Zeitschrift: Gewerkschaftliche Rundschau : Vierteljahresschrift des Schweizerischen Gewerkschaftsbundes

Herausgeber: Schweizerischer Gewerkschaftsbund

Band: 66 (1974)

Heft: 11-12

Artikel: Thesen zur Arbeitspsychologie

Autor: Ulich, Eberhard

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-354704

Nutzungsbedingungen

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

Conditions d'utilisation

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

Terms of use

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

Download PDF: 15.07.2025

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

Thesen zur Arbeitspsychologie

Dr. Eberhard Ulich,
Professor für Arbeits- und Betriebspsychologie

Die Aufgabe der Arbeitspsychologie besteht vornehmlich darin, die Arbeitsbedingungen an die Strukturen und Bedürfnisse der arbeitenden Menschen anzupassen. Dies kann etwa dadurch geschehen, dass – nach Möglichkeit in Kooperation mit der Arbeitsphysiologie – geeignete Pausenformen, optimale Schichtregelungen, sinnvolle Unfallverhütungsmassnahmen unter anderem entwickelt und zur Einführung empfohlen werden. In derartigen Fällen geht es darum, den arbeitenden Menschen vor Überbeanspruchung, Krankheit und Unfall zu bewahren. Diese (reagierende) Form der Veränderung von Randbedingungen hat die Tätigkeit von Arbeits- und Betriebspsychologen lange Zeit geprägt.

Erst in den letzten Jahren werden – ausgehend vor allem von den skandinavischen Ländern – umfangreichere und erfolgversprechende Bestrebungen erkennbar, auch bei der Veränderung der Kernbedingungen von Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung aktiv mitzuwirken (vgl. dazu u.a. die Arbeiten von *Herbst* 1962, 1974; *Thorsrud & Emery* 1969; *Davis & Taylor* 1972; *Ulich, Groskurth & Bruggemann* 1973). Hier geht es zum Beispiel nicht mehr ausschliesslich um die Frage, mit Hilfe welcher Mittel und Massnahmen weitgehend unterteilte Arbeit «menschengerecht gestaltet» werden kann. Hier wird vielmehr das Prinzip der weitgehenden Unterteilung der Arbeit grundsätzlich in Frage gestellt und die Suche nach neuen Arbeitsformen aufgenommen. Zukünftig wird es also mehr als bisher die Aufgabe der Arbeitspsychologie sein, die menschliche Arbeit so zu gestalten, dass sie optimale Möglichkeiten für Persönlichkeitsentfaltung und Selbstverwirklichung bietet.

Damit wird zur zentralen Zielvorstellung der Arbeits- und Betriebspsychologen in Forschung und Praxis die Mitwirkung bei den Bemühungen um eine Verbesserung der Qualität des Arbeitslebens. Wegen der zentralen Rolle der Arbeit für die Gestaltung menschlichen Lebens kann dies zugleich als ein Beitrag zur Verbesserung der allgemeinen Lebensqualität verstanden werden.

Erweiterung des Handlungsspielraums

Zur Verwirklichung dieser Zielvorstellung wurde eine Reihe von konkretisierbaren Massnahmen vorgeschlagen, die unter dem Begriff der «Erweiterung des Handlungsspielraumes» (Ulich 1972) *zusammengefasst werden können und in der betrieblichen Praxis an einzelnen Stellen bereits mit teilweise überraschendem Erfolg praktiziert werden* (Ulich 1973, 1974a). *Zu nennen sind hier vor allem der planmässige Arbeitswechsel, die Aufgabenerweiterung und die relative Autonomie von Arbeitsgruppen. Auch in der Schweiz wird in einer Reihe von Betrieben mit diesen Massnahmen schon sehr erfolgreich experimentiert* (Ulich 1974b).

Allerdings sind die genannten Ansätze vom arbeitspsychologischen Standpunkt aus unterschiedlich einzuordnen. Die Methode des planmässigen Arbeitswechsels dient – sofern nicht auch Kontrollfunktionen in das Rotationsprinzip einbezogen werden – in erster Linie dem Abbau von Ermüdungs-, Monotonie- und Sättigungsphänomenen. Dies gilt prinzipiell auch für die einfache Aufgabenvergrösserung, die aus einer Aneinanderreihung strukturell gleichartiger oder ähnlicher Arbeitsverrichtungen besteht. *Beide Ansätze gehen ausserdem – unabhängig von einer allfälligen arbeitsphysiologischen Begründung und mehr oder weniger explizit – von der Annahme aus, dass es vor allem die Abwechslung ist, die eine Arbeit interessant macht und Zufriedenheit bewirkt.*

Demgegenüber geht der Ansatz der Aufgabenerweiterung vom Bedürfnis nach Persönlichkeitsentfaltung und Selbstverwirklichung aus sowie von der Annahme, dass «echte» Arbeitszufriedenheit (vgl. hierzu *Bruggemann* 1974, *Groskurth* 1974, *Bruggemann* et al. i. Dr.) dementsprechend weitgehend mitbestimmt wird von der Möglichkeit, in der Arbeit die vorhandenen Fähigkeiten einzusetzen und zu entwickeln*). Im Sinne einer Verbesserung der Qualität des Arbeitslebens

---

*) So sind auch nach der von *Lempert* und *Thomssen* kürzlich vorgelegten Untersuchung diejenigen Personen aus ihrer Stichprobe mit der Arbeit zufriedener, die angeben, «ihre Arbeitsaufgaben durch Einigung unter Kollegen zu erhalten, nicht kontrolliert zu werden, abwechslungsreiche Arbeit zu machen, eigene Ideen und Vorstellungen in der Arbeit auszuprobieren und ihr Wissen und Können in der Arbeit sinnvoll einsetzen zu können» *(Lempert & Thomssen* 1974, 141).

kommt damit der Aufgabenerweiterung zweifellos eine grössere Bedeutung zu; sie wird in der betrieblichen Praxis dadurch realisiert, dass strukturell verschiedenartige Arbeitselemente – zum Beispiel Planungs-, Fertigungs- und Kontrollaufgaben – in einer grösseren Handlungseinheit zusammengefügt und einer Person übertragen werden.

Dem Modell der autonomen Arbeitsgruppen liegt darüber hinaus die Auffassung zugrunde, dass Selbstverwirklichung und Persönlichkeitsentfaltung erst durch kommunikative Selbstbestimmung – die den Aspekt der sozialen Verpflichtung und Verantwortung miteinschliesst – ermöglicht werden. In der Praxis besteht die Autonomie darin, dass die für die Arbeit einer Gruppe relevanten Planungs-, Regulations- und Kontrollfunktionen von der Gruppe selbst und in eigener Verantwortung wahrgenommen werden. Tatsächlich unterscheiden sich die vorfindbaren Gruppen aber hinsichtlich des Grades der ihnen übertragenen Autonomie ausserordentlich, so dass es sich in den meisten Fällen wohl eher um «teilautonome» Gruppen mit «relativer Gruppenautonomie» handelt (vgl. dazu *Gulowsen* 1972, *Lattmann* 1972, *Ulich* 1974b).

Insgesamt wird durch diese Ansätze deutlich, dass die Arbeitspsychologie sich auf die sich offensichtlich verändernden Bedürfnisse der arbeitenden Menschen einzustellen beginnt und ihre Aufgabenstellung den veränderten Verhältnissen anpasst.

Literatur

Bruggemann, Agnes: Zur Unterscheidung verschiedener Formen von Arbeitszufriedenheit. Arbeit und Leistung 1974, 28, ...

Bruggemann, Agnes, Groskurth, P. & E. Ulich: Arbeitszufriedenheit. Schriften zur Arbeitspsychologie (Hrsg. E. Ulich). Huber: Bern, i. Dr.

Davis, L. E. & J. C. Taylor (eds.): Design of Jobs. Harmondsworth: Penguin Books, 1972.

Groskurth, P.: Arbeitszufriedenheit als normatives Problem. Arbeit und Leistung 1974, 28, ...

Gulowsen, J.: A Measure of Work-Group Autonomy. In.: *Davis, L. E. & J. C. Taylor* (eds.): Design of Jobs. Harmondsworth: Penguin Books, 1972, 374–390.

Herbst, P. G.: Autonomous Group Functioning. London: Tavistock Publications, 1962.

Herbst, P. G.: Socio-technical Design. London: Tavistock Publications, 1974.

Lattmann, Ch.: Das norwegische Modell der selbstgesteuerten Arbeitsgruppe. Betriebswirtsch. Mitt., Band 56, Bern: Haupt, 1972.

Lempert, W. & W. Thomssen: Berufliche Erfahrung und gesellschaftliches Bewusstsein. Stuttgart: Klett, 1974.

Thorsrud, E. & F. E. Emery: Form and Content in Industrial Democracy: Some Experiences from Norway and other European Countries. London: Tavistock Publications, 1969.

Ulich, E.: Arbeitswechsel und Aufgabenerweiterung. REFA-Nachrichten 1972, 25, 265–275.

Ulich, E.: Aufgabenerweiterung und autonome Arbeitsgruppen. Industrielle Organisation 1973, 42, 355–358.

Ulich, E.: Die Erweiterung des Handlungsspielraumes in der betrieblichen Praxis. Industrielle Organisation 1974a, 43, 6–8.

Ulich, E.: Neue Formen der Arbeitsstrukturierung. Fortschrittl. Betriebsführung 1974b, 23, 187–196.

Ulich, E., Groskurth, P. & Agnes Bruggemann: Neue Formen der Arbeitsgestaltung. Frankfurt/M.: Europäische Verlagsanstalt, 1973.