«Der Mensch nützt seinen Spielraum»

«L'homme profite de sa liberté d'action»

Anita Keller / Franz Schultheis / Daniela Nowakowski

Anhand von Fotografien aus den Jahren um 1977 bis 2014 diskutieren die Psychologin Dr. Anita Keller und der Soziologe Prof. Dr. Franz Schultheis über Veränderungen in der Arbeitswelt. Ziel ist eine breit angelegte Diskussion, die den Fächer aktueller Debatten weit öffnet. Zu diesem Zweck hat das Schweizerische Nationalmuseum ein Bilderset vielfältiger Arbeitssituationen zusammengestellt. Die Gesprächsteilnehmer sind dazu eingeladen, Fotografien zu wählen und eigene Diskussionspunkte zu setzen. Durch das Gespräch führt Daniela Nowakowski.

Dr. Anita Keller forscht und lehrt am Institut für Arbeits- und Organisationspsychologie der Universität Bern. Als Arbeitspsychologin interessiert sie sich dafür, welche Bedingungen zu positiven oder negativen Erfahrungen führen, da sich Erfahrungen am Arbeitsplatz auf das Wohlbefinden, die Gesundheit und die Lebenssituation von Personen auswirken.

Prof. Dr. Franz Schultheis forscht und lehrt am Soziologischen Seminar der Universität St. Gallen. Arbeit, so der Soziologe, sei ein zentraler Teil unserer sozialen Identität. Sie integriere, indem sie uns eine Aufgabe und Ansehen verleiht, zu Austausch mit anderen führt und in der Form von Lohnarbeit die Teilhabe an der Konsumgesellschaft ermöglicht. Zudem sei Arbeit mitunter noch immer ein Hort der Solidarität, auch wenn die Gewerkschaften an Einfluss verloren hätten. Er interessiert sich für den Wandel in der Arbeitswelt, wer ihn antreibt und wie der Einzelne damit umgeht.

A.K.: Ich würde gerne mit dem Grossraumbüro starten, davon sind heute viele Arbeitnehmer betroffen. Diese Büroform verkürzt die Kommunikationswege und kann die Zusammenarbeit fördern. Personen, die in solchen Büros arbeiten, berichten aber auch über Schwierigkeiten. Es gibt in Grossraumbüros viele Störquellen, und es kommt häufig zu Arbeitsunterbrüchen, zum Beispiel weil die Kollegen sich unterhalten oder telefonieren oder man etwas gefragt wird. Einerseits ist es durch diese Unterbrechungen für viele nicht möglich, in einen sogenannten «Flow» reinzukommen. Mit «Flow» ist ein vertiefter und vergnügter Zustand gemeint, in dem man in der Aufgabe aufgeht und die Zeit vergisst. Andererseits benötigt das Ausblenden und immer wieder neu in die Konzentration finden eine mentale Extraleistung, die ermüdet. Das ist eine Form der Belastung, die

S'appuyant sur des photographies prises entre 1977 et 2014, la psychologue Anita Keller et le sociologue Franz Schultheis ont confronté leurs points de vue sur les mutations qui se sont opérées dans le monde du travail. Cette rencontre entre les deux experts avait pour objectif de lancer une discussion volontairement ouverte afin d'élargir les perspectives du débat actuel. Le Musée national suisse a réuni à cet effet une série de clichés illustrant différentes situations de travail et invité les deux spécialistes à en sélectionner quelques-uns pour alimenter la discussion. L'entretien a été animé par Daniela Nowakowski.

Anita Keller est enseignante-chercheuse à l'Institut de psychologie du travail et des organisations à l'Université de Berne. Spécialiste des questions liées au travail, elle s'intéresse aux conditions à l'origine d'expériences positives ou négatives. Celles-ci ayant une incidence sur le bien-être, la santé et la vie des individus.

Franz Schultheis est enseignant-chercheur en sociologie à l'Université de St-Gall. Pour lui, le travail constitue une composante essentielle de notre identité sociale. C'est un facteur d'intégration dans la mesure où il nous permet d'accomplir une tâche et de profiter de la reconnaissance qui en résulte, nous met en relation avec les autres et nous permet, par le biais du salaire versé, de prendre part à la société de consommation. En outre, le travail se présente, selon M. Schultheis, comme un domaine dans lequel la solidarité peut s'exercer, même si les syndicats ont perdu de leur influence. Schultheis s'intéresse aux mutations du monde professionnel, aux acteurs de ces changements, ainsi qu'à la manière dont les individus font face à ces évolutions.

A.K.: Je commencerais volontiers avec ce grand espace ouvert, qui constitue le quotidien de nombreux travailleurs d'aujourd'hui. Si ce type de bureaux raccourcit les voies de communication et peut stimuler la collaboration, il est également une source de problèmes pour les personnes qui y évoluent au quotidien. Les espaces de travail ouvertes peuvent être perturbant et être à l'origine d'interruptions liées, par exemple, aux discussions entre collègues et aux coups de téléphone. Dans ces conditions, beaucoup de travailleurs ne parviennent pas à s'immerger dans ce que l'on appelle le



mit dem Aufkommen der Grossraumbüros und der geteilten Büros zugenommen hat.

F.S.: Hinzu kommt das Unpersönliche solcher Büros, hier sieht man keine Pflanzen, keine Familienfotos und dergleichen. Es gibt bereits Unternehmen, in denen es gar keine fixen Arbeitsplätze mehr gibt, zum Beispiel die UBS hier in Zürich. Wie ein Gast auf Zeit kommt der Arbeitnehmer am Morgen mit dem Wägelchen und schaut, wo er eine Nische findet. Diese Auflösung des fixen Arbeitsplatzes führt mich zu dieser Szene im Zug. Das konnte ich heute Morgen auf der Fahrt von St. Gallen nach Zürich selbst beobachten. Auch ich habe Mails gecheckt und einen Termin vereinbart. Wer in dieser arbeitsseligen Atmosphäre mit dem Nachbarn plaudert, der ist schon fast ein Störenfried. Dieser Trend der Effizienz und der Selbstoptimierung wirkt sich auch auf unser Sozialverhalten aus. Die Zugfahrt als Reisezeit zu erleben, die Zeit einfach verstreichen zu lassen oder sich über Banales zu unterhalten, wird als Zeitverschwendung betrachtet.

A.K.: Das mobile oder allgemein «entgrenzte» Büro ist auch in der Arbeitspsychologie ein grosses Thema. Es gibt Firmen, die der Arbeit am Feierabend und am Wochenende mit Regelungen entgegenwirken. Die Technik ermöglicht uns jedoch, E-Mails auch ausserhalb der Arbeitszeit zu beantworten, sei es nun im Zug oder zu Hause. Es handelt sich hier um ein Spannungsfeld. Diese Entgrenzung des Büros wird von vielen als eine positive Flexibilisierung wahrgenommen, als ein Gewinn an Kontrolle darüber, wie man sich die Zeit einteilt und wann und wo man arbeitet. Gleichzeitig verspüren dadurch aber auch viele den Druck, immer erreichbar sein zu müssen, selbst wenn das Unternehmen dies nicht direkt kommuniziert. Die technischen Möglichkeiten verlangen uns eine hohe Fähigkeit der Selbstregulierung ab, damit wir uns von der Arbeit erholen können, und machen es schwieriger, sich gedanklich von der Arbeit abzugrenzen.

«flow», qui décrit un état profond et agréable permettant de s'épanouir dans l'accomplissement de sa tâche et d'oublier le temps. En outre, se couper du bruit environnant et se reconcentrer demandent une énergie mentale supplémentaire qui s'avère épuisante. Cette forme de fatigue s'est accrue suite à la multiplication des espaces de travail ouverts et des bureaux partagés.

F.S.: À cela s'ajoute le caractère impersonnel de ces bureaux. Sur la photo, on ne voit ni plantes, ni photos de famille ou autre objet équivalent. Il existe déjà des entreprises où les collaborateurs n'ont pas de poste de travail fixe, comme chez UBS à Zurich. Tel un visiteur de passage, l'employé arrive le matin avec sa sacoche et s'installe à une place libre. Cela me fait penser à une scène que l'on observe souvent dans le train: je l'ai expérimentée moi-même ce matin au cours du trajet entre St-Gall et Zurich. Comme d'autres, j'ai profité du voyage pour regarder mes courriels et fixer un rendez-vous. Dans cette atmosphère studieuse, un passager qui entame une conversation avec son voisin est désormais considéré comme un élément perturbateur. Cette tendance à l'efficacité et à l'optimisation de soi-même se répercute aussi sur notre comportement social: se contenter d'apprécier le voyage, ne rien faire ou échanger des banalités reviennent à perdre de précieuses minutes.



A.K.: Le bureau mobile, ou plus généralement «sans frontières» constitue également un sujet central en psychologie du travail. Bien que dans certaines sociétés le travail le soir et le week-end soit clairement réglementé, la technique nous permet de répondre à des messages en dehors des heures de bureau, aussi bien dans le train qu'à la maison. Il s'agit d'une question sensible. Le décloisonnement du bureau est perçu par beaucoup comme une possibilité de souplesse bienvenue en matière de répartition des activités, de ca-

Redaktionsraum der «Basler Zeitung» BAZ in der alten Börse in Basel, 2001, Keystone / Martin Rütschi, Digitalfotografie.

Pendler nutzen die Zugfahrt zum Arbeiten, 2003, Keystone / Martin Rütschi, Digitalfotografie.

Salle de rédaction de la «Basler Zeitung» BAZ dans l'ancienne Bourse de la ville, 2001, Keystone / Martin Rütschi, photographie numérique.

Pendulaires travaillant dans le train, 2003, Keystone / Martin Rütschi, photographie numérique.







A.K.: Bei Firmen wie Google oder Novartis erfolgt die Aufweichung der Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit am Arbeitsort selbst. Diese grossen Anlagen oder Campusse bieten den Mitarbeitern viele Zusatzangebote, die sonst in die Freizeit gehören: Fitnesscenter, Restaurants, Massageräume, eine Weinbar etc. Die Angebote sind so ausgerichtet, dass ich mich länger auf dem Firmenareal aufhalte und mehr Zeit mit den Kollegen verbringe, denn auch beim gemeinsamen Sport nach Feierabend könnten ja Lösungen für Probleme gefunden werden, mit denen man sich bereits den ganzen Tag beschäftigt hat.

F.S.: Hier arbeitet allerdings auch nicht der durchschnittliche Arbeitnehmer, sondern eine privilegierte Minderheit, die jedoch wächst. Seit etwa fünfzehn Jahren spricht man in diesem Zusammenhang von der «Creative Class», der Klasse der Kreativen. Man hat herausgefunden, dass kreative Ideen oft nicht am Schreibtisch entstehen, sondern zufällig und insbesondere im Austausch mit anderen. Das Management solcher Firmen versucht sodann, solche Zufälle zu

lendrier et de localisation. Toutefois, il s'accompagne souvent d'une certaine obligation d'être toujours joignable, même lorsque l'entreprise ne l'exige pas expressément. En gommant les frontières entre temps de travail et plages de repos, la technologie nous oblige à faire preuve d'une grande capacité d'autorégulation.

A.K.: Dans certaines entreprises, comme Google ou Novartis, cette porosité entre vie professionnelle et loisirs s'observe même sur le lieu de travail. Ces grands espaces et ces campus offrent aux collaborateurs de nouveaux lieux de détente qui relèvent habituellement de la sphère personnelle: centres de fitness, restaurants, salles de massage, bars à vin, etc. Les activités proposées incitent les salariés à passer plus de temps avec leurs collègues dans l'enceinte de l'entreprise, car les problèmes sur lesquels ils se sont penchés durant toute une journée peuvent également être résolus au cours d'une séance de sport commune après les heures de bureau.

F.S.: Ces lieux de travail ne sont toutefois pas ouverts au salarié moyen. Ils sont réservés à une minorité privilégiée, qui a tendance à se développer: la «creative class» ou classe créative, concept apparu il y a une quinzaine d'années. Les études ont montré que les idées innovantes naissaient rarement dans l'esprit d'un individu assis à un bureau, mais de manière aléatoire, notamment dans le cadre de discussions. Par conséquent, les dirigeants tentent de forcer le hasard. L'ensemble de l'architecture interne et externe de l'entreprise est conçu pour générer différentes formes de communication et pour favoriser l'émergence des idées. Les collaborateurs bénéficient de conditions optimales pour s'épanouir, car leur créativité est considérée comme la ressource essentielle au succès de l'entreprise. Ainsi, l'organisation du lieu de travail obéit également à la loi de maximisation du profit.

«Jungle Lounge», «Music & Games Lounge» und «Meeting Informal» im Google Forschungs- und Entwicklungszentrum, Zürich, 2008, Camenzind Evolution, Zürich, Peter Würmli, Digitalfotografien.

«Jungle Lounge», «Music & Games Lounge» et «Meeting Informal» au centre de recherche et de développement de Google, Zurich, 2008, Camenzind Evolution, Zurich, Peter Würmli, photographies numériques.

programmieren. Die ganze Architektur und Innenarchitektur ist darauf ausgerichtet, verschiedene Formen von Kommunikation und somit Ideen zu generieren. Die Mitarbeiter erhalten ideale Verhältnisse, um sich zu entfalten, denn ihre Kreativität gilt als die wichtigste Ressource für den Erfolg des Unternehmens. Die Gestaltung des Arbeitsplatzes folgt also auch hier dem Parameter der Profitmaximierung.

Das Büro ist eine zentrale, jedoch nicht die einzige Arbeitswelt ...



F.S.: Mich interessiert dieses Sortierzentrum der Post, diese Arbeit wurde automatisiert und existiert heute nicht mehr in dieser Form. Die Automatisierung hat eine körperlich mühselige und monotone Arbeit abgeschafft. Gleichzeitig ist aber der Paketservice stark angewachsen, weswegen die Postboten und Angestellten von Paketdiensten mehr zu schleppen haben denn je.

Maschinen ersetzen den Menschen und erleichtern ihm die Arbeit gleichzeitig. Ist diese Ambivalenz im Verhältnis von Mensch und Maschine ein Thema bei den Berufspersonen, die Sie interviewen?

A.K.: Dass Maschinen Menschen ersetzen, ist nichts Neues. In unserer Forschung zeigt sich, dass aber eine Beschleunigung wahrgenommen wird. Die ständige Weiterentwicklung der Technik zwingt dazu, ständig Neues zu lernen. Es kann dabei um eine grosse Änderung wie etwa einen Systemwechsel, aber auch um kleine Änderungen wie beispielsweise ein System-Update gehen. Kaum hat man sich an ein Gerät oder ein Programm gewöhnt, muss man sich wieder neu zurechtfinden. Einige können darauf sehr flexibel reagieren, andere versetzt es in einen Dauerstress. Dies ist ein Beispiel für die Zunahme an psychischen Belastungen am Arbeitsplatz, auch wenn die körperlichen – etwa auf dem Bau oder im Detailhandel – weiterhin existieren.

Le bureau est un lieu de travail essentiel, mais pas exclusif ...

F.S.: Ce centre de tri postal m'interpelle car le type de tâche représenté ici a été automatisé et n'existe plus sous cette forme. La mécanisation a entraîné la disparition d'un travail monotone et éprouvant. Cela dit, le développement concomitant des services de colis oblige aujourd'hui les facteurs et les employés concernés à porter davantage de charges qu'auparavant.

Les machines remplacent les hommes et leur facilitent le travail dans le même temps. Cette ambivalence est-elle évoquée par les personnes que vous interrogez?

A.K.: Le remplacement de l'homme par la machine ne date pas d'hier. Notre travail de recherche fait toutefois ressortir une impression d'accélération du processus. L'évolution constante de la technique oblige à sans cesse acquérir de nouvelles connaissances. Il peut s'agir de bouleversements importants, comme un changement de système, ou de petites modifications, par exemple une mise à jour. À peine s'est-on habitué à un appareil ou à un programme qu'il faut recommencer à zéro. Certains se montrent très flexibles face à cette situation, tandis que d'autres vivent dans un état de stress perpétuel. Cela illustre parfaitement la multiplication des contraintes psychiques sur le lieu de travail, qui viennent s'ajouter aux contraintes physiques qui existent encore, notamment dans l'édifice ou le commerce de détail.



F.S.: Il est difficile de tirer des conclusions générales sur ce thème. Regardez ces personnes affairées à la cueillette du melon: à première vue, on pourrait se dire que la machine facilite leur travail. Les saisonniers peuvent s'allonger et ne sont plus obligés d'avancer le dos courbé. Mais l'aide apportée par la machine dépend de la vitesse à laquelle elle se déplace. Ainsi,

Sortierzentrum der Post in Lausanne, 1993, ASL, Farbdiapositiv. LM-116162.1

Centre de tri de la Poste à Lausanne, 1993, ASL, diapositive couleur. LM-116162.1

Feldarbeiter aus Polen, Nordafrika und der Schweiz bei der Melonenernte auf einer Plantage der Jucker Farmart AG in Seegräben, 2005, Keystone / Gaëtan Bally, Digitalfotografie.

Ouvriers agricoles de Pologne, d'Afrique du Nord et de Suisse ramassant des melons dans un champ de la Jucker Farmart AG à Seegräben, 2005, Keystone / Gaëtan Bally, photographie numérique.

F.S.: Es ist schwierig, allgemeingültige Aussagen zum Ersatz von Menschen durch Maschinen zu machen. Wenn man sich diese Melonenpflücker ansieht, könnte man vordergründig bemerken, dass die Maschine die Arbeit erleichtert. Die Erntehelfer können liegen und müssen nicht von Melone zu Melone gehen und sich ständig bücken. Das Ausmass der Erleichterung hängt allerdings davon ab, wie schnell die Maschine läuft. Eine Ampullenkontrolleurin in der chemischen Industrie berichtete unserem Team, dass sie froh sei, nun im Sitzen arbeiten zu können, allerdings laufe die Maschine neuerdings dreimal so schnell ...

A.K.: Neben der Beschleunigung ist auch die Zunahme von administrativen Aufgaben eine andauernde Entwicklung. Der Pflegebereich ist dafür exemplarisch. Viele Pflegekräfte berichten von der Zunahme der Verwaltungsaufgaben, beispielsweise im Zusammenhang mit den Versicherungen. Als ihre Kernaufgabe, die bei der Berufswahl zentral war, erachten sie allerdings die Arbeit mit dem Patienten.

F.S.: Zudem findet zurzeit eine Akademisierung vieler Pflegeberufe statt. Dies führt gleichzeitig zu Auf- und Abwertungen. Durch die Akademisierung rückt das Pflegefachpersonal näher an den Arzt heran, und am unteren Ende der Hierarchie entsteht eine neue «Unterschicht» von Angestellten, die viele der eigentlichen Kernaufgaben der Pflege von Kranken und Alten übernimmt. Diese wichtigen Aufgaben bleiben also unterbewertet und unattraktiv und werden oft auf das Personal aus dem Ausland ausgelagert. Überhaupt ist die heutige Arbeitswelt nur dann zu verstehen, wenn wir unseren Blick auch auf die verschiedenen Ebenen der Arbeitsteilung richten: Zwischen Frauen und Männern, Jungen und Alten oder eben auch Schweizern und Ausländern – sei es innerhalb unserer Gesellschaft oder im globalen Zusammenhang.

Wir haben über viele verschiedene Herausforderungen in der heutigen Arbeitswelt gesprochen. In welcher Form nutzt denn der Einzelne seinen Handlungsspielraum, wenn er mit einer Situation unzufrieden ist? Gibt es denn keine Gegenwehr?

A.K.: Doch sicherlich, es gibt viele Beispiele dafür, dass Arbeitnehmer nicht alles hinnehmen. Es kommt zum Beispiel vor, dass eine Abteilung ein neues Abrechnungssystem umgeht, weil sie findet, dass dieses System für ihre Abteilung nicht funktioniert, nach aussen vermittelt sie aber den Anschein, die Reform umzusetzen.

F.S.: Mir kommt wiederum ein Beispiel aus dem Bereich der Pflege in den Sinn. In einem Interview erzählte eine Pflegerin von ihrem auf die Minute durchgetakteten Einsatzplan. Es wird genau geregelt, wie lange welche Leistung bei einem Patienten dauern soll, Reden und Streicheln werden nicht erwähnt. «Und

une contrôleuse d'ampoules dans l'industrie chimique a expliqué à notre équipe qu'elle pouvait désormais travailler assise, mais qu'en contrepartie, la machine allait maintenant trois fois plus vite ...

A.K.: Outre l'accélération du travail, la multiplication des tâches administratives compte parmi les tendances durables. Le secteur de la santé constitue un exemple frappant à cet égard. Il suffit pour s'en convaincre de se pencher sur les activités du personnel soignant, notamment dans le domaine des assurances. Celui-ci considère toutefois que sa mission principale – qui a motivé le choix de carrière – reste le travail auprès des patients.



F.S.: On assiste en ce moment à une «académisation» de nombreux métiers de la santé, qui entraîne à la fois une revalorisation et une dévalorisation des personnels. À travers ce phénomène, les professionnels spécialisés obtiennent un statut proche de celui du médecin, tandis qu'on observe l'émergence d'une nouvelle «classe inférieure» d'employés qui assument de nombreuses tâches essentielles dans la prise en charge des malades et des personnes âgées. Ces missions centrales, qui restent sous-évaluées et peu attrayantes, sont souvent déléguées au personnel étranger. Globalement, le monde du travail actuel ne peut être appréhendé que si l'on tient compte des différents niveaux de la répartition des tâches: entre hommes et femmes, jeunes et vieux, voire Suisses et étrangers – que ce soit au sein de notre société ou à l'échelle mondiale.

Nous avons évoqué de nombreux défis posés par le monde du travail d'aujourd'hui. Comment les individus utilisent-ils leur liberté d'action pour exprimer leur mécontentement? N'observe-t-on aucune résistance?

A.K.: Bien sûr que si, les exemples sont nombreux. Ainsi, il arrive que des services refusent d'utiliser un

Die Pflegefachfrau Julia Sterk aus Russland mit einem Patienten im Pflegezentrum Erlenhof, Zürich, 2005, Keystone / Gaëtan Bally, Digitalfotografie.

Julia Sterk, infirmière originaire de Russie, avec une patiente au centre de soins Erlenhof, Zurich, 2005, Keystone / Gaëtan Bally, photographie numérique.

diese Zeit nehme ich mir trotzdem», findet sie. Den Rapport biege sie dann so zurecht, dass die Zeit unter dem Strich eingehalten scheint. Eine andere Pflegefachfrau zog aus der Veränderung ihrer Aufgaben den Schluss, dass sie dann auch gleich in die Verwaltung wechseln könne, und tat das auch. Es gibt viele individuelle Formen, auf Veränderungen zu reagieren: ausharren, Neuorientierung, aber auch subtilen Widerstand im Kleinen.



A.K.: Der Mensch nützt seinen Spielraum. Nicht nur aus Trotz, sondern oft aus Stolz, den es in jedem Beruf gibt. Beispielsweise im Bereich der Reinigung: In einer unserer Studien berichtete beispielsweise ein Team von Raumpflegern stolz, dass sie eine bestimmte Mischung von verschiedenen Putzmitteln verwenden würden anstelle des einen vorgeschriebenen. Dadurch sei es in ihrem Bereich immer viel sauberer als in den Bereichen, die ihre Kollegen reinigen würden. Diese Reinigungskräfte tun dies für den eigenen Berufsstolz und für die Zufriedenheit der Kunden.

Gerade in diesem Bereich wird stark ausgelagert ...

F.S.: Aber auch im Bereich der Sicherheit. Ein Mann arbeitete vierzehn Jahre als Concierge und Wachmann für eine Grossbank. Er war stolz darauf, dass ihn der Chef jeden Morgen namentlich grüsste. Dann wurde der Bereich Sicherheit outgesourct, er arbeitete bei der gleichen Bank, war aber bei Securitas angestellt. Für ihn war das mehr als eine Formalität: «Ich gehöre nicht mehr zur Familie», sagte er. Die Zufriedenheit bei der Arbeit hängt von vielen Dingen ab, nicht nur vom Gehalt.

Wenn ich nochmals auf die Post zurückkommen darf ... Wir haben kürzlich eine Studie zum öffentlichen Dienst abgeschlossen und dabei viele Angestellte des gelben Riesen befragt.

Die Post ist teilprivatisiert, rationalisiert und muss mit privaten Anbietern konkurrieren. Auch diese Veränderungen haben Auswirkungen auf das Selbstbild der Angestellten. «Ich arbeite bei der Post», das war früher noch etwas. Wenn ich aber heute am Schalter auch noch Schokolade und Mobiltelefone verkaufen muss, dann kratzt das an meinem Berufsethos.

Wenn man zu Veränderungen in der aktuellen Arbeitswelt recherchiert, stösst man auf zahlreiche Stichworte, die tendenziell negativ besetzt sind: Rationalisierung, Beschleunigung, Flexibilisierung ...

Was ist mit positiven Entwicklungen, wo sind die neuen Freiheiten?

F.S.: Es ist mir schon passiert, dass ich aus soziologischer Sicht voreilig vor allem negative Entwicklungen witterte – Vorsicht, hier werden Menschen aus ihrem kollegialen Netz herausgerissen – und dann feststellen musste, dass die Betroffenen sehr zufrieden sind. In einem kantonalen Spital wurde ein Deputat «fliegender» Pflegekräfte eingeführt, die je nachdem, wo es Engpässe gibt, eingesetzt werden. Diese Reorganisation eines Teils des Personals schuf neue Arbeitsformen und Möglichkeiten, Arbeit und Privatleben zu verbinden. So sind viele glücklich darüber, dass ihr Einsatzplan flexibler gestaltbar ist und dass es weniger Routine gibt, da man sich zwischen verschiedenen Arbeitszusammenhängen hin und her bewegt.

Welches Bild und Thema sollten wir zu guter Letzt nicht vergessen und warum?

F.S.: Wir sehen hier keine klassische Arbeitssituation, aber dennoch wird hier weitgehend bestimmt, in welche Richtung sich die Arbeitswelt bewegt. Wir leben in einer Gesellschaft, in der die Erträge des Finanzkapitals die Erträge der Arbeitnehmer weit übersteigen, hier tut sich eine grosse Kluft auf. Gleichzeitig produziert genau dieser finanzkapitalistische Bereich die Krisen, unter denen nachher alle leiden. Die Situation in Griechenland ist so ein Beispiel dafür. Die Unverantwortlichkeiten der Banken werden nun an den Bürgern ausgetragen werden.

A.K.: Eine solche Krise führt unter anderem auch dazu, dass junge Menschen erst gar keinen Einstieg in den Arbeitsmarkt finden. Weil die Laufbahn mit der Arbeitslosigkeit beginnt, ergeben sich Auswirkungen auf vieles andere im Leben: Man bleibt länger bei den Eltern wohnen, wartet mit der Familiengründung, hängt noch eine Weiterbildung an usw. Die Erfahrung, dass die eigenen Fähigkeiten nicht gebraucht werden, ist frustrierend. Unsere Forschung zeigt aber immer wieder, wie wichtig es für den Menschen ist, sich kompetent und gebraucht zu fühlen, das wünscht sich jeder, und hierbei spielt die Arbeit eine bedeutende Rolle.

nouveau système de facturation car ils le considèrent inadapté à leur fonctionnement, tout en faisant semblant de se plier à la règle.

F.S.: Cela me rappelle une anecdote, toujours dans le domaine de la santé. Au cours d'un entretien, une infirmière nous a parlé de son emploi du temps réglé à la minute. La durée de chacune de ses interventions auprès des patients était chronométrée, ce qui excluait le dialogue et les gestes bienveillants. Elle nous a expliqué qu'elle prenait malgré tout le temps qu'elle estimait nécessaire et qu'elle «adaptait» ensuite son rapport pour que l'on ne s'aperçoive de rien. Quant à cette autre infirmière, elle a constaté, en voyant ses tâches évoluer, qu'elle était devenue compétente pour travailler dans l'administration, et elle a finalement réorienté sa carrière en ce sens. Il existe de multiples façons de réagir au changement: la persévérance, la réorientation, mais également les petits actes de résistance.

A.K.: L'être humain utilise sa liberté d'action. Pas seulement par esprit de rébellion, mais souvent par amour-propre, et ce, dans toutes les professions. Voici un exemple tiré du domaine du nettoyage: dans le cadre de l'une de nos études, une équipe chargée de l'entretien nous a confié, non sans fierté, qu'elle utilisait son propre mélange de produits au lieu de celui imposé, et que les zones dont elle était responsable étaient bien plus propres que celles attribuées à leurs collègues. Pour ces employés, le sentiment du devoir accompli et la satisfaction des clients constituaient de véritables sources de motivation.

C'est d'ailleurs un domaine dans lequel on externalise beaucoup ...

F.S.: Oui, mais c'est aussi le cas dans la sécurité. Je me souviens d'un employé qui avait travaillé 14 ans comme concierge et gardien pour une grande banque. Il était fier que le chef le salue personnellement chaque matin. Puis, le service sécurité de la banque a été externalisé et l'homme a continué à travailler dans le même établissement, mais pour le compte de Securitas. Pour lui, ce n'était pas anecdotique: il n'avait plus l'impression de faire partie de la famille. La satisfaction au travail dépend de plusieurs facteurs, pas uniquement du salaire.

Permettez-moi de revenir à la Poste: nous avons récemment achevé une étude sur le service public, pour laquelle nous avons interrogé de nombreux employés du géant jaune.

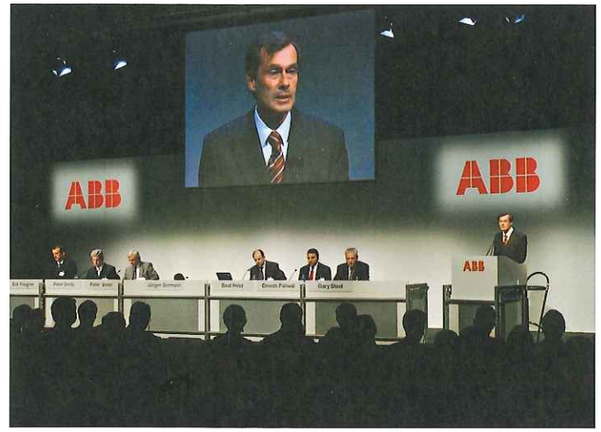
La Poste est une entreprise rationnalisée et en partie privatisée, qui se trouve en concurrence avec des prestataires privés. Ces changements ont également un impact sur l'image que les collaborateurs ont d'eux-mêmes: auparavant, quand on disait «Je travaille à la Poste», cela voulait encore dire quelque chose. Mais maintenant que les guichetiers doivent aussi vendre du chocolat et des téléphones mobiles, l'éthique professionnelle en a pris un coup.

Lorsque l'on effectue des recherches sur les changements dans le monde du travail actuel, on rencontre de nombreux termes à connotation souvent négative: rationalisation, accélération, assouplissement ...

Qu'en est-il des innovations positives, des nouveaux espaces de liberté?

F.S.: Il m'est déjà arrivé, en tant que sociologue, d'avoir des *a priori* négatifs – je me disais «Attention, ici, on a dissous le collectif de travail» – et de me rendre compte que, finalement, les personnes concernées étaient très satisfaites. Dans un hôpital cantonal, par exemple, on avait mis en place un avantage en nature: une partie du personnel de soin était «mobile», c'est-à-dire affectée à divers services en fonction des besoins. Cette réorganisation a fait apparaître de nouvelles formes de travail et des possibilités inédites d'harmoniser vie professionnelle et vie privée. De nombreux employés apprécient cette flexibilité accrue et souffrent moins de la routine, car ils évoluent dans différents contextes professionnels.

Pour finir, quelle image et quel thème devons-nous garder en mémoire et pourquoi?



F.S.: Il ne s'agit pas ici d'une situation professionnelle classique, mais elle définit en grande partie l'orientation du monde du travail. Dans notre société, les rendements du capital financier dépassent de loin ceux du capital humain: un large fossé est en train de se creuser. Pourtant, c'est ce même capital financier qui est à l'origine des crises qui nous affectent tous. La situation en Grèce en est un parfait exemple: ce sont maintenant les citoyens qui font les frais du comportement irresponsable des banques.

Mitarbeiter einer Reinigungsfirma in einem Zürcher Bürogebäude, 2014, Keystone / Gaëtan Bally, Digitalfotografie.

Collaborateur d'une entreprise de nettoyage intervenant dans un bureau zurichois, 2014, Keystone / Gaëtan Bally, photographie numérique.

Generalversammlung der ABB-Aktionäre, Zürich, 2003, Keystone / Steffen Schmidt, Digitalfotografie.

Assemblée générale des actionnaires d'ABB, Zurich, 2003, Keystone / Steffen Schmidt, photographie numérique.

F.S.: Jugendlichen in der Schweiz geht es aus verschiedenen Gründen viel besser. Ich würde sagen, dass sich das duale Ausbildungssystem bewährt hat. Die Arbeitswelt in der Schweiz ist eine sehr institutionalisierte, was den Einstieg in die Berufswelt erleichtert. Welches die langfristigen Folgen der enormen Jugendarbeitslosigkeit in gewissen Ländern sind, werden wir – über den schweizerischen Tellerrand hinausgeblickt – erst noch sehen.



A.K.: Ich würde zum Abschluss gerne über das Bild aus der Schokoladenfabrik sprechen. Ich finde, es zeigt etwas Typisches, das auf einer symbolischen Ebene bis heute aktuell ist, auch wenn es aus dem Jahr 1988 stammt. Am Fliessband sitzen Frauen. Die Roboter und auch die Arbeiterinnen werden von einem Mann gesteuert. Das erinnert mich an die «gläserne Decke», von der viele Frauen aus unterschiedlichen Berufen berichten, dieses Gefühl, in der Hierarchie an eine Grenze zu stossen, die theoretisch zwar nicht existiert, subtil aber spürbar und schwer zu bekämpfen ist.

F.S.: Wir können vielleicht auch das Bild des Direktors und der Sekretärin dazunehmen. Ich habe vor nicht allzu langer Zeit ein relativ aktuelles Bild einer deutschen Ministerin gefunden. Sie sass am Tisch, und ihr Assistent brachte ihr ein Dokument. Ich habe es meinen Studierenden kommentarlos vorgesetzt und sie spekulieren lassen, was wir sehen. Junge Männer und Frauen sahen in der sitzenden Ministerin durchweg die Sekretärin und im Assistenten den Chef, der ihr die Arbeit bringt. Auch hier müssen wir eine Ambivalenz feststellen. Die Frauen haben in den letzten fünfzig Jahren enorm viel erreicht, und dennoch bleibt dieses Bild der zudienenden Sekretärin in unseren Köpfen verankert.

Der Wandel der Arbeitswelt ist eben nicht unilinear und eindeutig. Es gibt viele Ungleichzeitigkeiten und ambivalente Entwicklungen, die obendrein von Individuen unterschiedlich wahrgenommen und bewertet werden.

A.K.: Dans ce contexte, on constate notamment que les jeunes n'ont pas accès au marché de l'emploi. Ce chômage en début de parcours a des répercussions à bien des égards: on reste plus longtemps chez ses parents, on tarde à fonder une famille, on doit suivre des formations complémentaires, etc. Il est frustrant de ne pas pouvoir mettre à profit les aptitudes que l'on a acquises. En effet, nos recherches ne cessent de montrer qu'il est important pour un individu de se sentir compétent et utile: c'est une aspiration commune à tous les êtres humains et le travail joue un rôle prépondérant de ce point de vue.

F.S.: En Suisse, la situation des jeunes est bien plus favorable qu'ailleurs, pour diverses raisons. Je dirais que le système de formation par alternance a fait ses preuves. Le monde du travail helvétique est très institutionnalisé, ce qui en facilite l'accès. Mais jetons un œil au-delà de nos frontières et n'oublions pas que le chômage massif des jeunes dans certains pays aura des conséquences à long terme dont nous ne mesurons pas encore l'ampleur.

A.K.: Pour conclure, j'aimerais parler de la photo de l'usine de chocolat. Bien que datant de 1988, ce cliché garde à mon sens toute sa valeur symbolique. Des femmes sont assises devant la chaîne de production. Les robots, et les ouvrières, sont commandés par un homme. Cette situation fait écho au fameux «plafonnement» subi par de nombreuses femmes dans différentes professions: ce sentiment de se heurter à une limite hiérarchique qui n'existe pas en théorie, mais que l'on a intériorisée et qu'il est difficile de remettre en question.



F.S.: Peut-être pouvons-nous également parler de la photo du directeur et de sa secrétaire. Il y a quelque temps, j'ai trouvé un cliché relativement récent d'une ministre allemande: elle est assise à un bureau et son assistant lui apporte un document. J'ai montré la photo à mes étudiants sans la commenter et je les ai laissés imaginer quelle scène elle pouvait représenter. Hommes ou femmes, et malgré leur jeune âge, ils ont vu en la ministre une secrétaire et en l'assistant un supérieur qui lui apporte du travail. Il est intéressant de souligner cette ambivalence: bien que la situation des femmes ait énormément évolué au cours des 50 dernières années, cette image de la secrétaire serviable est fortement ancrée dans l'imaginaire collectif.

Les mutations du monde du travail ne sont ni linéaires, ni univoques. Elles sont composées de nombreuses évolutions diachroniques et ambivalentes qui peuvent être perçues de diverses manières selon les individus.

In der Schokoladenfabrik Frey, Buchs AG, 1988, ASL, Gelatinesilber-Negativ. LM-149766.2

Dr. Hugo Schneider, Direktor des Landesmuseums in Zürich, und Alice Binder, Sekretärin, um 1977, Farbdiapositiv. DIG-19869

Dans la chocolaterie Frey, Buchs AG, 1988, ASL, négatif gélatino-argentique. LM-149766.2

Hugo Schneider, directeur du Musée national à Zurich, et Alice Binder, secrétaire, vers 1977, diapositive couleur. DIG-19869