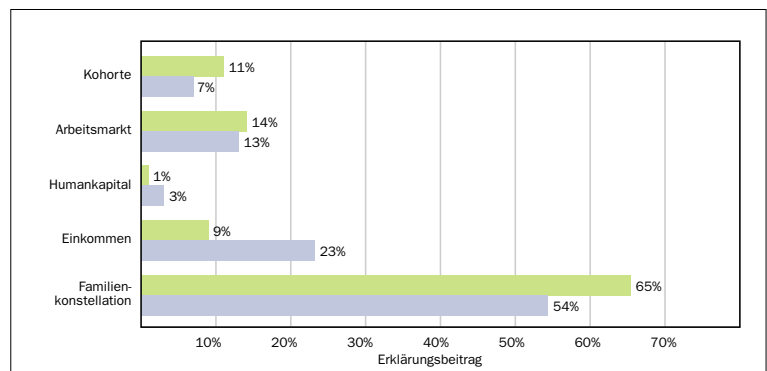
### Arbeitsmarkt-Kontext wichtig

Bisherige Untersuchungen zur weiblichen Erwerbsbeteiligung haben sich fast ausschliesslich mit der Bedeutung individueller Merkmale befasst. Dabei wird übersehen, dass auch die Möglichkeiten, die der Arbeitsmarkt bietet, darüber mitbestimmen, ob Frauen auch nach der Gründung einer Familie kontinuierlich erwerbstätig bleiben können oder ob sie – freiwillig oder gezwungenermassen – dem Erwerbsleben den Rücken kehren. Wir sind davon ausgegangen, dass die Bedingungen für eine Vereinbarung von Familie und Beruf und damit für eine kontinuierliche Beschäftigung je nach Beruf, Branche, Art des Unternehmens sowie je



Grafik 1: Erwerbsquote der ständigen Wohnbevölkerung der Schweiz nach Geschlecht, 1971–2001.

■ Frauen ■ Männer



Grafik 2: Neben der Familienkonstellation leisten Merkmale des Arbeitsmarktes einen wichtigen Beitrag zur Erklärung von Erwerbsunterbrechungen und Wiedereintritte ins Erwerbsleben.

■ Erwerbsunterbrechungen ■ Wiedereintritte

nach der Position innerhalb des Betriebs unterschiedlich günstig sind. Wie aus Grafik 2 ersichtlich wird, leisten Merkmale des Arbeitsmarktes einen wichtigen Beitrag zur Erklärung von Erwerbsunterbrechungen und Wiedereinstiegen.

Grosse Bedeutung kommt dabei der Qualität des Stellenangebotes für Frauen mit unterschiedlichen Berufsausbildungen zu. Erstens erleichtern jene Ausbildungen, die Zugang zu einem grossen Angebot an Teilzeitstellen eröffnen, Frauen eine kontinuierliche Erwerbstätigkeit. Betrachten wir verschiedene Berufsausbildungen im Einzelnen, so unterbrechen beispielsweise kaufmännische Angestellte besonders selten. Sie kehren nach einer Unterbrechung auch öfter wieder ins Erwerbsleben zurück. Dies hängt mit der grossen Verbreitung flexibler Arbeitszeiten sowie dem speziell für Frauen grossen Stellenangebot in diesem Arbeitsmarktbereich zusammen. Auf der anderen Seite bieten technische Berufe sowie Verkaufsbereufe unterdurchschnittliche Möglichkeiten für eine kontinuierliche Berufstätigkeit.

Frauen mit technischen Berufen unterbrechen zwar nicht besonders oft, sie steigen aber nach einer Unterbrechung nur selten wieder ins Erwerbsleben ein. Erklärt werden kann dies mit dem schnellen qualifikatorischen Wandel in technischen Berufen, welcher dazu führt, dass Frauen nach einer Erwerbspause schnell den Anschluss verlieren und im gelernten Beruf keine gleichwertige Stelle mehr finden. Auch Verkäuferinnen kehren nach einer Erwerbsunterbrechung eher selten wieder in den Arbeitsmarkt zurück. Die oft monotone, körperlich anstrengende und schlecht bezahlte Arbeit macht einen Wiedereinstieg im Verkauf verständlicherweise nicht besonders attraktiv.

#### **Anspruchsvoller Job – grosse Bindung**

Seitens des betrieblichen Umfeldes haben wir untersucht, inwieweit die Arbeitsmarkteinbindung von Frauen von der Stellung im Unternehmen sowie von der Betriebsgrösse abhängt. Dabei hat sich gezeigt, dass Frauen in höheren beruflichen Positionen erheblich seltener Erwerbspausen einlegen. Zudem nehmen sie wesentlich häufiger und schneller wieder eine Berufstätigkeit auf. Stellen mit Prestige und Verantwortung, welche meistens auch interessante Tätigkeiten sowie eine autonome Arbeitszeitgestaltung beinhalten, binden Frauen somit besonders stark ans Berufsleben.

Interessanterweise wirkt sich auch die Grösse eines Unternehmens auf die Erwerbskontinuität aus, und zwar auf die Wahrscheinlichkeit eines Wiedereinstiegs: Frauen, die vor der Unterbrechung in einem mittelgrossen Betrieb mit zwischen 50 und 100 Beschäftigten gearbeitet haben, nehmen zu einem späteren Zeitpunkt besonders oft wieder eine Berufstätigkeit auf. Dieser auf den ersten Blick eher überraschende Befund dürfte zum einen damit zusammenhängen, dass eine Beschäftigung in einem mittleren Betrieb dank einer vielfältigeren Tätigkeit, höheren Anforderungen und besseren betrieblichen Weiterbildungsmöglichkeiten mehr zur Pflege und Erweiterung der individuellen Qualifikationen beiträgt als eine Tätigkeit in einem Kleinbetrieb. Dies erleichtert entsprechend einen späteren Wiedereinstieg.

Verglichen mit Grossunternehmen mit mehr als 100 Beschäftigten haben mittlere Betriebe zum anderen auch eine weniger institutionalisierte, stärker auf persönlichen Beziehungen beruhende Personalrekrutierung, welche die – aufgrund der wesentlich geringeren Einarbeitungskosten lohnende – Wiedereinstellung von erfahrenen ehemaligen Mitarbeiterinnen besonders begünstigen dürfte.

Schliesslich spiegeln sich im Erklärungsbeitrag der Kohortenzugehörigkeit (siehe Grafik 2) längerfristige Veränderungen von weiblichen Erwerbsverläufen. Frauen der jüngeren Kohorte (Jahrgänge 1959–61) haben ihre Erwerbstätigkeit deutlich seltener unterbrochen. Zugleich steigen sie häufiger und schneller wieder ein als die zehn Jahre ältere, um 1950 geborene Kohorte. Diese Generationsunterschiede tragen immerhin 7 Prozent zur Erklärung der Erwerbsunterbrechungen und sogar 11 Prozent zur Erklärung der Wiedereinstiege bei. Dies deutet darauf hin, dass eine eigene Berufstätigkeit zu einem immer wichtigeren Bestandteil weiblicher Lebensläufe wird. Eine Ursache dafür ist wohl in den zunehmend weniger traditionellen Einstellungen zu Geschlechterrollen und häuslicher Arbeitsteilung von jüngeren Frauen und Männern zu suchen.

#### **Einstellungswandel erforderlich**

Ungeachtet dieser Entwicklung unterscheidet sich die Arbeitsmarktintegration zwischen den Geschlechtern auch in der jüngeren Generation zu Ungunsten der Frauen. Vor dem Hintergrund der anfangs erwähnten gesellschaftlichen Konsequenzen – tiefere Löhne und Berufspositionen, tiefes Prestige, (finanzielle) Abhängigkeit – kann eine über das Rechtliche hinausgehende Gleichstellung von Männern und Frauen nur erreicht werden, wenn sich deren Erwerbsverläufe in quantitativer und qualitativer Hinsicht angleichen.

Dies setzt – neben der vermehrten Schaffung von ausserfamiliären Kinderbetreuungsmöglichkeiten – einen Einstellungswandel voraus, welcher bei Frauen zu einer Einforderung des Rechts auf eine eigene, nicht nur marginale Erwerbsarbeit führt, bei den Männern hingegen zu einer grösseren Bereitschaft zur Reduktion der Arbeitszeit und einer stärkeren Beteiligung an Hausarbeit und Kinderbetreuung. Seitens der Unternehmen müssten Arbeitsabläufe und Stellenprofile stärker unter dem Gesichtspunkt ihrer Vereinbarkeit mit familiären Aufgaben gestaltet werden, sodass Arbeitsbelastung und zeitliche Anforderungen auch bei qualifizierten Tätigkeiten und in Führungspositionen mit familiären Verpflichtungen vereinbar sind. Diese gesellschaftspolitischen Forderungen sind keineswegs neu, aber nach wie vor sehr aktuell.

#### **LITERATUR**

Buchmann, M. / Kriesi, I. / Pfeifer, A. / Sacchi, S.: Halb drinnen – halb draussen. Analysen zur Arbeitsmarktintegration von Frauen in der Schweiz, Chur/Zürich 2002

llllllllll

llllllllll

llllllllll

# Was ist unbezahlte Arbeit wert?

**Der Beitrag der meist von Frauen geleisteten, unbezahlten Arbeit ist volkswirtschaftlich von enormer Bedeutung. Immer noch fehlen in der Schweiz aber genaue Methoden, um ihren Wert realitätsnah zu messen.**

VON ELISABETH BÜHLER

Unbezahlte Arbeit stellt im Gegensatz zur Erwerbsarbeit einen wenig erforschten und statistisch bisher mangelhaft erfassten Lebensbereich dar. Erst in den 1990er-Jahren erhoben die statistischen Ämter einer grösseren Anzahl von Staaten – so auch der Schweiz – genauere Daten über diesen Bereich. Dieses langjährige Verkennen der enormen volkswirtschaftlichen Bedeutung der unbezahlten Arbeit ist unter anderem eine Folge der unzutreffenden Annahme in der Wirtschaftstheorie – neoklassischer und marxistischer Provenienz –, wonach in den privaten Haushalten nur konsumiert, nicht jedoch produziert und gearbeitet werde. Nur allzu häufig erhält man bekanntlich auf die Frage «Was arbeiten Sie?» die Antwort: «Ich arbeite nichts, ich bin Hausfrau» (seltener Hausmann).

Die fehlende ökonomische Anerkennung der unbezahlten Arbeit führte insbesondere für Frauen, die in unserem Kulturraum traditionell den Hauptteil der unbezahlten Arbeit leisten, zu grossen Nachteilen im Sozialversicherungssystem. Mit der Einführung von Erziehungs- und Betreuungsgutschriften im Rahmen der 10. AHV-Revision wurde dieses Problem zwar anerkannt, die Höhe der Gutschriften kann jedoch den Erwerbsausfall vieler Frauen bei weitem nicht kompensieren.

In diesem Beitrag werden einige neue Denkmodelle und Methoden vorgestellt, die von fortschrittlichen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern mit dem Ziel entwickelt worden sind, einem besseren Arbeitsbegriff und einer realitätsnäheren Messung des wirtschaftlichen Wohlstandes näher zu kommen. Zuerst soll aber auf einige Definitionen des Arbeitsbegriffes eingegangen werden, die heute zur Diskussion stehen.

Wenn wir uns dem Begriff «Arbeit» etwas näher zuwenden, sehen wir bald, dass er sowohl im Alltagsleben als auch in der Wissen-

schaft nur schlecht bestimmt ist. Die in Basel lehrende Philosophieprofessorin Angelika Krebs hat in einem kürzlich veröffentlichten, sehr interessanten Artikel verschiedene Arbeitsbegriffe aus philosophischer Sicht diskutiert (siehe Tabelle 1, Seite rechts). Es ging ihr darum zu überlegen, mit welcher Definition die gesellschaftliche Bedeutung von Arbeit am besten erfasst werden kann, und eine begriffliche Grundlage bereitzustellen für die Anerkennung all jener Arbeiten, die nicht auf dem formellen Arbeitsmarkt geleistet werden.

Obwohl keine der vorgestellten Definitionen in allen Punkten theoretisch überzeugend oder empirisch einfach umsetzbar ist, verwenden die meisten Studien zur Messung und Bewertung unbezahlter Arbeit heute aber folgende Begriffsbestimmung: «Arbeit ist Güterproduktion, bei der die Produzentin beziehungsweise der Produzent durch eine andere Person ersetzbar ist (Drittpersonkriterium)». Auch die folgenden Ausführungen basieren auf dieser Definition.

## Zeitaufwändige Haushaltsarbeiten

Die Schweizerische Arbeitskräfteerhebung (SAKE) ist eine seit 1991 durchgeführte jährliche telefonische Befragung von zirka 16 000 Personen, die in erster Linie Daten zur Erwerbsstruktur und zum Erwerbsverhalten der schweizerischen Wohnbevölkerung erfasst. 1997 wurde erstmals nach dem Arbeitsaufwand für unentgeltliche Tätigkeiten gefragt, und dieser Fragenblock wird nun in einem Dreijahresrhythmus wiederholt. Die SAKE liefert damit eine regelmässige Datengrundlage zur statistischen Erfassung der unbezahlten Arbeit in der Schweiz. Unterschieden werden in dieser Erhebung folgende drei Bereiche unbezahlter Arbeit: 1. Arbeiten im eigenen Haushalt (etwa Hausarbeiten und Kinderbetreuung), 2. freiwillige und ehrenamtliche Tätigkeiten in Organisationen («volunteer work»); 3. unbezahlte, nicht-institutionalisierte Arbeit ausserhalb des eigenen Haushaltes («Nachbarschaftshilfe»).

Die Ergebnisse der Befragung von 1997 sind in Tabelle 2 dargestellt. Um einen Eindruck der Grössenordnung der unbezahlten Arbeit zu erhalten, enthält die Tabelle zusätzlich als Vergleich die Zahlen der für die bezahlte Arbeit in den verschiedenen Wirtschaftsklassen aufgewendeten Stunden. Thesenartig sollen hier folgende fünf Punkte hervorgehoben werden:

Dr. Elisabeth Bühler ist Oberassistentin am Geographischen Institut der Universität Zürich.



Tabelle 1: Verschiedene Arbeitsbegriffe

Arbeit =
Zweckrationales Handeln
Mühe
Entlohnte Tätigkeit
Güterproduktion
Güterproduktion, bei der der Produzent / die Produzentin durch eine andere Person ersetzbar ist (Drittpersonkriterium)
Gesellschaftlich notwendige Tätigkeit
Tätigkeit für andere
Tätigkeit im Rahmen des gesellschaftlichen Leistungsaustausches

Quelle: Krebs 2001

– Der Zeitaufwand für unbezahlte Arbeiten ist enorm. Die zeitaufwändigste Tätigkeit überhaupt – auch im Vergleich zur bezahlten Arbeit – stellt das private Zubereiten von Mahlzeiten dar. Erst an zweiter und dritter Stelle folgen die beiden grossen Wirtschaftsklassen Industrie/Energie/Wasser sowie Handel/Reparatur/Gewerbe. Aber auch Putzen, Aufräumen und Bettenmachen gehören zu den aufwändigsten Tätigkeiten im Land.

– Die letztes Jahr von der UNO gefeierte Freiwilligenarbeit («Year of the Volunteer») gehört zu den kleineren Posten unbezahlter Aktivitäten. Volunteer work macht mit total rund 250 Millionen Arbeitsstunden nur gerade drei Prozent der Stunden aus, die unbezahlt gearbeitet werden.

– Mit 290 Millionen Arbeitsstunden weist die informelle Arbeit ausserhalb des eigenen Haushalts («Nachbarschaftshilfe») eine ähnliche Grössenordnung auf wie die Freiwilligenarbeit.

– Den Hauptbestandteil unbezahlter Arbeiten bilden aber mit grossem Abstand die Arbeiten innerhalb des eigenen Haushaltes (rund 94 Prozent). Hausarbeit ist deshalb ein ökonomischer Faktor, der nur mit den Dimensionen der gesamten Erwerbsarbeit verglichen werden kann.

– 52 Prozent aller (bezahlten und unbezahlten) Arbeitsstunden werden von Frauen geleistet. Dies entspricht etwa ihrem Anteil an der gesamten Wohnbevölkerung. Eklatante Unterschiede zwischen den Geschlechtern sind dagegen in der Aufteilung der bezahlten und unbezahlten Arbeiten festzustellen. 66 Prozent aller bezahlten Arbeitsstunden entfallen auf die Männer; 67 Prozent aller unbezahlten Arbeitsstunden auf die Frauen.

### Verschiedene Bewertungsmethoden

Um den Wert der unbezahlten Arbeit geldmässig zu bewerten, gibt es zwei grundsätzlich ver-

Tabelle 2: Bezahlte und unbezahlte Arbeit in der Schweiz

Tätigkeiten geordnet nach dem Total der geleisteten Arbeitsstunden insgesamt	unbezahlte Arbeiten		bezahlte Arbeiten nach Wirtschaftsklassen	
	Mio. Stunden Arbeit 1997	Frauen	Mio. Stunden Arbeit 1997	Männer
Mahlzeiten zubereiten	1183		344	
Industrie, Energie, Wasser	300		977	
Handel, Reparatur, Gewerbe	458		665	
Putzen, aufräumen, betten	893		209	
Haustiere, Pflanzen, Garten	494		385	
Einkaufen	468		240	
Abwaschen, Tisch decken/abdecken	448		203	
Kinder: Hausaufgaben, Begleitdienste	347		268	
Immobilien, Informatik, F&E	174		435	
Gesundheits- und Sozialwesen	384		174	
Baugewerbe	34		499	
Reparieren, stricken, nähen	236		292	
Waschen, bügeln	425		43	
Verkehr und Nachrichten	93		337	
Land- und Forstwirtschaft	109		306	
Gastgewerbe	203		184	
Finanzen, Versicherungen	140		239	
Administrative Arbeit im Haushalt	155		211	
Kinder füttern, waschen	231		87	
Unterrichtswesen	146		170	
«Nachbarschaftshilfe»	214		76	
Diverse Dienstleistungen	148		134	
«Volunteer work»	90		162	
Öffentliche Verwaltung	68		172	
Pflege im Haushalt	21		13	
<b>Total Arbeitsstunden</b>	<b>7462</b>		<b>6825</b>	

Quelle: Madörin 2001 (leicht abgeändert)

schiedene methodische Ansätze, nämlich input-beziehungsweise outputorientierte. Die outputorientierten Ansätze gehen vom Ergebnis der Produktionstätigkeiten in den privaten Haushalten aus. Durch die Bewertung dieser Güter und Dienstleistungen mit den Preisen ähnlicher, am Markt umgesetzter Güter resultiert dann der Produktionswert der privaten Haushalte. Dieser theoretisch überzeugende Ansatz scheitert in der Praxis daran, dass die notwendigen umfassenden Informationen über Art und Umfang der in den Haushalten erzeugten Güter nicht verfügbar sind.

Aus diesem Grund gelangen heute in den meisten Ländern inputorientierte Ansätze zur Anwendung. Gemessen und bewertet werden hier die Inputs in die unbezahlte Güterproduktion, insbesondere die Anzahl Arbeitsstunden, wie sie beispielsweise die SAKE erhebt. Bei der monetären Bewertung der investierten Arbeits-

stunden gelangen wiederum zwei unterschiedliche Methoden zur Anwendung: die Marktkostenmethode und die Opportunitätskostenmethode.

Der Marktkostenansatz fragt nach dem Betrag, der ausgegeben werden müsste, um Arbeiten von Fachleuten ausführen zu lassen, anstatt sie selber unentgeltlich zu verrichten. Die Opportunitätskostenmethode wiederum fragt, wie viel jemand verdient hätte, wenn er oder sie, anstatt gratis im Haushalt oder sonstwo zu arbeiten, einer bezahlten Arbeit nachgegangen wäre. Massgebend ist also das entgangene Einkommen. Jeder der oben angesprochenen Ansätze weist spezifische Vor- und Nachteile auf. Eine konzeptionell vollständig überzeugende Methode liegt bisher aber nicht vor. Man sollte sich deshalb bewusst sein, dass zum heutigen Zeitpunkt die Berechnung des Wertes der unbezahlten Arbeit mit einigen Unschärfen behaftet ist.

#### Unterschiedliche Werte

Auf 215 Milliarden Franken berechneten die St. Galler Ökonomen Schmid, Sousa-Poza und Widmer diesen Wert für die Schweiz des Jahres 1997 mit Hilfe der Marktkostenmethode. Diese enorme Summe entspricht fast den gesamten jährlichen Löhnen der Erwerbstätigen. Mit knapp 200 Milliarden Franken steuert die Haus- und Familienarbeit den überwiegenden Teil bei (volunteer work und Nachbarschaftshilfe knapp 20 Milliarden). Gemäss dem Opportunitätskostenprinzip dagegen haben die Schweizerinnen und Schweizer «nur» auf 139 Milliarden Franken verzichtet, indem sie unentgeltlich tätig waren. Im ersten Fall (Marktkostenmethode) beträgt der von Frauen geleistete Anteil an der unbezahlten Arbeit rund 66 Prozent, im zweiten Fall (Opportunitätskostenmethode) infolge der durchschnittlich tieferen Frauenlöhne noch rund 62 Prozent. Das Bundesamt für Statistik in Neuchâtel plant, ab dem Jahr 2003 den Wert der unbezahlten Arbeit in der Schweiz in Form eines Satellitenkontos zur volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung auszuweisen.

Bereits wurde die Methode vorgestellt, die gegenwärtig im Rahmen der SAKE zur Messung unbezahlter Arbeit verwendet wird. Diese Art der telefonischen Befragung führt jedoch erwiesenermassen zu relativ unzuverlässigen Daten. Es ist deshalb wünschenswert, dass in Zukunft auch in der Schweiz bessere Methoden, beispielsweise so genannte «Time Use Surveys», zur Anwendung gelangen. Solche Surveys basieren auf tagebuchähnlichen Protokol-

len, die zufällig ausgewählte 24-Stunden-Tage vollständig dokumentieren.

#### Politischer Handlungsbedarf

Das Missverhältnis zwischen der Aufteilung von (un-)bezahlten Arbeiten auf die Geschlechter und den Zielsetzungen der Gleichstellungspolitik verweist auf einen grossen politischen Handlungsbedarf. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, von bezahlter und unbezahlter Arbeit, gilt gegenwärtig als Schlüsselposition, wenn es darum geht, die Gleichstellung der Geschlechter im Arbeitsleben tatsächlich zu verwirklichen. Damit auch Frauen erwerbstätig sein können, ohne auf Kinder verzichten zu müssen, gilt es Wege zu finden, um sie von einem Teil der unbezahlten Arbeiten zu entlasten.

Die Erhöhung des Angebotes an familienergänzenden Kinderbetreuungseinrichtungen ist eine wichtige Massnahme, die gegenwärtig auch vielerorts an die Hand genommen wird. Die Erfahrungen aus anderen europäischen Ländern zeigen jedoch klar, dass es nicht genügt, den Frauen den Zugang zur Erwerbsarbeit zu erleichtern, um eine gleichmässige Aufteilung der bezahlten und unbezahlten Arbeiten auf die Geschlechter zu bewirken. Notwendig sind heute in erster Linie Massnahmen zur vermehrten Einbindung der Männer, insbesondere der Väter, in die Kinderbetreuungs- und Haushaltsarbeiten.

Dazu müssen neue Instrumente entwickelt werden, welche sich auf materieller und ideeller Ebene direkt auf die Männer richten. Dabei sind auch die Sozialwissenschaften herausgefordert. «Debatten um die Umverteilung und Zukunft der Hausarbeit erfordern eine andere ökonomische Diskussion, als sie heute zu neuer Arbeit, alternativer Ökonomie, sozialer Ökonomie oder zum Non-Profit-Sektor geführt wird», hält beispielsweise die Ökonomin Mascha Madörin fest.

#### LITERATUR

- Krebs, A.: Verdeckte Arbeit anerkennen. Der institutionelle Begriff von Arbeit, Olympe. Feministische Arbeitshefte zur Politik, Heft 15, S. 44–54, 2001
- Madörin, M.: Grössenordnungen der unbezahlten und bezahlten Arbeit, Olympe. Feministische Arbeitshefte zur Politik, Heft 15, S. 24–26, 2001
- Schmid, H./Sousa-Poza, A./Widmer, R.: Monetäre Bewertung der unbezahlten Arbeit. Eine empirische Analyse für die Schweiz anhand der Schweizerischen Arbeitskräfteerhebung, Bundesamt für Statistik, Neuchâtel 1999

# Produktives Alter

**Der europaweite Trend zu einer immer früheren Ausgliederung kompetenter Menschen aus dem Arbeitsleben erweist sich als Sackgasse. Vermehrt werden Altersteilzeitarbeit und Freiwilligenarbeit im höheren Lebensalter propagiert. Faktisch sind viele pensionierte Frauen und Männer heute schon in freiwilligen Tätigkeiten engagiert.**

VON FRANÇOIS HÖPFLINGER

Arbeit bis ins Grab» war bis Mitte des 20. Jahrhunderts das Schicksal der grossen Mehrheit. Noch 1950 waren zwei Drittel aller 65- bis 69-jährigen Männer weiterhin erwerbstätig, und selbst 40 Prozent der über 70-jährigen Männer waren damals in irgendeiner Form erwerbstätig. Selbst 1970 arbeitete fast die Hälfte der Männer in der Schweiz auch nach Erreichen des AHV-Alters weiter. Eine ausgedehnte nachberufliche Lebensphase entwickelte sich für die Mehrheit der Menschen erst in den letzten drei Jahrzehnten: Zum einen verblieben mehr Menschen auch im höheren Alter aktiv und gesund. 65-jährige Männer können heute mit durchschnittlich 13 Lebensjahren ohne Behinderungen rechnen; gleichaltrige Frauen sogar mit 16 behinderungsfreien Jahren.

Zum anderen reduzierte sich die Erwerbsquote von AHV-Rentnern in den letzten Jahrzehnten massiv. Gegenwärtig sind nur 8 Prozent aller 65- bis 75-jährigen Männer und 2 Prozent der gleichaltrigen Frauen weiterhin vollzeitlich erwerbstätig. Weitere 6 Prozent der Männer und 9 Prozent der Frauen in dieser Altersgruppe sind teilzeitlich erwerbstätig. Unter den erwerbstätigen Rentnern finden sich viele ältere Landwirte und selbständig Erwerbende ohne genügende berufliche Altersvorsorge.

Obwohl weniger stark als in den Nachbarländern hat sich auch in der Schweiz ein Trend zu vorzeitigen Pensionierungen durchgesetzt. Gemäss Schweizerischer Arbeitskräfteerhebung (SAKE) waren im Jahre 2000 schon 17 Prozent der 60-jährigen Männer nicht mehr erwerbs-

tätig, und im Alter von 62 Jahren ist gut ein Drittel schon pensioniert – freiwillig oder zwangsweise. Schlussendlich ist es nur noch eine knappe Mehrheit von 51 Prozent, die sich erst nach dem vollendeten 65. Altersjahr aus dem Erwerbsleben zurückzieht. Eine um ein, zwei oder drei Jahre vorgezogene Pensionierung ist häufig geworden. Verbesserte wirtschaftliche Verhältnisse – welche eine vorgezogene Pensionierung erlauben – sind dafür ebenso verantwortlich wie eine arbeitsbedingte gesundheitliche Erschöpfung, rasche technologische und organisatorische Umstrukturierungen sowie Altersdiskriminierungen auf dem Arbeitsmarkt.

## Widersprüchliche Strategien

Seit den 1990er-Jahren haben sich die Widersprüche zwischen den Strategien vorzeitiger Pensionierungen und erwarteten finanziellen Engpässen der Altersvorsorge europaweit verstärkt. Es wird immer deutlicher, dass sich Sozialpolitik und Wirtschaft eine vorzeitige Ausgliederung älterer Menschen langfristig kaum mehr leisten können. Trotzdem kennen viele Firmen und Verwaltungen weiterhin feste Altersregelungen, welche eine Weiterbeschäftigung nach Erreichen des AHV-Alters ausschliessen.

Es gibt primär drei Gründe, weshalb der Trend zur (Weiter-)Beschäftigung älterer beziehungsweise pensionierter Arbeitskräfte inskünftig Bedeutung gewinnen wird: Erstens kann die zukünftig erwartete demographische Alterung besser bewältigt werden, wenn mehr Menschen länger erwerbstätig bleiben. Demographisch gesehen erscheint die in den letzten Jahrzehnten erfolgte Ausbreitung von Frühpensionierungen langfristig unhaltbar. Immer häufiger wird deshalb die Förderung der Altersteilzeitarbeit oder selbst eine Erhöhung des Rentenalters ins Gespräch gebracht. Die «International Association for the Study of Insurance Economics» in Genf bezeichnet die Altersteilzeitarbeit als 4. Säule der Altersvorsorge und gibt zur Förderung der Idee ein Newsletter «The Four Pillars» heraus.

Zweitens nimmt in den jüngeren Rentnergenerationen die Zahl älterer Männer und Frauen zu, die auch im höheren Lebensalter fachlich und beruflich kompetent und motiviert bleiben. Zunehmend mehr gut qualifizierte ältere Frauen und Männer sind interessiert,

---

Dr. François Höpflinger ist Titularprofessor für Soziologie an der Universität Zürich und Forschungsdirektor am Universitären Institut «Alter und Generationen» (INAG), Sion.

auch im höheren Alter «produktiv» zu bleiben. Alle gerontologischen Studien belegen zudem, dass aktive Engagements wesentlich zu einem erfolgreichen Altern beitragen. Schon heute wären nicht wenige pensionierte Männer (14 Prozent bis 19 Prozent) bereit, bei einem interessanten Angebot zumindest teilzeitlich er-

Teilnahme an organisierter und informeller Freiwilligenarbeit				
	Teilnahme an organisierter Freiwilligenarbeit		Teilnahme an unorganisierter, informeller Freiwilligenarbeit	
	1997	2000	1997	2000
<b>Total Bevölkerung</b>	26%	25%	30%	23%
<b>Nach Altersgruppe:</b>				
25- bis 39-jährig	28%	26%	32%	24%
40- bis 54-jährig	33%	30%	31%	24%
55- bis 61-/64-jährig	29%	27%	32%	27%
62-/65- bis 74-jährig	22%	19%	40%	32%
Über 75-jährig	11%	9%	19%	13%
<b>Nach Bildungsniveau:</b>				
Obligatorische Schule	16%	14%	24%	19%
Sekundarstufe II	27%	26%	32%	25%
Tertiärstufe	39%	35%	31%	23%

Quelle: Schweizerische Arbeitskräfte-Erhebungen 1997 und 2000.

Zu beachten: 1997 und 2000 unterschiedliche Frageformen.

1997: Teilnahme ohne Zeitrahmen.

2000: Teilnahme in den letzten vier Wochen.

neut berufstätig zu sein, wobei weniger finanzielle als berufliche und soziale Motivationen (Interesse an beruflichem Engagement und an sozialen Kontakten) im Vordergrund stehen.

Inskünftig wird die Zahl älterer Menschen ansteigen, welche das AHV-Alter dazu benötigen, fachlich engagiert zu bleiben oder im Alter als «Jungunternehmer» tätig zu werden. Modellorganisationen – wie Adlatus und Senexpert – illustrieren, dass es möglich und sinnvoll ist, im höheren Lebensalter weiterhin produktiv zu bleiben, beispielsweise zugunsten jüngerer Generationen.

Drittens gewinnt der Seniorenmarkt an Bedeutung. Die demographische Alterung konfrontiert Unternehmen häufiger mit älteren Kundinnen und Kunden, und eine «zu junge Belegschaft» erhöht das Risiko, an den Bedürfnissen dieses wachsenden Kundenkreises vorbeizuproduzieren. Heutige ältere Frauen und Männer sind aktiver als frühere Generationen, da viele ältere Menschen von einem hohen Wohn- und Lebensstandard profitieren. Lebte vor 12 Jahren eine knappe Mehrheit der 50- bis 79-jährigen Personen als Mieter, sind gegenwärtig eine knappe Mehrheit in dieser

Altersgruppe Wohneigentümer. Ein ausgeglichener Generationenmix im Unternehmen hilft, die Bedürfnisse wohlhabender, kritischer Senioren besser abzudecken.

Wie rasch die Entwicklung von einer Strategie der (zumindest teilweise forcierten) Frühpensionierung zur gezielten Förderung der Altersteilzeitarbeit voranschreitet, ist ungewiss. Sie hängt davon ab, wie rasch Arbeitskräfte erneut knapp werden, ob Vorurteile gegenüber älteren Arbeitnehmern verschwinden und ob die berufliche Weiterbildung auch ältere Menschen integriert. Zumindest kurz- bis mittelfristig ist eine weitere Polarisierung des «Altersarbeitsmarktes» wahrscheinlich, indem einerseits weiterhin viele Menschen sich vorzeitig pensionieren lassen beziehungsweise frühpensioniert werden, andererseits eine wachsende Elite aktiver und kompetenter AHV-Rentnerinnen und -rentner beruflich engagiert bleibt.

### **Vielfältige Tätigkeitsfelder**

Die nachberuflichen Tätigkeitsfelder sind fast so vielfältig wie die Tätigkeiten in früheren Lebensphasen. Dabei zeigt sich, dass frühere Tätigkeitsmuster nach der Pensionierung grundlegend beibehalten werden (was Kontinuitätstheoretischen Annahmen entspricht). Zentral ist primär die bisherige Lebensführung, und wer in früheren Lebensphasen aktiv war und sich in freiwilligen Tätigkeiten engagiert hat, wird dies im Allgemeinen auch in der nachberuflichen Lebensphase tun.

Faktisch bleiben viele Männer und Frauen auch im AHV-Alter aktiv und engagiert, wenn auch ausserhalb des monetären Arbeitsmarktes. So sind viele Frauen auch im Alter weiterhin im Haushalt tätig und – wenn verheiratet – übernehmen sie einen wesentlichen Teil der Bewältigungsarbeit beim Übergang in die nachberufliche Lebensphase. 62- bis 74-jährige Frauen sind durchschnittlich 31 Wochenstunden mit Haus- und Familienarbeiten beschäftigt. Als Grossmütter erfüllen Frauen oft auch unersetzliche Betreuungsaufgaben gegenüber ihren Enkelkindern. Gemäss einer Zürcher Studie übernehmen beispielsweise schon im ersten Lebensjahr eines Enkelkinds 24 Prozent der Grossmütter regelmässig die Säuglingsbetreuung.

Intensiv sind viele ältere Frauen und teilweise auch ältere Männer in der Altersbetreuung aktiv. Nach eigenen Angaben kümmern sich 38 Prozent der 65- bis 69-jährigen Frauen und 29 Prozent der gleichaltrigen Männer um ältere Menschen ausserhalb des eigenen Haushalts. Teilweise handelt es sich um Nachbarn

oder Freundinnen, zumeist jedoch sind es Angehörige (Elternteile, Schwiegereltern und andere). Zeitaufwändig sind namentlich Betreuungs- und Pflegeleistungen für pflegebedürftige Menschen im Alter. Gegenwärtig werden gesamtschweizerisch schätzungsweise 31 000 bis 40 000 pflegebedürftige ältere Menschen zu Hause gepflegt.

Bei zu Hause lebenden hilfe- und pflegebedürftigen älteren Menschen wird der weitaus grösste Teil der Hilfe, insbesondere der täglichen Pflege, durch die – oft selbst älteren – Ehepartner und nächsten Angehörigen erbracht. Familienhilfe ist für das kostengünstige Verbleiben pflegebedürftiger Betagter in der privaten Wohnung entscheidend.

### Einmal aktiv, immer aktiv

Auch ausserhalb des verwandtschaftlichen Rahmens leisten viele Rentnerinnen und Rentner unbezahlte, produktive Arbeiten. Da unbezahlte und freiwillig geleistete Arbeiten meist nicht einer Zeitkontrolle unterliegen (und gerade die Freiheit von Kontrolle eine Attraktivität dieser Art von Engagements ausmacht), wird Freiwilligenarbeit im Alter meist unterschätzt, dies auch von den freiwillig tätigen älteren Frauen und Männern selbst. Vor allem die Teilnahme an informeller, unorganisierter Hilfe für andere – etwa Hilfe beim Einkaufen, bei Pflege und Betreuung kranker Menschen – wird oft falsch eingeschätzt.

Hinzu kommt, dass die Antworten zur Freiwilligenarbeit stark davon abhängig sind, wie gefragt wird. Auch die aufgeführten Angaben sind deshalb mit Vorsicht zu interpretieren. So wurde im Jahre 2000 nur die informelle Hilfe an andere in den letzten vier Wochen erfragt, wogegen 1997 einfach danach gefragt wurde, ob «ab und zu» unbezahlte Arbeiten, wie beispielsweise fremde Kinder hüten, Nachbarschaftshilfe, Transportdienste, geleistet wurden.

Beim sozialen Engagement jüngerer Rentnerinnen und Rentner werden zwei interessante Sachverhalte sichtbar: Einerseits ist nur eine Minderheit von rund einem Fünftel bis zum Alter von 74 Jahren in der organisierten Ehren- und Freiwilligenarbeit aktiv, und der Anteil organisiert tätiger Rentnerinnen und Rentner liegt unter demjenigen jüngerer Altersgruppen. Die organisierte Freiwilligenarbeit älterer Menschen ist noch lückenhaft, zum Teil auch, weil viele Freiwilligenorganisationen noch keine gezielte Strategie zur Mobilisierung älterer Frauen und Männer entwickelt haben.

Andererseits übernehmen viele ältere Menschen informelle Tätigkeiten ausserhalb von

Freiwilligenorganisationen, sei es in Form von Nachbarschaftshilfe, bei der Betreuung ihrer Enkelkinder oder sei es in Form kleiner Hilfeleistungen für Fremde. Von den jüngeren Rentnerinnen und Rentnern sind ein Drittel bis zwei Fünftel in irgendeiner Weise für andere tätig, was mehr ist als bei den Erwerbstätigen. Hilfe-



Bild: Keystone

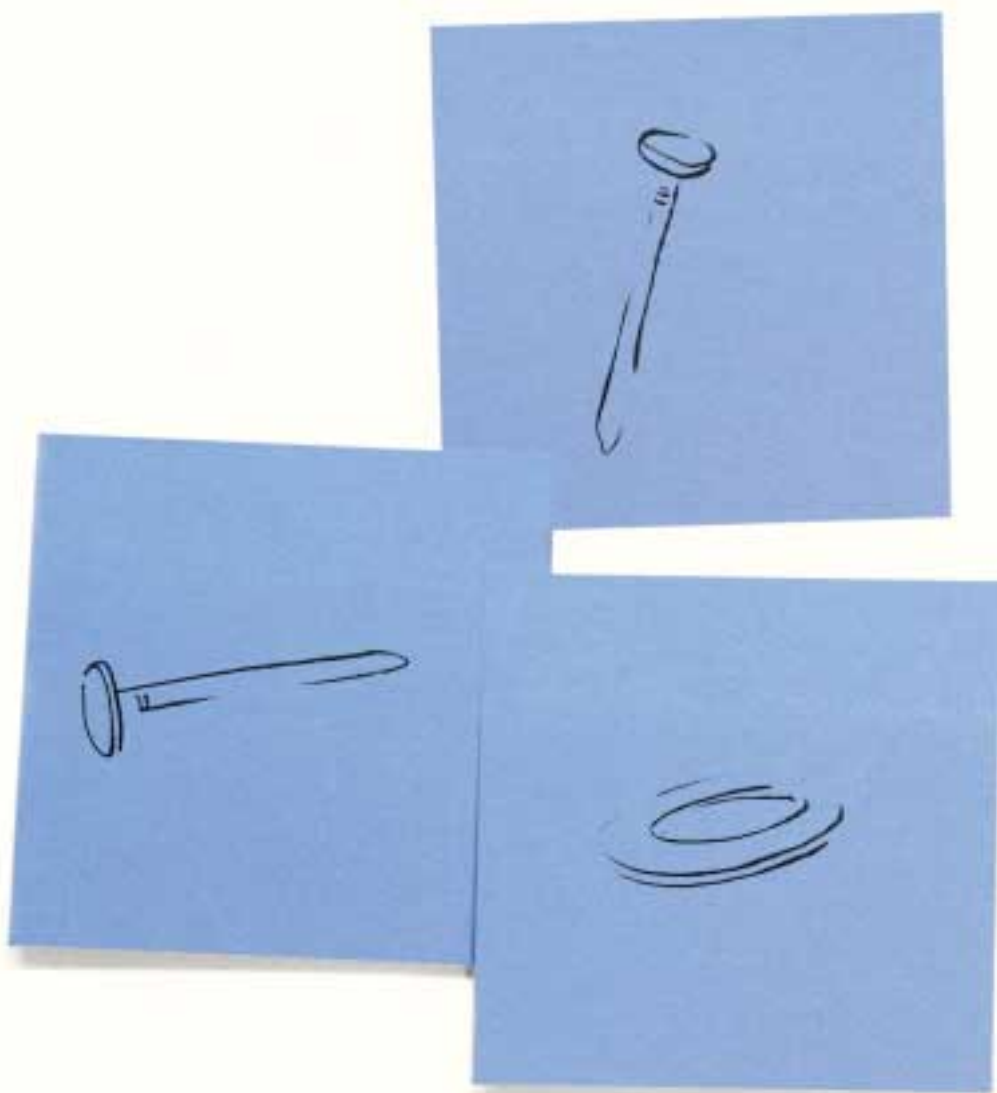
leistungen und soziale Engagements älterer Menschen geschehen häufig informell und unorganisiert, und auch deshalb wird der Beitrag älterer Menschen am sozialen Geschehen oft unterschätzt.

Im Übrigen zeigt sich, dass bei der Freiwilligenarbeit eine hohe lebenszyklische Kontinuität vorherrscht: Wer in jüngeren Lebensjahren aktiv und engagiert war, bleibt es auch im höheren Lebensalter (eine einigermaßen gute Gesundheit vorausgesetzt). Wer in jüngeren Jahren wenig oder keine Freiwilligenarbeit leistete, engagiert sich auch im Rentenalter häufig wenig. Mit steigender Bildung (und teilweise auch mit steigendem Einkommen) nimmt die Teilnahme an organisierter wie unorganisierter Freiwilligenarbeit eher zu. Darin widerspiegelt sich die einfache Tatsache, dass soziale Kompetenzen und soziale Engagements positiv verknüpft sind, und da zunehmend mehr kompetente Frauen und Männer in oft guter Gesundheit ins AHV-Alter treten, ist inskünftig mit steigendem gesellschaftlichem Engagement älterer Menschen zu rechnen.

### LITERATUR UND WEBSITES

Höpflinger, F./Stuckelberger, A.: Demographische Alterung und individuelles Altern, Zürich 1999 (2. Auflage: 2000)  
Studienunterlagen zum Alter/n auch unter: [www.hoepflinger.com](http://www.hoepflinger.com)

**Aktiv im Alter:**  
Gemäss einer Zürcher Studie übernehmen 24 Prozent der Grossmütter bereits im ersten Lebensjahr eines Enkelkinds regelmässig die Betreuung.



# Tiefe Zahlen, hohe Werte

**Inwiefern beeinflusst eine soziale Norm wie die Arbeitsmoral den Arbeitsmarkt? Und inwieweit ist sie für die vergleichsweise tiefe Arbeitslosigkeit in der Schweiz verantwortlich? Diesen Fragen ist eine Untersuchung des Instituts für Empirische Wirtschaftsforschung nachgegangen.**

VON RAFAEL LALIVE D'EPINAY  
UND ALOIS STUTZER

Die hohe Arbeitslosigkeit Mitte der 1990er-Jahre in der Schweiz ist vorbei. Mit der konjunkturellen Erholung ging die Zahl der Arbeitslosen schnell zurück. Viele Beobachter sind sogar geneigt, von einem «Beschäftigungswunderland Schweiz» zu sprechen. Gemessen an der äusserst niedrigen Arbeitslosenquote ist die Schweiz im internationalen Vergleich eine Musterschülerin. Die moderate Arbeitsmarktregulierung und die in vielen Branchen dezentralen Lohnverhandlungen erleichtern den Firmen die Einstellung neuer Mitarbeiter, ohne die Gefahr, den Mitarbeitern nicht mehr kündigen zu können. Lässt sich die «Erfolgsgeschichte» jedoch vollständig durch die Arbeitsnachfrageseite erklären?

Im Folgenden soll einem wenig beachteten Faktor für die Standortattraktivität des schweizerischen Arbeitsmarktes nachgegangen werden: der hohen Arbeitsmoral. Mehr als 46 Prozent der Schweizer Wohnbevölkerung schätzen Arbeit laut einer Umfrage der Universität Bern als wichtigste Tätigkeit des Menschen ein. Die grosse Bedeutung, die der Arbeit individuell zugemessen wird, beeinflusst etwa das Verhalten des Einzelnen am Arbeitsplatz. Wir möchten jedoch die gesellschaftliche Bedeutung der Arbeitsmoral hervorheben. Arbeitsmoral wird als eine soziale Norm verstanden, einer bezahlten Arbeit nachzugehen und nicht auf Kosten der Allgemeinheit zu leben. Das heisst als eine Regularität im Verhalten, die auf einer gesellschaftlich geteilten Vorstellung beruht. Das geforderte Verhalten wird über informelle soziale Sanktionen durchgesetzt.

Beeinflusst eine solche soziale Arbeitsnorm die Bereitschaft stellensuchender Personen, ei-

ne bezahlte Arbeitsstelle anzunehmen und somit auch die Arbeitslosigkeit in der Schweiz? Ein enger Zusammenhang zwischen Arbeitsmoral und Arbeitslosigkeit kann aus mindestens drei Gründen erwartet werden. Zunächst ist Arbeitslosigkeit mit dem Verlust der für viele Personen in der Schweiz wichtigsten Tätigkeit verbunden. Zweitens legt die Tatsache, dass nahezu 70 Prozent der Schweizerinnen und Schweizer auch dann einer bezahlten Arbeit nachgehen würden, wenn sie das Geld nicht benötigten, nahe, dass Arbeit eine bedeutende nicht-monetäre Dimension besitzt.

Schliesslich beeinflusst die soziale Arbeitsnorm direkt die soziale Akzeptanz des Bezugs von Leistungen der Arbeitslosenversicherung. In Gemeinschaften mit einer schwachen Arbeitsnorm wird der Taggeldbezug wohl eher als Anrecht verstanden, während in Gruppen mit einer starken Arbeitsnorm dasselbe Verhalten einen starken sozialen Druck zur intensiven Stellensuche und sogar soziale Ächtung auslösen kann.

Es ist eine wissenschaftliche Herausforderung, den Einfluss der sozialen Arbeitsnorm von der Vielzahl anderer Einflüsse auf die Arbeitslosigkeit zu isolieren. Zuerst muss gezeigt werden, dass Unterschiede in der Stärke der Arbeitsnorm zu unterschiedlichem Verhalten von ansonst vergleichbaren Stellensuchenden in ebensolchen Umständen führen. Erst dann kann überzeugend die Meinung vertreten werden, die soziale Arbeitsnorm beeinflusst die Arbeitslosigkeit. Es ist deshalb unabdingbar die Stärke der sozialen Arbeitsnorm innerhalb von Gemeinschaften zu messen.

## Abstimmungsresultate untersucht

In unserer Studie wenden wir ein bisher nicht berücksichtigtes Mass für die Stärke der sozialen Arbeitsnorm an: die Gemeinderesultate der Volksabstimmung über die Kürzung der Arbeitslosentaggelder vom September 1997 in der Schweiz. Wir argumentieren, dass ein Teil der Unterschiede im Abstimmungsverhalten zwischen den Gemeinden ein guter Indikator für die unterschiedliche Stärke der sozialen Arbeitsnorm ist.

Nachdem Anfang der 1990er-Jahre die Arbeitslosigkeit in der Schweiz stark angestiegen war und die Regierung die Anspruchsdauer verdoppelt hatte, verbuchte die Arbeitslosenkasse grosse Defizite. Um diese zu reduzieren, kürzte

---

Dr. Rafael Lalive d'Epinay und Dr. des. Alois Stutzer sind Oberassistenten am Institut für Empirische Wirtschaftsforschung der Universität Zürich.



die Regierung mit einem dringlichen Bundesbeschluss per 1. Januar 1997 die Taggeldsätze um 3 für Bezüger hoher Einkommen respektive um 1 Prozent für Bezüger tiefer Einkommen. Darauf ergriffen ein Arbeitslosenverein und die Gewerkschaften erfolgreich das Referendum gegen den Bundesbeschluss, und es wurde eine Abstimmung über die Kürzung der Taggeldsätze nötig.

Die Abstimmung fand am 28. September 1997 statt. Bis Anfang Juni wurden in der öffentlichen Diskussion vor allem Finanzfragen thematisiert. Ein radikaler Umschwung in der Diskussion trat am 10. Juni 1997 ein, als der damalige stellvertretende Biga-Direktor an einer Podiumsdiskussion erklärte, von den fast 200 000 Arbeitslosen in der Schweiz seien ein Drittel Alkoholiker oder Drogensüchtige und ein Drittel Drückeberger. Diese Aussage löste eine hitzige öffentliche Debatte über die wahren Gründe der Arbeitslosigkeit in der Schweiz aus. Finanzfragen traten in den Hintergrund zugunsten normativer Überlegungen über die Bedeutung der Arbeit und des Bezugs von Arbeitslosenunterstützung.

Die Debatte wurde in den Schweizer Tageszeitungen weitergeführt. Am 3. Juli 1997 schrieb die auflagenstärkste Tageszeitung der Schweiz, der «Blick», über «Falsche Arbeitslose: Ihre 10 fiesen Tricks». Am 9. Juli 1997 druckte der Zürcher «Tages-Anzeiger» ein Interview mit dem Sekretär des Schweizerischen Gewerbeverbandes, welcher betonte, dass die Gesellschaft zum grossen Teil aus «Geniessern» bestehe. Die Arbeit werde als lästiges Übel betrachtet, welches am besten ganz aus dem Leben verbannt werden solle. Am 4. August 1997 erschien in der «Berner Tagwacht» ein Interview, worin betont wurde, dass es nicht nur ein Recht auf Arbeit, sondern auch eine Pflicht zur Arbeit gebe.

In der Abstimmung unterstützte eine kleine Mehrheit von 50,8 Prozent das Referendum, und die Kürzungen mussten rückgängig gemacht werden. 49,2 Prozent der Urnengänger stimmten für die Senkung der Taggelder. Die drei wichtigsten Gründe für eine Reduktion der Taggeldsätze, welche in der auf die Abstimmung folgenden Wählerumfrage (VOX-Analyse) genannt wurden, waren: 1. Die Staatskassen sind leer und irgendwoher muss das Geld kommen (29 Prozent); 2. Die Arbeitslosen kosten zu viel, sind Profiteure und müssen dazu gebracht werden, wieder Arbeit zu finden (25 Prozent); 3. Der Beschluss ist nötig, die Taggeldkürzungen sind eine gute Sache (21 Prozent).

Die Punkte 2 und 3 weisen daraufhin, dass bei der Abstimmung normative Überlegungen über das richtige Verhalten ausgedrückt wurden. Die Unterschiede im Abstimmungsverhalten der Gemeinden können deshalb unter anderem die unterschiedlichen Einstellungen der Stimmbürger in der Umgebung jedes Arbeitslosen erfassen.

#### **Wohl überlegte Entscheidungen**

Wir ziehen die Abstimmung über die Arbeitslosentaggelder als Mass für die soziale Arbeitsnorm Umfragen vor. Denn sie ermöglicht einerseits, alle Gemeinden in den Blick zu nehmen. Andererseits treffen die Bürger bei einer Abstimmung – eher als bei einer Umfrage – eine wohl überlegte Entscheidung, da diese gesellschaftliche Konsequenzen hat. Durch Umfragen ermittelte Werte können jedoch für einen einfachen Konsistenztest verwendet werden.

Im Mikrozensus Familie – einer Befragung von rund 6000 Schweizerinnen und Schweizern – wurde 1995 unter anderem nach der Zustimmung zu folgender Aussage gefragt: «Wer nicht in der Lage ist, seinen Lebensunterhalt selber zu verdienen, ist unnützlich.» Die durchschnittliche Zustimmung pro Kanton weist einen statistisch signifikanten, positiven Zusammenhang mit den Abstimmungsergebnissen auf: Je höher die Zustimmung, desto mehr Bürger stimmten auch für eine Senkung der Taggelder (siehe Grafik, Seite rechts).

Wir sind uns bewusst, dass das beobachtete Abstimmungsverhalten zum Teil auch instrumentellen Überlegungen folgt. Arbeitslose und Leute, die befürchten, ihre Stelle zu verlieren, haben beispielsweise mit grösserer Wahrscheinlichkeit die Kürzung der Arbeitslosenentschädigung abgelehnt. Die öffentliche Diskussion vor der Abstimmung und die normativen Begründungen in der Nachbefragung zeigen, dass beim Abstimmungsverhalten normative Vorstellungen ebenfalls stark zum Ausdruck kommen. Die Volksabstimmung über die Kürzung der Arbeitslosentaggelder bietet sich deshalb als Indikator für die Stärke der sozialen Arbeitsnorm in den Gemeinden der Schweiz an.

Unsere empirische Analyse der Dauer der Arbeitslosigkeit stützt sich auf alle Personen, die im halben Jahr nach der Volksabstimmung arbeitslos wurden. Mit statistischen Verfahren haben wir untersucht, ob Arbeitslose, die in Gemeinden mit einer vergleichsweise stärkeren sozialen Arbeitsnorm leben, schneller wieder eine feste Stelle haben. Zur Erklärung der Ar-

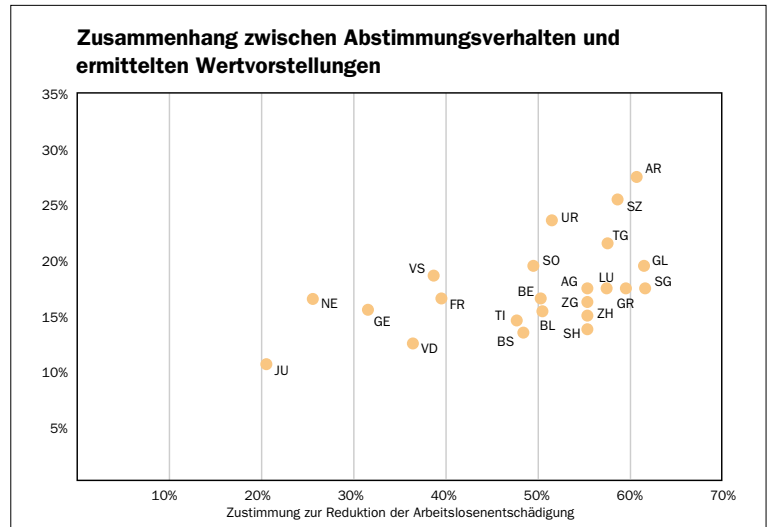
beitslosendauer werden dabei nur diejenigen Unterschiede der sozialen Arbeitsnorm berücksichtigt, die unabhängig von den regionalen Arbeitsmarktbedingungen bestehen. Die Resultate zeigen, dass Stellensuchende in Gemeinden mit hoher Zustimmung zur Kürzung der Arbeitslosentaggelder tatsächlich schneller eine neue Stelle finden.

Der Zusammenhang zwischen Arbeitsnorm und Arbeitslosigkeit ist quantitativ bedeutend. Unsere Simulationen legen nahe, dass Stellensuchende in Gemeinden mit einer starken sozialen Arbeitsnorm rund zehn Tage früher eine Arbeitsstelle annehmen. Weiter zeigt sich, dass die soziale Arbeitsnorm stärker wirkt, wenn die Muttersprache der Stellensuchenden auch die Umgangssprache in der Gemeinde ist. Der Zusammenhang zwischen der sozialen Arbeitsnorm und der Dauer der Stellensuche ist zudem besonders stark in kleineren Städten und Dörfern. Diese Ergebnisse legen nahe, dass das soziale Umfeld der Gemeinde eine bedeutende Rolle für die Dauer der Arbeitslosigkeit spielt.

### Weniger glücklich

Eine starke Arbeitsnorm zeigt sich nicht nur im Verhalten der Arbeitslosen, sondern auch in ihrem Wohlbefinden. Arbeitslose verlieren mit ihrer Stelle einen Teil ihrer Identität und Selbstachtung. Wie sich dies auf das subjektive Wohlbefinden oder das Glücksempfinden auswirkt, lässt sich mit Umfragedaten zur individuellen Lebenszufriedenheit untersuchen. In solchen Umfragen werden die Leute gefragt, wie zufrieden sie gegenwärtig – alles in allem – mit ihrem Leben seien. Als Antwortmöglichkeit steht ihnen zum Beispiel eine Skala von 1 «ganz und gar unzufrieden» bis 10 «ganz und gar zufrieden» zur Verfügung.

Untersuchungen für eine Vielzahl von Ländern zeigen, dass Arbeitslose weit weniger glücklich sind als Beschäftigte, selbst wenn berücksichtigt wird, dass sie ein tieferes Einkommen haben. Dies gilt besonders stark für die Schweiz. Während Beschäftigte bei der Frage nach der Lebenszufriedenheit durchschnittlich einen Wert von 8,2 angeben, wählen Arbeitslose durchschnittlich einen Wert von 6,6. Dabei zeigt sich, dass die Zufriedenheitswerte der Arbeitslosen in jenen Gemeinden tiefer sind, in denen viele Bürger für eine Senkung der Taggelder gestimmt haben. Dies deckt sich mit der Vorstellung, dass in Gemeinden mit einer starken sozialen Arbeitsnorm Stellensuchende dem sozialem Druck und Sanktionen stärker ausgesetzt sind.



In einer Befragung des Bundesamtes für Statistik wurde 1995 die Zustimmung zur Aussage «Wer nicht in der Lage ist, seinen Lebensunterhalt selber zu verdienen, ist unnützlich» ermittelt. Die durchschnittliche Zustimmung pro Kanton weist einen klaren Zusammenhang mit den Resultaten der Abstimmung über die Reduktion der Arbeitslosenentschädigung von 1997 auf: Kantone mit einer hohen Zustimmung bejahten ebenso deutlich eine Taggeldreduktion.

Die Ergebnisse der statistischen Untersuchungen zur Arbeitslosendauer und zur Lebenszufriedenheit der Arbeitslosen sowie die vor der Abstimmung beobachtete öffentliche Diskussion und die der Abstimmung folgende Nachbefragung zeigen, dass der schweizerische Arbeitsmarkt durch starke soziale Arbeitswerte beeinflusst wird und dass diese zu einer vergleichsweise tiefen Arbeitslosigkeit beitragen. Es fällt damit Licht auf einen offenbar wichtigen, jedoch oft vernachlässigten Faktor der schweizerischen Volkswirtschaft. Zukünftige Untersuchungen könnten wertvolle Einsichten zu den Bestimmungsgründen der sozialen Arbeitsnorm liefern. Dabei ist insbesondere nach dem Einfluss von Arbeitsmarktregulierungen auf die gesellschaftlichen Arbeitswerte zu fragen. Hinweise darauf können helfen, die Auswirkungen von politischen Massnahmen besser einzuschätzen.

### LITERATUR

- Frey, B.S./Stutzer, A.: Happiness and Economics. How the Economy and Institutions affect Human Well-Being, Princeton 2002
- Stutzer, A. / Lalive, R.: Soziale Arbeitsnorm und Arbeitslosigkeit in der Schweiz, Schweizerische Zeitschrift für Volkswirtschaft und Statistik 138(3), S. 293–316, 2002

# Gesunde Arbeitsplätze im Blick

**Die Untersuchungen der Arbeitsmediziner des Instituts für Sozial- und Präventivmedizin helfen die gesundheitlichen Risiken am Arbeitsplatz zu vermindern und das Wohlbefinden von Mitarbeitern positiv zu beeinflussen. Seit vergangenem Jahr obliegt der Abteilung Arbeits- und Umweltmedizin die arbeitsmedizinische und arbeitshygienische Betreuung der Universität und des Universitätsspitals. Ein Überblick.**

VON BRIGITTE MERZ

Arbeitsmedizin befasst sich mit dem Einfluss von Arbeit und Arbeitsbedingungen auf den Menschen und seine Gesundheit. Sie hat zum Ziel, das körperliche, geistige und soziale Wohlbefinden der Arbeitnehmer in allen Berufen und Arbeitsbereichen zu fördern und aufrechtzuerhalten. Wie vielfältig dabei die Bereiche sind, aus denen Themen bearbeitet werden, zeigen folgende beispielhafte Fragestellungen:

- Eine Mitarbeiterin klagt über Atemwegssymptome, die nur am Arbeitsplatz bei bestimmten Tätigkeiten auftreten. Gibt es in diesem Bereich Arbeitsbedingungen oder Gefahrenstoffe, die Reizungen der Atemwege verursachen können? Welche Arbeitsschutzmassnahmen können ergriffen werden, um gegebenenfalls die Belastung zu reduzieren?
- Seit dem Umzug in andere Räumlichkeiten klagen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zunehmend über Erkältungssymptome, und die Zahl der krankheitsbedingten Absenzen hat sich gesteigert. Zugerscheinungen am Arbeitsplatz werden als Ursache vermutet. Können die neuen raumklimatischen Bedingungen dafür verantwortlich sein und wenn ja, welche Massnahmen können ergriffen werden, um diese Situation zu verbessern?
- Ein neuer Arbeitsplatz für kurzzeitige Tätigkeiten soll eingerichtet werden. Es stehen nur zwei fensterlose Räume zur Verfügung. Können diese Räume prinzipiell unter den Gesichtspunkten des Arbeitsschutzes für den vorgesehenen Zweck genutzt werden? Wenn ja, welchem Raum ist aus arbeitsmedizinischer und arbeitshygienischer Sicht der Vorzug zu

geben und welche Auflagen müssen erfüllt werden?

– Eine schwangere Mitarbeiterin hat eine überwiegend stehende Tätigkeit in ungünstiger Körperhaltung zu verrichten, ausserdem besteht gelegentlich Kontakt zu infektiösem Material. Von welchen Tätigkeiten gehen Gefahren für den Schwangerschaftsverlauf aus und wie sind diese Risiken zu bewerten?

Anhand von zwei konkreten Fällen aus der täglichen Arbeit der Abteilung für Arbeitsmedizin des Instituts für Sozial- und Präventivmedizin und der medizinischen Poliklinik, in der die Fachrichtungen Arbeitsmedizin und Arbeitshygiene vereint sind und eng zusammenarbeiten, soll etwas genauer auf die Vorgehensweise eingegangen werden.

## Arbeitsschutz im Labor

Welche Atemschutzmaske soll ich meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern besorgen, die verschiedentlich Umgang mit Xylol haben? So lautete die Anfrage einer Laborleiterin. Xylol ist in der Tat ein toxikologisch relevantes Lösungsmittel, das zu den aromatischen Kohlenwasserstoffen zählt. Es kann bei entsprechender Belastung akute und chronische gesundheitliche Beschwerden verursachen. Darüber hinaus wird über eine erhöhte Abortrate unter Lösungsmittelbelastung berichtet. So sind Arbeitsschutzmassnahmen beim Umgang mit Xylol nicht nur gerechtfertigt, sondern erforderlich. In der Rangfolge der Schutzmassnahmen rangiert die persönliche Schutzausrüstung, zu der die Atemschutzmasken gehören, jedoch auf der untersten Stufe. Im Fall von Xylol, das auch über die Haut aufgenommen werden kann, bietet zudem eine Atemschutzmaske unter Umständen keinen ausreichenden Schutz.

Um die gesundheitlichen Risiken einschätzen zu können und Empfehlungen für die Schutzmassnahmen aussprechen zu können, müssen die Arbeitsplatzsituation und die Schadstoffbelastung genau bekannt sein. Aus diesem Grund wurde zunächst eine Begehung der Laborräume durchgeführt. An mehreren Arbeitsplätzen wird dort mit Xylol gearbeitet. Mit einer erhöhten Belastung durch Einatmen von Xyloldämpfen konnte besonders bei einem Arbeitsvorgang gerechnet werden, an dem Xylol-getränkte Proben mit einem Fön ohne Abzug getrocknet werden. Bei diesem Arbeitsschritt ist auch ein Hautkontakt möglich.

---

Dr. Brigitte Merz ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Abteilung Arbeits- und Umweltmedizin des Instituts für Sozial- und Präventivmedizin der Universität Zürich.

So sollte hier die Gefahrstoffbelastung durch Messungen objektiviert werden. Mit einer personenbezogenen Schadstoffmessung in der Luft könnte nur die Aufnahme über die Atemwege ermittelt werden. Um aber gleichzeitig die inhalative und dermale Xylol-Belastung abschätzen zu können, wurde ein so genanntes biologisches Monitoring durchgeführt, das heisst, die Substanz selbst oder eines ihrer Abbauprodukte wird in biologischem Material (etwa Blut oder Urin) mengenmässig erfasst und damit die gesamte innere Belastung unabhängig von dem Aufnahmeweg des Gefahrstoffes ermittelt. Zu diesem Zweck gab der Mitarbeiter, welcher an diesem Tag am Arbeitsplatz mit der grössten möglichen Exposition gearbeitet hatte, jeweils am Schichtende eine Urinprobe ab. Darin wurde der für Xylol spezifische Metabolit Methyl-Hippursäure quantitativ bestimmt.

In allen Urinproben war dieser Metabolit, der normalerweise nicht im Urin vorkommt, nachweisbar, sodass eine eindeutige Belastung des Personals vorlag. Die Konzentrationen lagen jedoch deutlich unter dem empfohlenen Grenzwert, dem so genannten biologischen Arbeitsplatztoleranzwert (BAT-Wert), sodass keine akute Gefahrensituation bestand. Die Befragungen der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch die Arbeitsmedizinerin ergaben auch keine Hinweise auf bestehende chronische Gesundheitsstörungen. Einige klagten jedoch bei bestimmten Arbeitsschritten über akute arbeitsplatzbezogene Gesundheitsprobleme. Aus diesem Grund und in Anbetracht des jungen Alters einiger Mitarbeitender und der möglichen fruchtschädigenden Wirkung von Xylol musste der Arbeitsschutz verbessert werden.

Die beste präventive Massnahme, die getroffen werden kann, ist der Austausch des Gefahrstoffes durch eine Chemikalie vergleichbarer Wirkung, aber mit geringerer Toxizität. So suchte die Laborleiterin nach Methoden mit Xylol-Ersatzstoffen. Diese Alternativen wurden arbeitsmedizinisch und toxikologisch bewertet und werden jetzt nach ökonomischen und anwendungstechnischen Gesichtspunkten beurteilt.

Ausserdem wurden weitere technische und organisatorische Arbeitsschutzmassnahmen erarbeitet – die Anschaffung eines belüfteten Trockenschrankes, das Verlegen bestimmter Arbeitsschritte in die Kapelle und das Tragen geeigneter Schutzhandschuhe –, sodass letztendlich die Xylol-Belastung minimiert werden kann. Auf Atemschutzmasken, die ungern ge-

tragen werden, kann unter diesen Bedingungen sogar ganz verzichtet werden.

### Risiko und Sicherheit

Ein weiteres Beispiel aus der Praxis der Abteilung Arbeitsmedizin betrifft die Einschätzung gesundheitlicher Gefahren am Arbeitsplatz im



Bild: Christoph Schumacher

Rahmen von systematischen Arbeitsplatzbegehungen. Hintergrund dieser Inspektionen ist die Umsetzung der Richtlinie 6508 der Eidgenössischen Koordinationskommission (EKAS), die den Beizug von Arbeitsärzten und anderen Spezialisten der Arbeitssicherheit für die Risikoanalysen vorschreibt.

Im Zentrum steht die Ermittlung von Gefahren chemischer, physikalischer und biologischer Art am Arbeitsplatz – beispielsweise die Belastung durch verschiedene Arbeitsstoffe, die Einwirkung von Lärm oder Strahlen oder der Umgang mit Mikroorganismen. Bei Bedarf werden zur Risikoabschätzung neben den Erkenntnissen aus Begehungen der Arbeitsbereiche und Befragungen der Verantwortlichen und der Mitarbeitenden auch Arbeitsplatzmessungen vorgenommen, um die Belastungen objektiv beurteilen zu können. Darüber hinaus fliesen aber auch arbeitsorganisatorische und ergonomische Aspekte in die Beurteilung der Sicherheit und des Gesundheitsrisikos am Arbeitsplatz mit ein, und es werden Massnahmenvorschläge erarbeitet.

Bei den systematischen Arbeitsplatzbegehungen wurde in einem Arbeitsbereich die Holzstaubbelastung als eine der Hauptgefahren für die Gesundheit identifiziert und mengenmässig erfasst. Holzstaub wird über die Lungen aufgenommen, und die bekannten gesundheitlichen Auswirkungen betreffen die

Das Arbeiten mit toxischen Lösungsmitteln gehört in vielen Labors zum Alltag. Wie gesundheitliche Risiken am Arbeitsplatz vermindert werden können, zeigen die Empfehlungen und Analysen der Abteilung Arbeitsmedizin des Instituts für Sozial- und Präventivmedizin.

Atemwege. Die persönliche Belastung durch Holzstaub kann deshalb am besten über personenbezogene Messungen ermittelt werden, das heisst, das Messgerät befindet sich am Mitarbeiter in Höhe der Einatemzone. Es besteht die Möglichkeit, Kurzzeit- oder Langzeitmessungen (acht Stunden) durchzuführen. Da in diesem Fall die Staubbelastung während Tätigkeiten, die nur zeitweilig anfallen, beschrieben werden sollte, wurden Kurzzeitmessungen vorgenommen.

Die Messungen erfolgten während der Arbeiten mit hoher Holzstaubbelastung. Dabei zeigte sich eine beachtenswerte Belastung besonders bei den Arbeiten an einer Fräsmaschine, aber auch bei Reinigungsarbeiten, sodass technische, organisatorische und personenbezogene Massnahmen zur Reduktion der Staubbelastung vorgeschlagen und teilweise bereits umgesetzt wurden.

#### **Prävention an erster Stelle**

Der Einfluss von Arbeitsplatzbedingungen auf die Gesundheit der Arbeitnehmenden und der Wert und die Bedeutung von Arbeitsschutzmassnahmen sind heute allgemein anerkannt, und umfassende gesetzliche Regelungen, wie zum Beispiel das Arbeitsgesetz und die dazugehörigen Verordnungen, die Mutterschutzverordnung und die Verordnung über den Schutz der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer vor Mikroorganismen sowie die erwähnte EKAS-Richtlinie 6508, tragen dem Rechnung.

Auch in der Universität und dem Universitätsspital gibt es – wie oben beispielhaft aufgeführt – verschiedene Belastungen an den einzelnen Arbeitsplätzen, die darüber hinaus durch die Einführung neuer technischer Methoden oder einer veränderten Arbeitsorganisation einem stetigen Wandel unterliegen.

Die Aufgaben der Arbeitsmedizin umfassen Massnahmen der so genannten primären, sekundären und tertiären Prävention. Das wichtigste Ziel ist die primäre Prävention. Das heisst, durch die Gestaltung der Arbeitsplätze sollen die Sicherheit und die Gesundheit der Arbeitnehmenden erhalten und Unfälle sowie die Entstehung von Berufskrankheiten vermieden werden. Deshalb sind auch Gefährdungsbeurteilungen und Risikoanalysen für die Arbeitsplätze gefordert. Die Verantwortung dafür obliegt dem Arbeitgeber.

Die Arbeitsmediziner und Arbeitshygieniker spielen dabei aber eine wesentliche beratende Rolle und arbeiten eng mit den anderen Spezialisten der Arbeitssicherheit des personalärztlichen Dienstes, der Spitalhygiene und

des Sicherheitsdienstes zusammen. Sie helfen technische, organisatorische und persönliche Massnahmenvorschläge und ihre Umsetzungsmöglichkeiten zu erarbeiten. Dabei wird der Kontakt sowohl zu den Verantwortlichen als auch den Mitarbeitenden gesucht.

Aber auch die Früherkennung von arbeitsbedingten Erkrankungen, also die sekundäre Prävention, ist ein ganz wesentlicher Bestandteil der arbeitsmedizinischen Tätigkeit. Dazu gehört auch die Beurteilung, ob gesundheitliche Beschwerden durch Arbeitsplatzbedingungen ausgelöst oder unterhalten werden. Neben der individuellen Beratung und Untersuchung der betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter spielt die Analyse der Arbeitsplatzbedingungen und die Bewertung in Hinblick auf die Beschwerdesymptomatik eine wesentliche Rolle. Sollten sich Hinweise auf eine arbeitsbedingte Erkrankung ergeben, werden sowohl dem Arbeitnehmer als auch dem Arbeitgeber entsprechende Verbesserungsvorschläge unterbreitet.

Aber auch Mitarbeitende mit bestehenden Erkrankungen und einem eingeschränkten Leistungsvermögen sollen Tätigkeiten zugeordnet werden können, die ohne weitere Gefahr für ihren Gesundheitszustand und ihre Sicherheit ihren Fähigkeiten entsprechen und ihre Möglichkeiten nutzen. Auch bei diesen Massnahmen der tertiären Prävention können die Arbeitsmediziner aufgrund ihrer Kenntnisse der Arbeitsplatzbedingungen und -anforderungen als Verbindungsglied zwischen den behandelnden Ärzten, dem Arbeitgeber und Arbeitnehmer dienen.

Die Arbeitsmedizin bietet letztlich ein vielfältiges Feld von Fragestellungen, die technische, naturwissenschaftliche, toxikologische und medizinische Erkenntnisse verbindet. Der Kontakt zu anderen Spezialisten der Arbeitssicherheit sowie zu Verantwortlichen und Angestellten aus vielen Bereichen der Universität und des Universitätsspitals trägt dazu bei, die Arbeit in der Abteilung Arbeitsmedizin zu einem interessanten und spannenden Erlebnis mit ständig wechselnden Herausforderungen zu machen.

#### **Abteilung Arbeits- und Umweltmedizin**

Kontaktpersonen:

PD Dr. med. Philipp Hotz, Leitender Arzt,

Telefon: 01 634 46 45, photz@ifspm.unizh.ch

Dr. med. Brigitte Merz, Arbeitsmedizinerin,

Telefon: 01 634 46 46, brigitte.merz@ifspm.unizh.ch

Annette Hofmann, Arbeitshygiene,

Telefon: 01 634 46 46, a.hofmann@zuv.unizh.ch



# Zwischen Berufsarbeit und Demokratie

**«Flexibilität», «Effizienz» und «lebenslanges Lernen» sind aktuelle Schlagworte der Arbeitswelt. In der Pädagogik sind die damit verbundenen Vorstellungen keineswegs neu. Gerade im deutschsprachigen Raum bieten sie deshalb Anlass, Perspektiven der Bildung wieder breit zu diskutieren.**

VON DANIEL TRÖHLER

Die Pädagogik erwacht aus ihrem Dornröschenschlaf – nicht durch den Kuss eines schönen Prinzen, sondern durch die scheinbar hässlichen Ansprüche der immer dominanter werdenden Wirtschaft. War bisher vor allem im deutschsprachigen Raum das Ideal der Bildung von der Ästhetik der Antike dominiert, so lauten die magischen Begriffe heute «Flexibilität» und «Effizienz». Euphoriker wie der Rektor der Universität St. Gallen, Peter Gomez, orakeln, dass binnen weniger Jahre die Schule sich stärker verändern werde als in den letzten 500 Jahren insgesamt – also die Folgen der Reformation mit eingerechnet –, und Zukunftsforscherinnen wie die deutsche Journalistin Gudrun Englisch interpretieren die kommenden Bildungsinstitutionen als «Marktplätze», welche mit Bildungsgutscheinen betreten und auf welchen insbesondere das im Internet verfügbare Wissen gehandelt, aber nicht hierarchisch und zeitfressend vermittelt werde.

Die globalisierte «Wissensgesellschaft» – das neue soziologische Zauberwort, das bereits jenes der «Risikogesellschaft» abgelöst hat – wird als Befreiung der Menschen aus den Zwängen der industriellen Gesellschaft verstanden. Traditionelle Berufe gelten deswegen als antiquiert; die Zukunft gehört den flexiblen Jobnomaden, die sich in einem lebenslangen Lernprozess an die stets neuen Situationen anpassen. Skeptiker dagegen beklagen die Kälte der wirtschaftlichen Gesellschaft und pochen romantisch inspiriert auf das Eigenrecht der Kindheit, den Schonraum, der es dem Kind erst ermögliche, sich selbst zu werden.

Unterstützt werden sie durch prominente Philosophen wie Jürgen Mittelstrass, der im Mai 2002 in einem Vortrag an der Universität Zürich das verfügbare Internet-Wissen als sinn-

entleerten Torso interpretierte und der Idee der (deutschen) Bildung entgegengesetzte, oder – international – durch Richard Sennets Klage gegen die ökonomische Globalisierung, welche zur «Corrosion of Character» (1998) führe. Der publizistische Markt der öffentlichen Empörung gegen den weltweiten Wirtschaftsmarkt scheint noch lange nicht ausgeschöpft, denkt man an den jüngsten internationalen Bestseller «The Silent Takeover. Global Capitalism and the Death of Democracy» (2001) der jungen Cambridge-Dozentin Noreena Hertz. Hier scheinen das Ende des romantischen Kindheits-Mythos und der Tod der Demokratie zwei interdependente Folgen der Globalisierung zu sein, ganz ungeachtet des Umstands, dass die Propagandisten des romantischen Kindheitsbildes wie etwa Runge oder Fröbel kaum als demokratisch gesinnt bezeichnet werden können.

## Realitätsferne Rhetorik

Die Zukunftsvisionen gehen davon aus, dass die Slogans von «new work» oder «new economy» Wirklichkeit abbilden. Sie berücksichtigen nicht die Möglichkeit, dass Sprache eine Wirklichkeit bloss suggerieren könnte, die in dieser Form gar nicht existiert. Die Rede von sich auflösenden traditionellen Berufen wird nämlich weder durch den historischen Blick noch durch die Statistiken bestätigt. Das Phänomen der verschwindenden Berufe ist seit je eine übliche Begleiterscheinung wirtschaftlicher Entwicklung, wie etwa Rudi Pallas Lexikon der untergegangenen Berufe (1998) bescheinigt; Berufe wie Windenmacher, Lersener oder Guillocheure dürften heute kaum mehr bekannt sein: Sie verschwanden schon vor Jahrhunderten, weil die Marktentwicklung sie schlicht überflüssig machte.

Gegenüber der Rhetorik ist grundsätzlich Vorsicht geboten: Während der Humanbereich mit den Begriffen «Effizienz» und «Flexibilität» mechanisiert wird, erfährt die wirtschaftliche Sprache eine merkwürdige Anthropomorphisierung. «Der Markt fasste Mut» ist heute ein stehender Begriff, gleich wie die «Aktien leiden» («Finanz und Wirtschaft», 21. 8. 2002), oder die «Börse hustet», oder der Umstand, dass in einer bestimmten «Börsenstimmung» gewisse «Aktien interessant» seien («Stocks», 16. 8. 2002). Der «optimistischen Börse» steht der «Börsenkoller» entgegen, ihm wiederum

---

Dr. Daniel Tröhler ist Lehrbeauftragter am Pädagogischen Seminar der Universität Zürich.



das «Börsenfieber» (NZZ, 20. 8. 2002). Die verkehrte Rhetorik wirkt sich auch auf die Dimension der Zeit aus: Während Börseninvestitionen immer kurzfristiger angelegt sind, um zum «schnellen Geld» zu gelangen, wird von den Menschen unter den Bedingungen der globalen Ökonomie verlangt, dass sie «lebenslang lernen».

Betrachtet man dagegen die Bildungsstatistiken in der Schweiz, so absolvieren noch immer rund zwei Drittel aller Schulabgängerinnen und -abgänger eine Berufslehre. Diese Berufsbildung wird von den Trägern des dualen Berufsausbildungssystems, den Betrieben und dem Staat, nicht à fond perdu ermöglicht, weil sie Schöngeister wären, sondern letztlich, weil Kundinnen und Konsumenten danach fragen. Der Einfamilienhausbesitzer wird bei einem defekten Dach auch künftig den Dachdecker beauftragen und kaum einen flexiblen Singelehrer.

Und so wird auch die Zukunftsforscherin Gudrun Englisch auf ihrem permanenten Trip um die Welt es vorziehen, dass ihr Flugzeug von ausgebildeten Technikern gebaut und gewartet wurde und nicht von kreativen Optikern oder Damenschneiderinnen. Heizungen und Kamine werden auch in Zukunft von ausgebildeten Kaminfegerinnen und -fegern gewartet, so wie man bei Krankheiten im Allgemeinen Ärzte aufsucht. Richtig ist zwar, dass etwa der Beruf des Automechanikers marginalisiert wird, aber nur, weil das Ersetzen von Motorenteilen billiger ist als deren zeitaufwändige Reparatur. Dafür ist der Beruf des Automonteurs wichtiger geworden, und derjenige des Autoelektrikers erlebt einen ungeahnten Aufschwung.

Die Berufsbildungsinstitutionen und die Verbände haben darauf adäquat reagiert und entsprechende – im konventionellen Rahmen gestaltete – Bildungsgänge konzipiert und realisiert. Mit Ausnahme ganz weniger spezifischer Berufe im Umfeld der Informatik hält sich das duale Berufsbildungssystem als solches stabil und entlässt gut ausgebildete Berufsleute in die Wirtschaft. Die Bemühungen um staatliche Anerkennung der Berufsbildung sind dabei beachtlich: Der Migros-Genossenschaftsbund musste vor Jahren sein ganzes Prestige aufwenden, um die Tätigkeit der Magaziner, die bis dahin lediglich angelehrt worden waren, mittels einer anerkannten Berufslehre aufzuwerten – was sich auch in der Umbenennung des Berufs zu «Lagerist» ausdrücken sollte. Ebenso verhält es sich mit dem Arbeitsgebiet der Hundecoiffeure: In diesem Falle wurde vom Verband viele Jahre hindurch dafür gekämpft,

diese Arbeit endlich zu einem BIGA-anerkannten Beruf zu machen.

### Neue Begriffe – alte Ideen

In die Zukunft schauen ist ein heikles Geschäft, insbesondere wenn die Sprache der Gegenwart schon falsche Signale setzt. Diese suggeriert



Gefragte Berufsleute: Auch künftig werden Flugzeuge wohl von ausgebildeten Technikern und nicht von kreativen Optikern oder flexiblen Singelehrern gewartet.

nämlich, dass «Flexibilität» und «Effizienz» sowie «lebenslanges Lernen» zukünftige Zielvorstellungen seien und, umgekehrt gedacht, noch nicht existierten, so als ob etwa der historisch am weitesten verbreitete Beruf, jenes des Bauern, nicht permanent Flexibilität erfordert hätte. Seit Beginn der systematischen pädagogischen Reflexion war «Flexibilität» ein Kernbegriff – nur hiess dies damals im 18. Jahrhundert «Biagsamkeit».

Damit wurde explizit auf die Kommerzialisierung beziehungsweise Industrialisierung der Gesellschaft reagiert. Gerade im Übergang zur protoindustriellen Gesellschaft verlangte Pestalozzi zusammen mit der verbesserten Ausbildung mehr «Gewerbsamkeit und Biagsamkeit» (1780), wobei nicht nur in der Berufsbildung mehr «Flexibilität» erreicht werden sollte, sondern auch in dem, was später Allgemeinbildung hiess – Pestalozzi nannte dies noch die «allgemeine Biagsamkeit des Kopfs und des Herzens» (1782).

Den Denkern des 18. Jahrhunderts war das Problem der wirtschaftlichen Entwicklung durchaus bewusst. Die wohl prominenteste Passage, die das belegt, stammt aus Rousseaus

Erziehungsroman «Emile» (1762). Die Frage, welchen Beruf Emile lernen sollte, wird angesichts der unsicheren wirtschaftlichen Entwicklung entschieden. «Wer noch so schöne Talente hat, aber unter Verhältnissen lebt, in denen er sie nicht gebrauchen kann, wird im Elend umkommen, als ob er sie nicht besäße.» Rousseau warnt vor überspezialisierten Berufen, und Emile wird folglich zuerst als «Mensch» gebildet, dann als Landwirt, dann als Tischler – Berufe, die von den Menschen immer benötigt würden.

Damit scheint ein Paradox gegeben: je allgemeiner die Bildung, je flexibler der berufliche Mensch. Dass insbesondere die deutschsprachige Rezeption Rousseaus Einsehen für die Menschenbildung mit der griechisch-ästhetischen Bildungsidee verknüpfte und sie als Gegensatz zur Berufsbildung deutete, ist eines der tragischen Momente der Geschichtsschreibung der Pädagogik, die noch immer der Korrektur bedarf.

«Flexibilität» ist innerhalb der pädagogischen Reflexion so wenig ein neuer Begriff wie «Effizienz». Der langjährige Präsident der Harvard University, Charles William Eliot, veröffentlichte 1909 einen Aufsatz unter dem Titel «Education for Efficiency», in welchem er gegenüber der kontinentaleuropäischen Tradition Nutzungsaspekte in den Mittelpunkt stellte. Gleich zu Beginn hält er fest, dass dieser zentrale Gesichtspunkt nicht nur auf die Jugend bezogen werden sollte, sondern – ohne den Begriff des «lebenslangen Lernens» zu verwenden – «until the powers of the mind and body begin with added years to decline».

Und John Dewey, einer der einflussreichsten Erziehungsphilosophen des 20. Jahrhunderts, plädiert 1916 in «Democracy and Education» für «social efficiency» als Ziel der Erziehung in einer Demokratie, die von Dewey als kooperative und durch Erfahrung und gegenseitigen Austausch lernende Form eines gemeinschaftlichen Lebens gedeutet wurde.

#### **Von der Geschichte lernen**

Nach Max Webers berühmter These in «Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus» (1904/05) stehen der nicht-lutherische Protestantismus, der Kapitalismus und die Demokratie in engem Zusammenhang. In der Tat wurzeln Rousseau, Pestalozzi, Eliot sowie Dewey in der calvinistischen beziehungsweise zwinglianischen Konfession. Ihre Überzeugungen waren geprägt von den politischen Prämissen des reformatorischen Republikanismus. Rousseau verbindet mit dem Ideal der grie-

chischen Antike und der Republik Genf die Berufsbildung explizit mit den Pflichten des Bürgers der Gesellschaft gegenüber.

Pestalozzi pflanzt sein pädagogisch-proto-industrielles Konzept in jenes des autarken «oikos», das gemäss dem Republikanismus die Menschen zu patriotischer Tugend führen soll, während Dewey die Erziehung auf Demokratie bezieht. Sein enger Vertrauter, George Herbert Mead, fokussierte 1908/09 Bildung auf «Geschmeidigkeit» (suppleness), als «skill that can be adapted», sodass Berufstätige «can turn from one form of manufacture to another». «Skill» ist «developed intelligence», und diese die Voraussetzung der «citizens» in einer «industrial democracy». Schule fördert diese Art von «skills», wenn sie in einer Demokratie situiert ist.

Versteht man die Konzepte des amerikanischen Pragmatismus als Versuche, Bildung, moderne Ökonomie und Demokratie in ihrer gegenseitigen Abhängigkeit zu verstehen, so könnte die Geschichte Dornröschens anders enden als im Märchen. Denn ihr Erwachen hängt ja, genau genommen, weniger mit dem Auftauchen des Prinzen zusammen als mit dem Umstand, dass der Fluch des 100-jährigen Schlafs an diesem Tag zu Ende ging: Das Verlieben ist aus dieser Sicht ein zufälliges Ereignis.

In Analogie dazu böten die kruden und mit wenig historischen Kenntnissen vertretenen Slogans der New-economy-Enthusiasten gerade im deutschsprachigen Raum Anlass, die vor 100 Jahren verpasste Möglichkeit, Bildung international zu diskutieren, wieder aufzunehmen. Damals wurde stattdessen eine anti-ökonomische, anti-demokratische und nationalistische Bildungstheorie etabliert, die auf innerliche Totalität zielte und die der bürgerlichen Ideologie des Wilhelminischen Kaiserreiches entsprach. Aus diesem Traum muss sie erwachen.

Dabei wird sich herausstellen, dass eine fundierte Allgemeinbildung das Mittel zur Flexibilität ist, aber auch, dass diese nicht im scharfen Gegensatz zur Berufsausbildung steht und dass Lernen und Arbeit ebenfalls keine Gegensätze sind. «Flexibilität» und «Effizienz» werden dann normativ nicht primär auf ökonomischen Gewinn, sondern im Sinne verschütteter Traditionen auf Staatsbürgerlichkeit und Demokratie ausgerichtet sein. Menschen sind dann lernfähig (das heisst flexible), soziale und politische Wesen, und kein Kanonenfutter entfesselter Börsenhasardeure, denen, so die vielleicht naive pädagogische Hoffnung, es vor allem an etwas (allgemeiner) Bildung fehlt.



# Zurück in den Kalten Krieg

**Afghanistan ist nach dem 11. September 2001 ins Zentrum des Medieninteresses gerückt, wie zuvor nur nach Erdbeben oder nach dem Einmarsch der Sowjettruppen. Silvia Berger, Dieter Kläy und Albert A. Stahel rollen nun die Konflikte der letzten 20 Jahre auf.**

Afghanistan ist ein unübersichtliches und geschundenes Land mit einer verschlungenen Geschichte. Es ist deshalb begrüssenswert, wenn unter der Ägide des Strategieexperten und Afghanistankenners Albert Stahel, Titularprofessor für politische Wissenschaften an der Universität Zürich, über ein solch schwieriges und weitgehend unbekanntes Land ein 140-seitiges Buch publiziert wird, das einen Überblick schaffen will. Leider ist das Vorhaben nicht ganz geglückt.

Das Buch ist in 13 kurze Kapitel unterteilt. Nach einer sechsseitigen Einführung in die Geschichte der letzten 250 Jahre setzt das Buch zwei Schwerpunkte. Der erste liegt auf dem Krieg gegen die Sowjetunion von 1979 bis 1989. Detailreich werden der politische Auftrag an die sowjetische 40. Armee, ihr Einmarsch, ihre Kriegsführung, ihre Taktik, ihre Sanitätslogistik, ihr Rückzug und ihre Verluste ausgeführt, wie auch die Parteien, Kommandanten und die Kampfaktik des afghanischen Widerstandes sowie dessen Verluste und Flüchtlinge. Davon abgesetzt behandeln die letzten drei Kapitel den Aufstieg der Taliban, den Terrorismus und die Gegenwart.

## Fehlende Zusammenhänge

Schade ist, dass der Buchtitel «Afghanistan – ein Land am Scheideweg» etwas anderes verspricht, als der Text bietet. Denn die vielleicht wichtigste Funktion geschichtlicher Darstellungen ist Orientierungs-

stiftung. Geschichte kann erklären, weshalb das Heute so ist, wie es ist und wie es hätte anders kommen können. Sie könnte also zu erklären versuchen, weshalb Afghanistan heute am Scheideweg steht. Diesen Anspruch an Orientierungshilfe erfüllt das Buch nur teilweise.

Afghanistans Entwicklung vor allem in der Zeit des Krieges gegen die Sowjetunion wird zwar detailliert dargestellt, aber nur unzureichend erklärt. Viele Ereignisse, viele Daten und Namen, viele Akteure und Strategien sind aufgeführt, aber die Zusammenhänge fehlen.

Beispielsweise wird der Einmarsch der sowjetischen Truppen strategisch fundiert und mit vielen Zitaten unterlegt beschrieben. Auch die Schwächung der 40. Armee durch Infektionskrankheiten und die Art der Verletzungen werden genau ausgeführt. Doch sind die Schilderungen nur wenig in den Kontext eingebettet und vor allem ohne Gegenwarts-

bezug, der auch im Untertitel «Im Spiegel der aktuellen Ereignisse» versprochen wird. An einer Wegscheide führen mehrere Wege in die Zukunft, die mit Hilfe des Wissens über die Vergangenheit skizziert werden müssten.

## Spannende Fragen

Diese Diskrepanz zwischen Titel und Inhalt betrifft vor allem den ersten Teil des Buches. Die erwähnten letzten drei Kapitel über die Taliban, den Terrorismus und die Gegenwart helfen viel besser zu verstehen, wo Afghanistan heute steht. Diese 40 Seiten hätten gut und gerne verdreifacht werden können, denn hier werden spannende Fragen gestellt, etwa nach der Rolle der Nachbarstaaten und der multinationalen Erdölkonzerne.

Gefragt wird auch nach der Zukunft des weltweit am stärksten verminten Agrarlandes, das lange Zeit vom Geld aus dem Opiumanbau lebte. Gefragt wird nach der Zukunft einer traumatisierten Jugend,

die nur den Krieg kennt, nach den afghanischen Flüchtlingen, die in pakistanischen Lagern aufgewachsen sind, mit Identitätsproblemen zu kämpfen haben und auf der Suche nach ihren Wurzeln offen sind für extreme Ideologien.

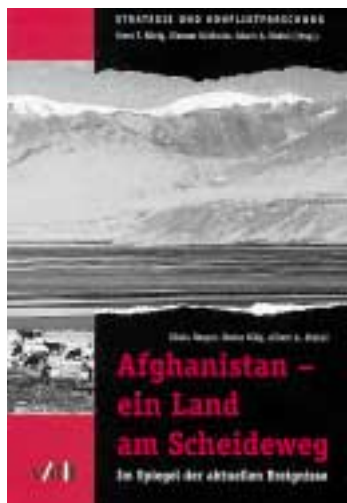
## Kein Buch für Eilige

Die Publikation ist explizit für ein breites Publikum gedacht, richtet sich jedoch eher an eine spezialisiertere, am Detail interessierte Leserschaft. Es wäre deshalb vorteilhaft gewesen, das stilistisch sehr heterogene Buch als Aufsatzsammlung zu präsentieren, denn als solche wäre es zielgerichtet lesbar.

Wer sich für Ahmad Shah Massud, den Löwen des Panjshir, interessiert, findet in Kapitel 6 einen kurzen Überblick über dessen Taktik, die sich an jene Mao Dsedongs anlehnte. Wer hingegen einen Überblick über die ethnische Vielfalt möchte, steuert auf Kapitel 5 zu, wo auch die verschiedenen Mujahedin-Parteien, die gegen die sowjetische Armee gekämpft haben, beschrieben sind. Nicht zuletzt äusserst hilfreich ist auch die Zusammenstellung von Internetadressen und Berichten humanitärer Organisationen in der Bibliographie.

Berger, Kläy und Stahel haben kein Buch für eilige Leser geschrieben, sondern für solche, die gerne nochmals zurück in die Geschichte des Kalten Kriegs schweifen und den Kampf der Sowjets knapp und dennoch detailreich ausgeführt haben möchten.

*Markus Binder*



Silvia Berger,  
Dieter Kläy,  
Albert A. Stahel:  
Afghanistan – ein  
Land am Scheide-  
weg. Im Spiegel  
der aktuellen  
Ereignisse,  
vdf Hochschulver-  
lag, Zürich 2002,  
140 Seiten,  
47 Franken.

# Inputs für die Berufspraxis

**Wissen entwertet sich durch neue Forschungsergebnisse. Die Fachstelle für Weiterbildung der Universität Zürich unter der Leitung von Klaus Burri sorgt dafür, dass die aktuellsten wissenschaftlichen Erkenntnisse auch den Akademikerinnen und Akademikern in der Praxis zugute kommen. Das ist nicht immer ganz einfach.**

Zuerst hat man das Gefühl, sich im Gebäude geirrt zu haben. «Aufnahme» oder «Untersuchung» steht auf einigen Türschildern. Auch der lange Korridor erinnert an eine Klinik: Die Fachstelle für Weiterbildung ist im ehemaligen Rotkreuzspital untergebracht. Leiter der Stelle ist seit gut einem Jahr Klaus Burri. Zuvor hatte der 54-jährige Historiker und Erwachsenenbildner die Stiftung Zentrum für Erwachsenenbildung der Universität Basel geführt.

Die Rückkehr an seine Zürcher Erstausbildungsstätte hat Burri noch keinen Tag bereut: «Das Commitment des Rektorates und damit auch finanzielle Anreize für die Institute sind da.» Das ist wichtig, denn für viele Institute bedeutet es noch Neuland, Weiterbildung für bereits berufstätige Akademikerinnen und Akademiker anzubieten. Den Auftrag dazu erhielt die Universität durch die Weiterbildungsoffensive des Bundes und das neue Zürcher Universitätsgesetz.

## Konkurrenz schläft nicht

Lebenslanges Lernen lautet die Devise. «Das tönt ein bisschen nach Bestrafung», schmunzelt Burri. «Aber es ist schon so: Die Erstausbildung wird in Zukunft früher einsetzen. Die Leute kommen jünger an die Universität und verlassen sie nach kürzerer Studiendauer, ihr Wissen veraltet schneller. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, werden sie immer wieder auf Inputs angewiesen sein.»

Die Fachstelle versteht sich als Dienstleisterin für alle



Bild: zvg

Der Historiker und Erwachsenenbildner Klaus Burri leitet seit gut einem Jahr die Fachstelle Weiterbildung der Universität Zürich.

Institute, welche Weiterbildungen anbieten möchten. Die Kursinhalte sind Sache der Institute. Die Arbeit der Fachstelle beginnt mit der Beratung und endet mit der Kursevaluation.

Auch eine Anschubfinanzierung bietet die Weiterbildungskommission als Auftraggeberin der Fachstelle. Burri: «Damit kann das Institut einen Wissenschaftler, eine Wissenschaftlerin anstellen, welche ein Curriculum verfassen und den Kurs während der ersten Durchführung begleiten.» Den erwirtschafteten Ertrag können die Institute in Forschungsvorhaben reinvestieren.

Besondere Highlights im Weiterbildungsangebot sind für Klaus Burri ein Executive MBA-Kurs, den die Universität Zürich zusammen mit der Stanford University durchführt, oder der Masterstudiengang in Angewandter Ethik des Ethik-Zentrums der Universität. Selber mitinitiiert hat er einen neuartigen Kurs in Betriebswirtschaft für Geistes- und Naturwissenschaftlerinnen und -wissenschaftler sowie einen Master-Studien-

gang Kulturwissenschaften am Romanischen Seminar.

Auch eine Marketingstudie gab der neue Stellenleiter in Auftrag, denn die Konkurrenz schläft nicht. Im Bereich der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften sind auch die Fachhochschulen rührige Mitbewerber. Immer mehr Konkurrenz kommt auch aus dem Internet.

Angesichts dieser Marktsituation findet es Klaus Burri wichtig, die Dozierenden ständig auf den Praxisbezug hinzuweisen: «Die Teilnehmenden sind Leute mit Berufserfahrung und sozialen Kompetenzen. Sie erwarten, ihre Erfahrung mit dem verbinden zu können, was die Dozierenden vortragen.» Stundenlange Monologe liegen da nicht drin.

Pionierarbeit leistet die Fachstelle auch in Sachen Räumlichkeiten. Klaus Burri legt eine Planskizze auf den Tisch: In einem eleganten Neubau, nur wenige Gehminuten vom Bahnhof Oerlikon entfernt, stehen ab 2003 weiterbildungsgerechte Plenumsäle und Gruppenräume zur Verfügung.

Zu bezahlen haben diese universitären Weiterbildungen die Teilnehmenden selber – ein Prinzip, das dort angebracht sei, wo die Kurse karrierefördernd wirken, findet Klaus Burri. Doch im Sozial- oder Umweltsektor, wo hauptsächlich die Allgemeinheit profitiere, müsste sich der Staat finanziell stärker engagieren: «Weiterbildung fördert nachhaltiges Wirtschaftswachstum und ist ein wichtiger Standortvorteil.»

## Vielfältige Bildungsgänge

Klaus Burri ist ein aufmerksamer Zuhörer. Er lebt mit seiner Frau in Basel. Dorthin zog er vor 27 Jahren, weil ihm die offene, dialogfähige und liberale Kultur am Oberrhein gefiel. Inzwischen hat das Paar einen grossen Freundeskreis. Wichtig sind ihm auch die Patenkinder. Dabei fällt Klaus Burri auf, wie vielfältig die heutigen Bildungsgänge seien: «Es ist keine Katastrophe mehr, wenn ein Kind die Matura nicht macht.»

Natürlich ist Burri auch Leser. Im Moment widmet er sich der Lektüre des «Tschudi-Vademecums» von Bernhard Stettler, einem Buch über Rituale in Beziehungen und einem Krimi im englischen Historikermilieu. Seine Zukunftsvision indes ist beruflicher Natur: «Dass die Universität Zürich in fünf Jahren auf dem Irchel ein Weiterbildungszentrum besitzt.» Ein so grosszügiges und lichtdurchflutetes etwa wie jenes der Universität St. Gallen.

Paula Lanfranconi

# Arbeitsort Museum

**Von der Archäologie bis zur Zoologie: Das Angebot der Museen der Universität Zürich ist sehr vielfältig. Vielseitig sind auch die Aufgaben und Arbeitsumfelder, die sie ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bieten. Drei Porträts.**



## Die Museumsführerin

Sonntagmorgen, kurz nach 11 Uhr. Ein Grüppchen wartet vor dem Völkerkundemuseum. Die meisten sind allein gekommen, auffallend viele Frauen. Endlich gibt es Einlass. Nun warten sie wieder – auf Regula Demuth, die durch die Ausstellung mit dem wohlklingenden Titel: «Luxus der Kulturen» führen wird. Da kommt sie, im kurzen Rock und mit langen blonden Haaren, ein paar Notizzettel in der Hand, und beginnt.

Im Lichthof der Universität ist Regula Demuth eine unter vielen. Wie immer um die Mittagszeit drängen die Studierenden zu den wenigen Plätzen. «Ausschlafen ist mein Luxus», sagt die 32-jährige Studentin und setzt sich. Verständlich, als Mutter von Zwillingen, die – immerhin – «termingerecht» in den ersten Semesterferien auf die Welt gekommen sind. Seit acht Semestern studiert sie Pädagogik und im Nebenfach Ethnologie – ihr wahres Steckenpferd. Doch man habe es ihr ausgedrückt: «Damit kannst du sowieso nichts anfangen», hat es geheissen. Jetzt, nach der Arbeit im Museum, ist Regula Demuth überzeugt: «Gerade hier gibt es Möglichkeiten.»

«Luxus ist für mich, mitten am Nachmittag eine Stunde spazieren gehen zu können», steht am Eingang zur Ausstellung. Regula Demuth beginnt die Führung. Sie erklärt, dass die Ausstellung im dreisemestrigen Kurs «Museologie» an der Universität Zürich entstanden ist; die Ethnologiestudenten sollten eine Ausstellung gestalten. Demuth führt ihre Gruppe zur Hochzeitstorte von Sprüngli, einem der elf ausgestellten Luxusobjekte. «Das Thema Luxus war schwierig, denn Luxusbegriffe können sich ändern», sagt sie. «Zucker zum Beispiel war im Mittelalter ein exklusives Gewürz, heute ist es für 1 Franken 50 in jeder Migros zu kaufen.»

Zudem sei Luxus im Westen nicht dasselbe wie im Osten. Ein Objekt – weder aus teurem Material noch durch eine zeitaufwändige Verarbeitung entstanden – könne wegen seinem Prestige zum Luxusobjekt werden. «Diese indische Maske zum Beispiel darf nur das künftige Dorfoberhaupt tragen.» Vor dem Flakon aus Kristall staunen dann alle: Für einen Tropfen Parfum mussten 170 Blütenköpfe ausgepresst werden; die

Hat im Völkerkundemuseum wertvolle Erfahrungen gesammelt: die Studentin und Museumsführerin Regula Demuth.

Flasche kostet über 60 000 Franken. Viel Geld im Vergleich zu den 150 Franken, die Regula Demuth als Guide pro Führung verdient.

Noch heute staunt sie, was für Schätze in den Hinterzimmern des Museums zu Tage gekommen sind. Zum Beispiel eine tibetanische Jacke aus Brokat, einem teuren Seidenstoff, die Ärmel überlang, weil nicht für arbeitende Hände gedacht. Aber auch aus Privatsammlungen konnten die Studentinnen prächtige Objekte zusammentragen, einen Fliegenwedel aus Ghana zum Beispiel – holzgeschnitzt, mit einer Goldfolie und einem Antilopenschweif. Genug Stoff für Regula Demuth: Sie wird ihre Lizenziatsarbeit in der Ethnologie schreiben. *Manuela Moser*

Völkerkundemuseum,  
Pelikanstrasse 40, 8001 Zürich

Öffnungszeiten:  
Di–Fr 10 bis 13 h und 14 bis 17 h,  
Sa 14 bis 17 h,  
So 11 bis 17 h.

Aktuelle Sonderausstellungen:  
«Rosebud-Sioux. Lebensbilder einer Reservation» bis 1. Dezember 2002,  
«Der Mond als Schuh. Zeichnungen der San» bis 5. Januar 2003,  
«In den Strassen von Shanghai. Chinesisches und westliches Leben in Fotografien (1910–1930)» bis 30. März 2003.





Sorgt in der Archäologischen Sammlung für spannende Ausstellungen: die Archäologin und Konservatorin Elena Mango.

## Die Konservatorin

Nach ihrem typischen Tag gefragt, zuckt Elena Mango mit den Schultern: «Es gibt ihn nicht.» Beginnt sie aufzuzählen, für was sie als Konservatorin der Archäologischen Sammlung alles zuständig ist, wird klar, warum. Einerseits betreut sie die Praktika von Studierenden, doziert an der Universität, redigiert wissenschaftliche Artikel, betreibt eigene Forschung. Auf der andern Seite ist die promovierte Archäologin verantwortlich für das Museum: sie sichtet geeignete Objekte, erarbeitet Leihverträge für Sonderausstellungen, leitet die Werbung, macht die Prospekte und führt das Publikum durch die Räume.

Sie lacht und sinniert: «Ich bin Konservatorin und wissenschaftliche Mitarbeiterin. Aber eigentlich bin ich auch Museumspädagogin, Ausstellungsleiterin und Werbemanagerin.» Ganz zu Schweigen von der «unsichtbaren» Arbeit: dem taktvollen Umgehen mit Privatsammlern, dem Ausschöpfen von gemeinnützigen Fonds, überhaupt: das Aufspüren von Gönnern – alles wichtige Arbeiten, die das Überleben des Museums mitbestimmen.

Konservator – Kurator oder Kustos in Deutschland und Österreich – ist der vielleicht auffälligste Museumsberuf der Gegenwart. Denn, er hat sich am stärksten verändert. Heute sind Konservatoren spezialisierte Museumsmacher. Manager, die wissen, wie und was Geld einbringt. Dabei rückt die wissenschaftlich korrekte Kunstvermittlung in den Hintergrund. Elena Mango ist froh, dass sich die universitären Museen anders verhalten dürfen. Doch auch die Rolle der Universität hat sich verändert. «Wir müssen heute rechtfertigen, wofür wir das Geld brauchen», sagt sie. So ist die Professionalisierung zu einem Hauptthema auf Symposien mit andern Schweizer Universitätsmuseen geworden. «Lehre und Forschung gegen innen, ein Schaufenster gegen aussen» – so bringt Elena Mango ihre Vorstellung eines gesunden Museums auf den Punkt.

Sonderausstellungen sind für die Konservatorin eine Möglichkeit, diese Vorstellung umzusetzen. Und mit der Ausstellung «Volte di Marmo», die bis Ende September zu sehen war, ist dies Elena Mango auch gelungen. Gezeigt wurden –

erstmalig ausserhalb Italiens – 22 Marmorbüsten aus dem florentinischen Palazzo Medici Riccardi. Ergänzt wurden sie durch zehn Büsten aus der Zürcher Sammlung. «Man kann vergleichen und Querverbindungen herstellen – ich übernehme eine Ausstellung nie, ohne etwas anzuhängen», erklärt Mango.

Zusammen mit den Architektinnen Mireille Turin und Ursula Tobler hat Elena Mango aus dem schmalen Raum das Beste herausgeholt: Die Büsten wurden nicht wie einzelne Zahnstocher auf Sockeln platziert, sondern konnten auf Augenhöhe von allen Seiten betrachtet werden. Das Geschwür hinter dem linken Ohr des alten Mannes, die falsche Frisur des Priesters – nichts blieb dem interessierten Beobachter verborgen.

*Manuela Moser*

Archäologische Sammlung,  
Rämistrasse 73, 8006 Zürich

Öffnungszeiten:  
Di–Fr 13 bis 18 h,  
Sa/So 11 bis 17h.

Nächste Sonderausstellung:  
«Tabula Rasa.  
Holzgegenstände aus den römischen  
Siedlungen von Vitodurum und  
Tasgetium», 12. November 2002 bis  
9. Februar 2003.



Bilder: Christoph Schumacher



Bild links:  
«Ein Präparat muss aussehen wie das Original»: Beat Häusler bei der Herstellung eines Seeottermodells.

Bild rechts:  
Mitbringsel einer Afrika-Expedition: Präparator Dominik Steinmann sichtet Mäuse aus Äthiopien.



## Die Präparatoren

**D**ominik Steinmann öffnet die hohe Kühlschranktür und sagt: «Hier muss man vorwärts machen.» Der Blick fällt auf den steif gereckten Hals einer Schildkröte, dann auf einen Stapel massiger Pakete. In diesen sind tote Tiere aus dem Zürcher Zoo. Ein Schneeleopard, ein Bär, ein Krokodil – sie alle landeten im Gefrierfach des Zoologischen Museums. Es ist nun die Arbeit des Präparators, ihre Körper zu entfleischen und zu bearbeiten.

Doch vorerst wartet ein anderes Projekt auf Steinmann: Hundert äthiopische Mäuse, die schon seit sieben Jahren tot sind. Wildbiologen des Instituts brachten sie von einer Expedition mit nach Hause. Steinmann fasst Maus um Maus mit einer Pinzette, dreht sie auf den Rücken, schaut ihre fleckigen Felle an und legt sie dann, nach Zähnen geordnet, zurück in die Alkoholgläser. «Die Mäuse sind zu eng gelagert worden», ärgert er sich. Doch aus Respekt den getöteten Tieren gegenüber will er nun das Beste daraus machen.

Das heisst: Die Felle trocknen, gerben, auf Kartonstreifen aufspannen und nummeriert der wissenschaftlichen Aufbewahrung übergeben. Besucherinnen und Besucher des Museums werden sie nie zu Gesicht bekommen; diese Arbeit hat einen rein wissenschaft-

lich-dokumentarischen Wert. So, wie der grösste Teil der Sammlung des Zoologischen Museums.

Beat Häusler ist der zweite Präparator, der im Zoologischen Museum arbeitet; besser gesagt: handwerkert und modelliert. Die beiden Männer teilen sich drei Arbeitsräume im Untergeschoss des Museums – ein Büro, eine Werkstatt zum Sägen und Fräsen und ein Mazerierraum, der mit seinen Wannen und Wasserschläuchen eher an eine Molkerei als an einen Arbeitsraum im Museum erinnert. «Hier werden die grossen Tiereschädel entfleischt, abgespritzt und gewässert» sagt Häusler; in der Ecke stehen die gelben Gummistiefel schon bereit.

Aber momentan arbeitet Häusler in der Werkstatt an einem Seeotterpräparat; es soll in der permanenten Ausstellung gezeigt werden. Das Zoologische Museum zeigt Tiere, die nicht oder noch nicht lange ausgestorben sind. Eine Ausnahme ist das Riesenfauquier beim Eingang – ein Vertreter einer Gattung, die es bereits seit der Eiszeit nicht mehr gibt. Seine monatelange Rekonstruktion ist Häuslers Werk. Aber auch der viel kleinere Otter macht ihm genug Arbeit, denn er bekam nur das Fell und nicht das ganze Tier. «Durch das Trocknen hat sich das Fell derart in die Länge gezogen, dass die Pro-

portionen überhaupt nicht mehr stimmen.» Es ging trotzdem; der fertige Modellkörper aus Styropor sieht jedenfalls formecht aus.

«Ein Präparat muss aussehen wie das Original», sind sich die beiden Experten einig. Dass die Originale schöner seien, verneint Häusler: «Nur an Modellen kann die Struktur eines Schwanzes studiert werden. Und nur bei einem Präparat wird wirklich deutlich, wie einzigartig ein Specht steht – zwei Krallen nach vorne, zwei nach hinten gerichtet.» Der Vogel mit den Druckknopfaugen hat für die Betrachterin etwas Morbides, nicht aber für die Präparatoren. Bei ihnen überwiegt das Interesse am Objekt. Eine Faszination, die auch vor den Ferien nicht halt macht: Für die Aufbewahrung von Zufallsfunden ist die notwendige Ausrüstung immer mit im Reisegepäck.

Manuela Moser

Zoologisches Museum,  
Karl Schmid-Strasse 4, 8006 Zürich

Öffnungszeiten:  
Di–Fr 9 bis 17 h,  
Sa/So 10 bis 16 Uhr.

Aktuelle Sonderausstellung:  
«Haie – gejagte Jäger»  
bis 5. Januar 2003.

# Im Reich der Alphatiere

Es ist nicht so, dass ich einen neuen Job suche. Papiertiger bleibt Papiertiger. Aber manchmal, wenn ich wild und hungrig bin – meistens gegen Monatsende – treibt mich raus auf die freie Laufbahn. Zur präventiven Umorientierung gewissermassen. Dann blättere ich den Stellenanzeiger durch und schaue, ob vielleicht etwas Passendes für mich zu finden wäre. Da tut sich mir dann jeweils das rätselhafte, rosarote Reich der Alphatiere auf.

Zugegeben, auch mein Beruf ist ein bisschen exotisch. Die ausgeschriebenen Jobs aber, die scheinen aus einer noch viel bizarrerem Welt zu stammen. Headhunter werden da gesucht, ein Performance-Spezialist, eine Expertin für die Human Resources, jemand, der ein Profitcenter leitet, und eine Abteilungsleiterin Leistung. Ich fühle mich nur halbwegs angesprochen.

Lieber würde ich eine Abteilung Erfüllung leiten oder beispielsweise eine Abteilung Tat, am liebsten aber die Abteilung Streich. Jeder, der sich wieder mal einen Streich geleistet hat, würde ich mit Lunchchecks belohnen. Ich müsste schauen, dass immer genug Streiche gespielt werden, und würde nebenbei anstiftende Bemerkungen fallen lassen. «Bemerkenswert, dass die Harddisk so langlebig ist», «Schön, dass die Löhne so zuverlässig ausbezahlt werden», «Netter neuer Mitarbeiter» oder auch einfach «Ach, da steht ja gar kein Salz neben der Kaffeemaschine». Wer zu wenig Streiche vorweist, dem werden die Lunchchecks gestrichen.

Vielleicht müsste ich mich aber auch für die Human Resources melden. Möglicherweise gehöre ich zu den besonders nachhaltigen Ressourcen. Mein Dow Jones steigt und fällt zwar je nach Tagesverfassung, wenn ich aber mal besonders hungrig bin, wächst mein Index in viel versprechenden Kurven. Dann wird nämlich ordentlich konsumiert (beim Essen knausere ich nicht) und alles gleich angelegt. Etwa auf Hüfthöhe bleibt dann auch liegen und will nicht mehr weg. Eine sichere Anlage mit wenig Risiko.

Ein Headhunter aber will ich nie werden, das klingt mir zu anstrengend. Zuerst wird man mit rohem Fleisch scharf gemacht (das würde bei mir nicht funktionieren, ich mag kein Tartar), und dann müsste man immerzu durch die Stadt hecheln. Ich stelle mir vor, wie man tagein, tagaus Köpfe von siegreichen Damen mit Föhnfrisuren und erfolgsverwöhnten Herren mit Brillant-Haar jagen und sie dann wie Trophäen dem Chef auf den Tisch legen müsste. Und das alles bei fle-



Illustration: Pierre Thomé

xiblen Arbeitszeiten. Überstunden werden sowieso erwartet.

Da ist mir der Performance-Spezialist schon lieber. Das Anforderungsprofil dieses Inserats könnte mir glatt entsprechen, bin ich doch auch eine Theaterhäsin mit einigen Jahren Performanceerfahrung. Ein «Flair für Zahlen» wird gewünscht. Voilà, das ist bei mir relativ gut ausgeprägt – nach all den Defizitberechnungen. Bei der Aufgabenliste wird es aber etwas schwieriger: Hauptsächlich soll ich Performance Reports erstellen und weiterentwickeln. Na gut, bei den ändern rumschnüffeln, wie sie ihren Auftritt vorbereiten, dürfte ja nicht so schwierig sein, und beim Rapportieren kommt mir dann meine Eigenschaft als Papiertiger wieder zugute.

«Sie unterstützen das Head Performance in allen fachlichen und administrativen Belangen», heisst

es weiter im Inseratetext. Ganz klar, die Hauptrolle braucht Bestätigung. Dann werde ich eben den Szenenapplaus initiieren, wenn der Chef wieder einmal seinen grossen Monolog hält. Die Koordination mit den internen Stellen ist auch kein Problem: Licht, Technik, Ton werden zum richtigen Zeitpunkt zum Einsatz kommen. Und wenn mal ein Satz vergessen geht und die Souffleuse gerade ein Nickerchen macht, könnte ich den Part übernehmen. (Ich mach das dann von der Bezahlung abhängig.)

Weiter fordert das Inserat für meinen Geschmack schon unverschämte «First-Level-Support für die Portfolio-Manager». Da könnte es Schwierigkeit geben. Auf der Anfängerstufe, ja da war ich auch mal. Und Support kann man immer gebrauchen. Beim Portfolio aber muss ich die Sparte wechseln. Genau genommen gehört so was nicht auf die Bühne, auch wenn es im Hintergrund natürlich sehr brauchbar ist. Vielleicht entspricht das Inserat ja doch nicht ganz meinem Profil. Auch wenn der Mann, der so chic aus dem Fotobalken schaut, aussieht wie ein veritabler Theaterhase. Ein mittel-mässiger zwar – aber immerhin.

Ob auch ich ein Alphatier bin, kann ich nach der Lektüre des Stellenanzeigers letztlich nicht sagen. Vielleicht eher ein animal with leadership. Sicher aber ein theatre performer, ein write creator, computer's ghost, vielleicht auch eine Presse-stute, eine Federfuchsin oder eine Tintensponin. Ganz sicher aber auch eine Spezialistin. Ein Papiertiger halt.

Simona Ryser

Simona Ryser ist Autorin und Sängerin.



ମିଳନ

