

Selbstbestimmung und Solidarität im Mobilen Arbeiten

Gespräch mit Björn Böhning, Klaus Dörre und Sarah Nies¹



↳ **Björn Böhning** ist seit 2018 Beamteter Staatssekretär im Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS), und verantwortlich für die Politikbereiche Arbeitsrecht, Arbeitsschutz, internationale Beschäftigungs- und Sozialpolitik, Digitalisierung und Arbeitswelt sowie für die Denkfabrik des BMAS. Zuvor war er Chef der Senatskanzlei des Landes Berlin, Mitglied des SPD-Parteivorstandes, Juso-Bundesvorsitzender und Mitglied des D64-Zentrum für digitalen Fortschritt.

Foto: © J. Konrad Schmidt / BMAS



↳ **Dr. Klaus Dörre** ist Professor für Arbeits-, Industrie- und Wirtschaftssoziologie an der Friedrich-Schiller-Universität Jena und Mitherausgeber der spw.

Foto: © Angelika Osthues / Pressestelle FSU



↳ **Sarah Nies** ist Soziologin am Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung – ISF München und forscht zu Restrukturierung und Wandel von Arbeit.

Foto: © Hajú Staudt

spw: Wir haben in der Pandemie erlebt, dass mobiles Arbeiten eine gewisse Dynamik erfahren hat, wobei sie in Ländern wie Dänemark, Schweden oder Irland auch schon vorher deutlich ausgeprägter war. Wird das mobile Arbeiten auch nach der Pandemie einen dauerhaften Schub erfahren?

Björn Böhning: Wir haben im Rahmen der Corona-Krise diverse Szenarien für die Arbeitsgesellschaft erstellt, denen zufolge sich der Trend zum mobilen Arbeiten eher noch verstärken wird. Wir gehen davon aus, dass sich mobiles Arbeiten in weiten Teilen der Erwerbsgesellschaft durchsetzen wird – vielleicht nicht auf dem Niveau, das wir im harten Lockdown erreicht haben, aber doch auf einem deutlich höheren Niveau als vor der Krise. Wenngleich man sagen muss, dass ohnehin nur 40 Prozent der Arbeitsplätze mobil arbeitsfähig sind und ein Großteil der Beschäftigten, insbesondere im

Blue-Collar-Bereich, aber auch im Bereich der sozialen Dienstleistungen, nicht mobil arbeiten kann. Insofern wird sich die Arbeitsgesellschaft ein Stück weit teilen – in Remote Worker und andere. Zweitens sehen wir in der Pandemie, welche Formen mobiler Arbeit sich verstärken werden – und wir sehen die positiven und negativen Facetten, die damit verbunden sind. Letztere bedürfen einer politischen Antwort oder Regulierung.

Sarah Nies: Was wir in unseren Untersuchungen während der Corona-Pandemie erfahren konnten, war, dass in vielen Bereichen unternehmensseitig Vorbehalte gegen das Homeoffice abgebaut wurden. Das gilt insbesondere im Hinblick auf Ängste, die damit verbunden sind, dort die Arbeit nicht kontrollieren zu können. Untersuchungen zeigen schon lange, dass Beschäftigte im Homeoffice eher zu viel als zu wenig arbeiten. Trotzdem gab es in dieser Hinsicht große Vorbehalte. Die sind glaube ich nun in weiten Teilen abgebaut. Deshalb denke ich schon, dass es einen Trend geben wird, das Homeoffice auf weitere Bereiche auszuweiten. Gleichzeitig konnten wir sehen, dass es bislang nur einen geringen Teil regulierter Telearbeit gibt und ganz viele Bereiche von informellem

1 Das Gespräch führte Stefan Stache.

Homeoffice geprägt oder nur lokal geregelt sind, zum Beispiel über informelle Absprachen mit Führungskräften. Die Dynamik, die sich während der Pandemie entfaltet hat, ist ein Gelegenheitsraum, um das Homeoffice systematischer zu regulieren.

Klaus Dörre: Die eine Frage ist, ob sich mobiles Arbeiten durchsetzt, eine andere ist, ob es sich als *ausschließliche* Form des Arbeitens durchsetzt. Wenn wir uns anschauen, was die Entwicklung blockieren könnte, dann haben wir auf der einen Seite massive Vorbehalte auf der Unternehmenseite, bei Geschäftsführern und Eigentümern. Das ist branchenspezifisch sehr unterschiedlich, aber um eine Zahl zu nennen: Von 600 von uns befragten Thüringer Unternehmen lehnen 74 Prozent ein Recht auf Homeoffice ab. Was steckt dahinter? Ich glaube, da muss man trennen. Einerseits gibt es eine konservierend-beharrende Mentalität bei Geschäftsführern und Eigentümern, die die Kontrolle nicht verlieren wollen. Diese assoziieren mit dem Homeoffice: „Da können die machen, was sie wollen“ oder „Da machen die verlängerten Urlaub“. Um das zu verhindern, wollen sie die Zügel nicht aus der Hand geben.

Davon zu trennen sind – ebenfalls auf der Seite der Unternehmen – berechnete Bedenken. Erstens denken viele, dass die Steuerung des Unternehmens über das Homeoffice nur auf zweierlei Weise funktionieren kann: Entweder man hat einen Arbeitsprozess, bei dem man mit klaren Vorgaben agieren kann. Man sagt also den Beschäftigten recht detailliert, was zu tun ist und kann sie auch entsprechend kontrollieren. Oder aber man hat ohnehin einen Betrieb, der nach dem Freelancer-Prinzip funktioniert, also mit relativ autonom agierenden Beschäftigten. Dann stellen das Homeoffice und andere Formen des mobilen Arbeitens keine großen Schwierigkeiten dar. Dazwischen gibt es allerdings etwas, das aus der Unternehmensperspektive häufig betont wird: Das ist die Kreativität, die in der Kaffeeküche entsteht – dort, wo es keine Kontrolle gibt, wo vermeintlich nicht gearbeitet wird. Das Ideenentwickeln, das Kreative und Schöpferische, ist ein kollektiver Prozess, der über die Koordination von Homeoffices nicht zu erreichen ist.

Schon vor der Pandemie gab es – etwa in Werbeagenturen oder Finanzinstituten – die Tendenz, nicht mehr für jeden Beschäftigten einen festen Arbeitsplatz vorzuhalten. Es wurde wegrationalisiert, die Beschäftigten sollten gar nicht fest verwurzelt sein. Das hat zu irren Geschichten geführt: Die Leute gingen trotzdem immer zum selben Arbeitsplatz, brachten ihre Buttons an, stellten Stofftierchen auf. Aus zwei Gründen: Sie wollten ihren eigenen Arbeitsplatz haben und sie wollten ihre Nachbarn um sich haben. Die Bedeutung von Sozialbeziehungen am Arbeitsplatz sehen auch einige der von uns befragten Unternehmer. Sie befürchten auch Verschlechterungen für die Beschäftigten, wenn sie nur im Homeoffice sind.

S.N.: Es gibt viele Punkte, denen ich mich anschließen würde. Erstens steckt aus Unternehmenssicht hinter dem Label „Recht auf Homeoffice“ die „Gefahr“ der Regulierung. Mit den derzeit bestehenden informellen Regelungen zum Homeoffice für diejenigen Beschäftigtengruppen, die vielleicht ohnehin privilegierter sind, fahren die Unternehmen im Zweifel besser. Zweitens ist das „Recht auf Homeoffice“ eine Verkürzung – denn eigentlich geht es um ein Recht auf Wahlfreiheit zwischen Büroarbeitsplatz und Homeoffice. Es kann nicht sein, dass „Recht auf Homeoffice“ bedeutet, dass es keinen adäquat ausgestatteten Arbeitsplatz mehr gibt und diejenigen, die konzentriert arbeiten wollen, nach Hause flüchten müssen. Das muss man immer mitdenken, wenn man über die Forderung nach dem „Recht auf Homeoffice“ spricht.

B.B.: Ich teile die Auffassung, dass wir uns in einer Entwicklung hin zu einer hybriden werdenden Arbeitsgesellschaft befinden. Der langfristige Trend führt weg von einer starren Präsenzkultur, einer starken hierarchischen Steuerung innerhalb der Unternehmen, hin zu autonomen Teams, die miteinander kooperieren und über eine Zielsteuerung an Produkten arbeiten. Das ist nicht nur im Bereich von Verwaltung oder Dienstleistungen der Fall, sondern auch im Kernbereich der Industrie. Wir sehen das zum Beispiel beim BMW-Entwicklungszentrum in München. Das ist keine Revitalisierung von Teamarbeit im

klassischen Sinne, sondern eher eine aus der Computer-, Chip- und Softwareentwicklung entlehene Organisationsstruktur von Wertschöpfungsprozessen. In solchen Prozessen ist der Arbeitsort, wie wir ihn klassisch kennen, als Arbeitsort im Betrieb, nicht mehr entscheidend – jedenfalls nicht mehr hauptsächlich entscheidend.

Zweitens gehe auch ich davon aus, dass für kreative Prozesse die persönliche Präsenz unverzichtbar bleibt, jedenfalls partiell. Sowohl aus Sicht der Arbeitnehmer als auch aus Sicht der Arbeitgeber ist vermutlich auch hier eine hybride Form des Arbeitens wünschenswert – und nicht eine hundertprozentige Präsenzkultur oder hundertprozentiges Remote Working.

Drittens heißt das für uns als Arbeitsministerium, dass wir zweierlei Dinge tun müssen. Einerseits müssen wir die Verhandlungsmacht des Arbeitnehmers im Hinblick auf den Ort der Verrichtung der Arbeit stärken. Wir wollen einen Rechtsanspruch auf Erörterung des mobilen Arbeitens einführen – am besten unter Beteiligung der Betriebsräte –, damit Arbeitnehmer gegenüber Arbeitgebern, die sich weigern, mobiles Arbeiten anzubieten, einen Auskunftsanspruch haben. Zum anderen steht im Koalitionsvertrag, dass wir einen Rechtsrahmen für mobiles Arbeiten schaffen wollen. Das ist vielleicht noch wichtiger, denn gerade jetzt in der Pandemie sind positive wie negative Entwicklungen zu beobachten. Nehmen wir das Thema Unfallversicherungsschutz: Kaffee holen in der Betriebsstätte ist versichert – Kaffee holen im Homeoffice, zu Hause in der Küche, ist nicht versichert. Oder nehmen wir das Thema Entgrenzungserfahrungen: Damit es nicht zu einer schleichenden Ausweitung der Arbeitszeit kommt, müssen wir eine obligatorische Zeiterfassung einführen. Studien zeigen, dass die Produktivität im Homeoffice größer ist und darüber hinaus die Arbeitszeiten um ein bis zwei Stunden pro Tag ausgeweitet werden. Das sind zwei Beispiele dafür, an welchen Stellen wir einen Rechtsrahmen gestalten können, der das Homeoffice im Sinne der Beschäftigten besser reguliert.

spw: Nun haben die Befragungen der Hans-Böckler-Stiftung gezeigt, dass zwei Drittel der Beschäftigten das Homeoffice als hilfreich für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf wahrnehmen. Zugleich – das ist eben schon angeklungen – gibt es Entgrenzungserfahrungen und durchaus ambivalente Erfahrungen von Autonomie, eben auch in Form von Belastungen. Welche grundlegenden Mechanismen – Stichwort Selbststeuerung, Arbeitsdruck – stecken aus eurer Sicht dahinter?

S.N.: Erst einmal sollten wir uns noch einmal in Erinnerung rufen, dass es einen großen Unterschied macht, ob wir vom Homeoffice einmal die Woche reden oder vom permanenten Homeoffice. Aufgrund der Corona-Krise befinden wir uns gerade in einer besonderen Situation, weil wir in vielen Bereichen ein dauerhaftes Homeoffice haben, unter erhöhten Mehrfachbelastungen, mit Betreuungsanforderungen. Unabhängig davon: Ja, die Vor- und Nachteile oder Ambivalenzen des Homeoffice sind weitgehend bekannt – einerseits die Möglichkeiten selbstbestimmteren Arbeitens, die, je nach Tätigkeit, häufig damit einhergehen und andererseits Effekte von überlangem Arbeiten, von Mehrarbeit oder verkürzten Ruhepausen. Ich finde, dass es wichtig ist, sich dabei nicht zu sehr auf individuelle Grenzziehungen zu konzentrieren. Natürlich kann es wichtig sein, individuell zu lernen, besser Grenzen zu setzen – aber was steckt dahinter? Woher kommt dieser Zugzwang zu überlangen Arbeitszeiten, zu Mehrarbeit, zu verkürzten Ruhepausen?

Der zentrale Punkt ist, dass man mobiles Arbeiten – mit dieser Souveränität über das „Wo“ und „Wann“ – immer sofort mit mehr Selbstbestimmung assoziiert. Wenn aber das „Was“ und „Wieviel“ nicht mitgestaltet oder mitbestimmt werden können, führt das dazu, dass man einem erhöhten Leistungsdruck ausgesetzt und zu Mehrarbeit angehalten ist. Das ist ein Phänomen, das möglicherweise auch mit einem Prozess der Vereinzelung einhergeht. In unseren Untersuchungen konnten wir gerade bei jüngeren Beschäftigten feststellen, dass es insbesondere in Beschäftigungsfeldern,

wo die Leistungsparameter nicht so eindeutig messbar sind, sehr schwierig ist, zu definieren, was der Normalitätsmaßstab ist, was gerechtfertigte und legitime Anforderungen sind. Gerade jüngere Beschäftigte neigen dazu, nicht die Arbeitsanforderungen in Frage zu stellen, sondern ihre eigene Leistungsfähigkeit. Sie versuchen dann, die Arbeitsanforderungen über Mehrarbeit zu bewältigen. Diese halten sie jedoch geheim, um nicht nach außen gestehen zu müssen, dass sie der Arbeit nicht gewachsen sein könnten. Das ist im Homeoffice eine noch größere Gefahr, weil dort der Austausch – der kollektive Prozess des Vergleichens und der Definition dessen, was eigentlich normale und zumutbare Leistungsanforderungen sind – noch weiter verlorengeht. Es fehlt die Sichtbarkeit dessen, was alles dazugehört, um die Arbeit zu bewältigen.

K.D.: Ich möchte noch einmal auf möglichen Konfliktstoff oder Ambivalenzen hinweisen. Die Frage ist, wie man das Homeoffice reguliert und ob wir nicht dazu übergehen müssen, eine genaue Leistungserfassung zu machen, auch über den Bildschirm. Die Frage, die sich damit aber sofort verbindet, ist, ob die Vorteile mobilen Arbeitens – autonomer zu sein, sich nicht dauernd reingucken zu lassen, Pausen machen zu können, wann man will, die Arbeitszeiten so zu legen, wie man will – damit nicht verlorengehen.

Auf Seiten der Beschäftigten darf man nicht unterschätzen, dass sie aus unterschiedlichen Motiven in den Betrieb gehen. Meine Frau zum Beispiel leitet ein Sozialunternehmen mit 220 Beschäftigten. Obwohl einige die Möglichkeit hätten, geht von denen so gut wie niemand ins Homeoffice, weil alle zeigen wollen, dass sie unentbehrlich sind. Das ist der erste Punkt.

Zweitens besteht die Gefahr einer Spaltung der Arbeitswelt. In einigen Industriebetrieben kommt es zu Konflikten, weil die Büro-Angestellten ins Homeoffice gehen können, die Beschäftigten in den Werken aber in den Betrieb müssen. Das ist die alte Konfliktlage zwischen Arbeitern und Angestellten: „Die machen sich auf unsere Kosten einen schönen Lenz und wir sind die Angeschmierten.“

Drittens ist mit einer zunehmenden Digitalisierung immer auch die Möglichkeit gegeben, dass sich Unternehmen die Arbeitskraft anderswo einkaufen. Damit könnte ein zusätzlicher Druck entstehen, auch auf die hochqualifizierten Arbeitsplätze, gerade in den Ingenieurbüros. Das alles sind wichtige Punkte, bei denen Regulierung ansetzen müsste.

B.B.: Wir haben mehrere Studien dazu gemacht. Folgende Aspekte sind interessant, auch für die gewerkschaftliche Strategie: Während des ersten und zweiten Lockdowns der Corona-Pandemie haben wir erfasst, wie hoch die Zustimmung zum Homeoffice ist. Unsere Erwartung war – aufgrund der Erfahrung des Homeschoolings –, dass die Leute es leid sind. Das genaue Gegenteil ist aber der Fall: 87 Prozent der Beschäftigten sagen, sie wollen weiterhin wenigstens teilweise mobil arbeiten. Es gibt ein großes Bedürfnis, die Arbeit ein Stück weit selbstbestimmt definieren zu können, und zwar auch im Hinblick auf den Ort und die Organisation der Arbeit. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist der Wegfall von Fahrtzeiten. Für 78 Prozent der Beschäftigten ist das der entscheidende Grund, warum das Homeoffice aus ihrer Sicht eine gute Sache ist.

Ich denke, dass die Gewerkschaften nicht gut beraten sind, wenn sie sich – so wie zum Teil in Österreich – gegen das Homeoffice stellen und beispielsweise sagen, wir bräuchten eher ein Recht auf einen Büroarbeitsplatz. Man muss den realen Wünschen der Beschäftigten nach selbstbestimmter Flexibilität auch im Rahmen einer kollektiven Strategie entgegenkommen. Unsere Aufgabe als Politik sehe ich darin, solche kollektiven Agreements zu unterstützen. Deshalb haben wir in unserem Gesetzentwurf zum mobilen Arbeiten vorgeesehen, dass man aus dem Rechtsanspruch auf mobiles Arbeiten dann herausoptieren kann, wenn es eine tarifliche Vereinbarung über das Homeoffice für die entsprechende Branche gibt. Das scheint mir ein starker Anreiz für Arbeitgeber und Arbeitnehmer zu sein, hier zu passgenauen Lösungen zu kommen.

Zu den negativen Entwicklungen gehört, dass die Situation im Betrieb im Hinblick auf Aufstiegschancen, auf Sichtbarkeit, auf die Wahrnehmbarkeit von Arbeitsergebnissen, geschlechterspezifisch sehr unterschiedlich ist. Frauen nehmen sehr stark wahr, dass sie aus der internen unternehmerischen Bewertungskultur ausgeschlossen werden und sich gleichzeitig noch um das Kind kümmern müssen. Die männlichen Remote Worker gehen im Vergleich zu den weiblichen Beschäftigten trotz Homeschooling doppelt so häufig in den Betrieb zurück. Das ist eine sehr prekäre Entwicklung für die Aufstiegschancen von Frauen.

S.N.: Es sind ja immer drei Punkte, die genannt werden: Einsparen von Fahrtwegen, bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie und zu Hause besser und konzentrierter arbeiten zu können. Ich finde aber, dass man immer noch einmal nachhaken muss: Warum ist das eigentlich so, warum kann zu Hause besser und konzentrierter gearbeitet werden als im Büro? Die Frage nach den Bedingungen des Arbeitens vor Ort im Betrieb sollte man nicht außer Acht lassen, wenn man über Homeoffice-Regelungen verhandelt.

Ich würde außerdem gerne noch einmal auf die Frage zurückkommen, ob es eine obligatorische Arbeitszeiterfassung geben sollte. Das ist ein Problem, mit dem wir uns schon lange herumschlagen, unabhängig vom Homeoffice: Wie reguliert man Leistungsdruck unter Bedingungen von Ergebnissteuerung? Es gibt ja auch das Phänomen von Arbeitszeitregelungen, die von den Beschäftigten selbst unterlaufen werden. Wir kennen das Bild vom Beschäftigten, der ausstempelt und dann wieder durch das Fenster einsteigt – wo der Betriebsrat auf einmal derjenige ist, der als Belastung wahrgenommen wird, weil er verhindert, dass man seine Arbeit fertigmachen kann. Arbeitszeitregelungen bieten einen Schutz und müssen hochgehalten werden. Aber möglicherweise genügt das nicht – Arbeitszeitregelungen müssen Hand in Hand gehen mit Mitbestimmung im Bereich der Ressourcenausstattung, der Personalausstattung, der Definition von Anforderungen.

K.D.: In den Industriebetrieben ist es zum Teil so, wie bereits angedeutet wurde: Dass sich der Arbeitsprozess der Beschäftigten in den Büros nicht stark verändert hat und dass auch diejenigen, die ins Homeoffice wechseln, nicht das Gefühl haben, dass sich hinsichtlich ihrer Tätigkeiten und der Belastungen, die damit verbunden sind, ein großer Unterschied feststellen lässt.

Aber jetzt noch einmal zu dem, was im Homeoffice fehlt, also den anderen in die Augen schauen zu können – Personen-Vertrauen aufbauen zu können, könnte man mit Luhmann sagen. Ich frage mich, was das für Interessenvertretung bedeutet. Die Gewerkschaften sind mit entstanden im Kampf gegen die Heimarbeit. Es war die Textilindustrie, es war das Verlagswesen – wenn man so will Formen von Plattformunternehmen, also Zwischenhändler –, die die Familien knechteten, ihnen im Grunde die Verantwortung für den Stücklohn, für die Qualität des Produktes und für die Menge aufhalsen und ihnen dann einen Zeitpunkt setzen, bis zu dem eine bestimmte Menge in bestimmter Qualität geliefert sein musste. Sie bestimmten den Preis und verkauften das Produkt dann zu weit höheren Preisen am Markt. Das war ein Ausbeutungssystem und einer der Hintergründe für die Weberaufstände.

Für die Gewerkschaften galt, dass es *im* Betrieb viel einfacher war, die Beschäftigten zu organisieren. Das wirft die Frage auf: Wie entsteht das nötige Personen-Vertrauen – diese basale Arbeitssolidarität, die oft brüchig geworden ist, die es aber in bestimmten Bereichen nachweislich gibt – in einer hoch digitalisierten Arbeitswelt, mit Nomaden, die vor dem Bildschirm sitzen? Das ist glaube ich eine wichtige Frage – zumal in einer Arbeitswelt, in der die kollektivvertragliche Regelung von Arbeitszeit zurückgeht, in der die Mitbestimmung zurückgeht, der gewerkschaftliche Organisationsgrad. Woher kommt da die Gestaltung? Um noch einmal eine Zahl aus unserer Unternehmensbefragung zu nennen: Die Zahl der Geschäftsführer, die sagen, die Betriebsräte reden mit, die liegt bei 0,17 Prozent. Das unterstreicht noch einmal die Frage: Wie entsteht unter solchen Bedingungen eine

Alltagssolidarität und was bedeutet das für Interessenvertretungen?

B.B.: Für die sozialdemokratische Linke ist das natürlich eine Kernfrage: Wie entsteht das Kollektive und wie kann man das kollektive Moment mobilisieren und aktivieren, um die Arbeitswelt progressiv zu verändern? Ich hätte darauf zwei Antworten. Erstens glaube ich, dass die technologische Entwicklung einen Beitrag zum Kollektiven leisten kann, denn wir werden erleben, dass das, was Klaus beschreibt, diese persönliche Erfahrung und Organisation am Arbeitsplatz, mit Hilfe neuer Technologien mindestens simuliert wird und dass wir nicht auf dem heutigen technischen Stand des Homeoffice verharren.

Zweitens: Es hilft ein Blick in die USA, weil wir in Deutschland relativ wenige Studien dazu haben und die Plattformarbeit sich immer noch auf einem sehr niedrigen Niveau bewegt – unseren Studien zufolge sind es maximal 450.000 Beschäftigte, die partiell auf Plattformen arbeiten. Was passiert da eigentlich – natürlich auf Basis anderer Tarif- und Kollektivtraditionen? Dort können wir beobachten, dass über die internen Plattformen und über virtuelle Auseinandersetzung ebenfalls kollektive Meinungsbildungsprozesse stattfinden. Es gab zum Beispiel bei Google einen Riesenaufstand gegen den Einsatz von unternehmenseigener Technik in Drohnen, mit der Konsequenz, dass dies gestoppt wurde. Wir sehen also eine Mobilisierung, die man jetzt als gewerkschaftliche Strategie antizipieren muss. Zunächst brauchen wir dafür ein digitales Zutrittsrecht für Gewerkschaften und zweitens brauchen wir eine Online-Befähigung von Betriebsräten und Gewerkschaften. Letzteres versuchen wir gerade im Rahmen des Betriebsrätestärkungsgesetzes: Wir wollen Betriebsräte in die Lage versetzen, sich auch online mit Sachverstand aufzuladen, um ihrer kollektiven Interessenvertretung besser gerecht werden zu können. Denn ich glaube eben nicht, dass ein Ankämpfen gegen diese neuen Formen der Arbeitswelt erfolgreich sein wird, sondern dass wir die bestehenden Systeme fit machen müssen für eine entsprechende Interessenvertretung.

S.N.: Wir haben drei verschiedene Reaktionen auf Seiten der Betriebsräte beobachtet: Es gab Betriebsräte, die das Digitale, das Homeoffice und das mobile Arbeiten vor allem als eine Einschränkung ihrer Betriebsratsarbeit begriffen haben. Der Großteil sieht aber zumindest auch Chancen – und vor allem in der derzeitigen Situation die Notwendigkeit dessen, was Björn gerade als Online-Befähigung bezeichnet hat. Und dann haben wir einen kleineren Teil der Betriebsräte, der das Ganze auch langfristig als Chance für neue Mobilisierungsstrategien begreift, als eine Form der Modernisierung. Es gibt sicherlich auch Aspekte, die digital sogar besser funktionieren – zum Beispiel Aktionen, die besser organisiert werden können. Wir haben zudem in einigen unserer Unternehmen Betriebsversammlungen erlebt, bei denen die Beteiligung weit höher war als sonst.

Das alles geschieht aber auf einer Basis von kollektiven Prozessen, die schon vorher bestanden haben. Und ich glaube, das ist der Knackpunkt, wenn wir den Interessenbildungsprozess betrachten: Je weniger es um explizit definierbare Streitpunkte oder Interessen geht, sondern um ganz subtile Prozesse der Herausbildung von Interessen, von Bewusstsein – um eine Politisierung, die sich über den informellen Austausch im Alltag, über die Arbeitserfahrung ergibt –, desto skeptischer bin ich, ob das die digitale Welt einfach so abbilden kann. Ähnlich wie im Arbeitsprozess selbst – der vorhin angesprochene Austausch in der Kaffeeküche – wird auch im Interessenbildungsprozess etwas fehlen, auch hinsichtlich der Frage, wie der Betriebsrat involviert ist in das, was die Beschäftigten umtreibt. Ich glaube nicht, dass das jetzt alles verlorengelht, aber es liegt ein gutes Stück Arbeit vor uns und das Digitale wird nicht alles auffangen können.

B.B.: Was aber auch damit zusammenhängt, dass es in den Belegschaften latente Konflikte gibt. Das sehen wir jetzt in der Pandemie ganz deutlich: Die WhiteCollar-Mitarbeiter gehen ins Homeoffice, um sich nicht anzustecken, während die Blue-Collar-Mitarbeiter arbeiten gehen – arbeiten gehen wollen – und gleichzeitig spüren, dass sie auf

eine gewisse Art und Weise unterprivilegiert sind. Deswegen muss man überlegen, wie man auch hier hybride Formen der kollektiven Interessenvertretung organisieren kann. Da sind die Gewerkschaften ja schon dran. Aus Regierungssicht bedeutet das, dass wir alles vermeiden müssen, was die Spaltung der Arbeitsgesellschaft weiter vorantreibt – und natürlich bergen auch die neuen Arbeitsformen diese Gefahr. Menschen mit Abitur haben 40 Prozent häufiger die Möglichkeit, Homeoffice zu machen.

spw: Ich würde gerne noch einmal an die Debatte über die Möglichkeiten und Blockierungen von solidarischer Praxis und gewerkschaftlicher Mobilisierung anknüpfen. Ihr habt angesprochen, dass die vorherigen Erfahrungen mit Solidarität, mit Kämpfen, aber auch die Ressourcen der Mitbestimmung und der Institutionen, die Mitentscheidung ermöglichen, entscheidend sind. Welche Ressourcen – demokratische Ressourcen und andere – benötigen wir, um die Beteiligung zu ermöglichen, die für ein selbstbestimmtes Arbeiten erforderlich ist?

K.D.: Eine schwierige Frage. Ich versuche mal, das etwas positiver zu wenden. Es gab in den 1960er Jahren eine Debatte über die „neue Arbeiterklasse“. Damit waren die akademisch qualifizierten – hochqualifizierten – Cadres gemeint, wie man sie in Frankreich nannte. Die Hoffnung war, dass diese wachsende Gruppe, die nicht zur sozialen Mitte gezählt wurde, ein Bewusstsein entwickelt, das sie in die Lage versetzt, demokratische Kontrolle nicht nur über die Arbeit, sondern über die Produktionsabläufe zu gewinnen. Ich glaube, dass wir überprüfen müssen, ob wir es nicht inzwischen tatsächlich mit einer lohnabhängigen Klasse zu tun haben, die akademisch qualifiziert ist, die nicht über Kontrollmacht, aber über andere Macht verfügt – also nicht die Rolle des Vorgesetzten ausübt, aber tatsächlich qua Profession auf die Produktionsabläufe schaut, die auch wegen der Digitalisierung ein Überblickswissen hat, das sich nicht auf den eigenen Arbeitsplatz beschränkt. Die Frage ist, ob nicht genau diese Klasse – das geht jetzt

weit über das Homeoffice hinaus – am ehesten in der Lage wäre, die Professionen durch die Demokratisierung von Produktionsabläufen zu verbinden.

Ich denke da an Debatten, die ich zum Beispiel mit IT-Leuten der Fraunhofer Institute geführt habe. Bei einer Konferenz, die vom Betriebsrat organisiert war, haben wir uns über Dinge unterhalten wie etwa das Kontrollpotenzial, das in der Digitalisierung steckt – die Tendenz, Datenspuren, die wir im Netz gratis hinterlassen, kommerziell zu nutzen, sie in Verhaltensvorhersage-Produkte umzuwandeln und damit in letzter Konsequenz verhaltenssteuernd zu wirken. Darüber war mit denen eine hochqualifizierte Debatte möglich. Für mich ergibt sich daraus die Frage, ob wir auf diese Gruppen – ich würde von einer Klasse sprechen – nicht genauer schauen müssen. Alle Versuche, sie zu organisieren, sind bisher gescheitert. Wie man Zugang zu ihr findet, ist eine entscheidende gewerkschaftliche Frage. Und die Antwort kann nicht über die klassischen gewerkschaftlichen Themen kommen, sondern zum Beispiel über das Thema Digitalisierung und damit verbundene Arbeitsformen.

Eine Anmerkung zu den konventionellen Produktions-Industriearbeitern, von denen die meisten männlich sind, aber nicht alle. Was soll eigentlich aus denen werden? Mit Blick auf das, was die Digitalisierung möglicherweise bringen wird und mit Blick auf mögliche Gestaltungspotenziale muss die Höherqualifizierung in diesen Arbeitsbereichen ein entscheidendes Ziel sein. Und da stellt sich mir erstens die Frage: Können wir es schaffen, das Bildungssystem noch weit durchlässiger zu gestalten als derzeit? Für Menschen ohne Abitur bedeutet das zum Beispiel, nach einer bestimmten Zeit im Betrieb ausscheiden zu können, um eine möglichst grundfinanzierte Weiterbildung aufzunehmen. Beispiel „Bildungskarenz“ in Österreich: Wer aus dem Beruf aussteigt und ein Studium aufnimmt, erhält für das erste Studienjahr mindestens 60 Prozent des letzten Netto-Verdienstes. Das ist ein gewaltiger Anreiz. Verbunden werden müsste das damit, dass Menschen ohne Abi-

tur auch an der Universität studieren können, mit einem Studienangebot, das auf diese Menschen zugeschnitten ist.

Ein zweites Element ist das Wechseln der Berufe. Wenn man sagt, „ihr verliert eure Arbeitsplätze in der Autoindustrie, dann geht doch in die Pflege“, dann gibt es einen Aufschrei der Empörung. Auch wegen der schlechten Bezahlung und der geringen Aufstiegsmöglichkeiten. Würde man aber bei den systemrelevanten Berufen im Sozialbereich etwas ändern, auch bezüglich der Arbeitsformen, dann würde das den Wechsel erleichtern. Wenn man über solche Elemente eine Aufwertung der konventionellen Arbeiterklassen erreicht, dann entschärft das auch die Problematik, die mit dem Homeoffice verbunden ist, weil man nicht mehr das Gefühl haben muss, immer außenvor zu sein.

S.N.: Was ich spannend finde, ist die Frage: Was sind gewerkschaftspolitische Themen und was sind Themen jenseits der eigenen Belastung? Es sind eben nicht nur die höherqualifizierten Beschäftigten, die einen Überblick über mehr als ihren eigenen Arbeitsplatz haben. Gerade unter Bedingungen von ergebnisorientierter Steuerung – von einer systematischen Erweiterung von Autonomie für die Beschäftigten – haben wir den Effekt, dass die Beschäftigten auf allen Qualifikationsebenen ganz genaue Vorstellungen davon entwickeln, wie ihre Arbeit zu machen ist. Das bewegt sich auf der Ebene von „Was ist gute Arbeit?“ – nicht im Sinne von „Was sind meine guten Arbeitsbedingungen?“, sondern „Welchen Zweck verfolgt meine Arbeit?“. Und das stimmt nicht immer mit dem überein, was das Unternehmen als Ziel setzt. Darin stecken wahnsinnig viele Konflikte, die grundsätzliche, systematische Widersprüche aufreißen und als interessenpolitische Konflikte aufgegriffen werden könnten.

B.B.: Ich möchte zwei Dinge dazu sagen. Erstens: Ich glaube auch, dass es einen Trend dahingehend gibt, dass die Zeit der Ego-Taktiker auch unter den Beschäftigten bis auf wenige Ausnahmen vorbei ist. Das ist durchaus auch in den höherqualifizierten Beschäftigtengruppen der Fall. Die Suche nach einem Kollektiv ist also schon da und kann adressiert

werden. Der gegenläufige Trend dazu ist der zur Singularität. Die Vereinzelnung anhand von Herkunftsfragen, aber auch anhand von soziokulturellen Merkmalen, ist sehr stark ausgeprägt. Was wir versuchen ist, uns jetzt sehr stark dem Thema der Basisarbeiterinnen und -arbeiter – vor allem in den sozialen Dienstleistungen, aber nicht nur dort – zu widmen, also denjenigen, die eine Gesellschaft notwendigerweise braucht und ohne die eine Wirtschaft gar nicht funktionieren kann. Wie kann man die Wertschätzung für ihre Arbeit erhöhen? Das ist eine Frage von Lohn, aber nicht nur. Fest steht: Das Potenzial der Basisarbeiterinnen und -arbeiter zu heben ist für eine kollektive Strategie entscheidend: Von Gewerkschaften, Betriebsräten, der Sozialdemokratie aber auch vom Staat selbst.

Zweitens: Im Hinblick auf die Frage nach einer Qualifizierungsstrategie spreche ich gerne darüber, dass wir in der Transformation der nächsten zehn bis fünfzehn Jahre drei sichere Häfen für Beschäftigte brauchen. Der erste sichere Hafen besteht in zeitgemäßen Antworten des Rentensystems, wenn ein Schiff einläuft und nicht mehr kann. Zweitens brauchen wir einen sicheren Hafen, in dem man sich aufladen kann, um dann wieder in See zu stechen. Das ist das, was Klaus Dörre als Transformationsbrücken für die betroffenen Beschäftigtengruppen beschrieben hat. Hier ist entscheidend: Gibt es die entsprechenden Qualifikationsangebote und werden sie finanziert, auch über einen längeren Zeitraum? Und was bedeutet das im Hinblick auf den Zielort, an dem wahrscheinlich das Gehaltsniveau geringer ist? Hier müssen wir über Umverteilung reden – oder auch über einen Beitrag der Arbeitgeber, die einen Fachkräftebedarf haben, den sie sonst gar nicht decken könnten. Ein dritter sicherer Hafen für Beschäftigte kann auch sein, den Transformationsprozess in der Industrie besser zu gewährleisten. Da sind wir beim Recht auf Weiterbildung: Wir brauchen eine höhere Weiterbildungsquote in Deutschland, insbesondere in den unteren und mittleren Qualifikationssegmenten, damit diese schritthalten können, auch mit der beschleunigten digitalen Entwicklung.

spw: Während der Pandemie haben sich Rück-schritte gezeigt, was die Aufteilung der Sorgearbeit betrifft. Wird sich diese Entwicklung im Zuge mobilen Arbeitens weiter verstärken? Inwiefern kann dem entgegen-gewirkt werden?

B.B.: Ich finde es erschütternd, dass in der aktuellen politischen Auseinandersetzung das Homeoffice mit Kinderbetreuung gleich-gesetzt wird. Die zivilisatorische Errungen-schaft, die wir erkämpft haben in den letzten Jahrzehnten, nämlich, dass Arbeit und Kin-derbetreuung nicht zusammengehen können, der Zugang zu Arbeit aber natürlich trotzdem realisiert werden soll, die wird in Frage gestellt. Und sie wird nicht nur schleichend in Frage ge-stellt: Wichtige politische Akteure auch in der CDU/CSU verlangen, dass Menschen Kinder-betreuung und Erwerbsarbeit zusammen reali-sieren. Das ist ein fataler Weg, nicht nur für das Geschlechterverhältnis, sondern auch für den gesellschaftlichen Fortschritt.

K.D.: Ich glaube nicht, dass sich dieser Backlash durchsetzen wird, weil ich sicher bin, dass auf Seiten der Frauen genug Power vorhanden ist, das zurück zu erkämpfen. Es ist ja kein Zufall, dass über die Geschlechterachse die größten Mobilisierungen erreicht werden. Gesellschaftlich wird sich etwas anderes durchsetzen.

S.N.: Ich finde es in der Debatte sehr er-staunlich, dass sich der Streit immer nur darum dreht, wer ins Homeoffice darf – als ob damit die Betreuungsfrage schon gelöst wäre. Darüber hinaus finde ich es schwierig, von einer Retraditionalisierung zu sprechen, weil es unterstellt, man hätte vorher egalitäre Arran-gements gehabt. Das ist nicht der Fall. Tatsäch-lich haben wir es meines Erachtens nicht un-bedingt mit einem Backlash zu tun, sondern mit einer Zuspitzung oder Verschärfung des-sen, was vorher schon war. Tatsächlich haben Männer während des Lockdowns in absoluten Zahlen fast genauso viele zusätzliche Stun-den an Sorgearbeit geleistet wie Frauen – nur haben Frauen schon vorher einen wesentlich größeren Teil der Sorgearbeit übernommen. Ein weiteres Problem sind die langfristigen

ökonomischen Folgen für Frauen, weil sie zum Beispiel – aufgrund der Arbeitsmarktstruktu-ren und der Bereiche, in denen sie beschäftigt sind – stärker davon betroffen sind, dass das Kurzarbeitergeld nicht aufgestockt wird. Oder weil sie während der Lockdowns ihre Arbeits-zeit stärker reduziert haben.

Es gibt durchaus Debatten darüber, ob es nicht doch auch Modernisierungsprozesse gab, weil Männer für ihr Verhältnis tatsäch-lich die Betreuungszeiten erheblich ausgewei-tet haben, neue Erfahrungen gemacht haben. Andererseits sind die Zahlen nach dem ersten Lockdown auch sofort wieder runtergegangen – man kann also nicht behaupten, da habe sich etwas im progressiven Sinne verfestigt.

K.D.: Ich blicke auf einen langen Zeitraum zurück und bezogen auf das Mobilisie-rungspotenzial entlang der Geschlechterachse würde ich eine ziemlich optimistische Vorstel-lung entwickeln. Auf der einen Seite gibt es po-litische Kräfte, die einen Backlash wollen. Aber wenn ich mir das universitäre Spektrum an-schaue, die Studierendengeneration, dann kann ich mir beim besten Willen nicht vorstellen, dass die sich in eine solche Geschlechterspal-tung drängen lassen, die sich über das Home-office vollzieht, es würde mich stark wundern. Aber es ist eine zukunfts offene Frage.

S.N.: Ich verstehe, was du sagst. Gleichzeitig sieht man genau diese Entwicklung: Frauen fahren unter den Bedingungen der Pandemie ihre Arbeitszeit stärker zurück als Männer. Wie kommt das? Individuell hat das immer vermeintlich objektive Gründe – sie verdient halt weniger, daher lohnt es sich mehr –, aber das ist eine Struktur, die man damit reproduziert. Und offensichtlich reicht die Tatsache, dass man das zunehmend als Ungerechtigkeit wahrnimmt, nicht, um dagegen anzugehen. ■