

# Machtfrage Homeoffice Mobiles Arbeiten bringt Gewerkschaften in ein Dilemma

Wolfgang Schroeder

Seit Beginn der Corona-Krise hat der Begriff Homeoffice Konjunktur. Diese Form des mobilen Arbeitens, mittlerweile Alltag für viele Beschäftigte in Deutschland, wurde zum zentralen Bestandteil eines Gesetzesentwurfs des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS). Er sah einen Mindestanspruch von Arbeitnehmer\*innen für ortsflexibles Arbeiten vor: zwei Tage im Monat, 24 Tage im Jahr. Die aktuelle Debatte um das Homeoffice dreht sich um eine Entwicklung, die man als arbeitskulturelle Revolution bezeichnen könnte. Arbeitsorte werden dezentralisiert, Arbeitsprozesse können von Beschäftigten selbst bestimmt werden, und Arbeitsbeziehungen werden enthierarchisiert. Für die Beschäftigten fallen damit Fahrtzeiten weg, die Möglichkeiten, Familie und Beruf zu vereinbaren, verbessern sich. Die Unternehmen sparen Kosten durch weniger Büromieten und Dienstreisen. Diese neue Arbeitswelt könnte dadurch gleichzeitig einen wichtigen Beitrag zu einer ökologisch ausgerichteten Volkswirtschaft leisten.

Soweit der positive Teil des Diskurses. Was bei diesem Narrativ allerdings nicht ignoriert werden darf, ist – neben dem Risiko einer Entgrenzung von Arbeit in das Private – die gefährdete soziale Dimension von Arbeit. Persönliche Interaktionen und Zusammenarbeit sowie Begegnungsorte werden reduziert oder drohen ganz zu verschwinden. Dass Arbeit nicht nur lästiges Pendeln, Bildschirmarbeit und Ärger mit dem Chef oder der Chefin bedeutet, durften viele Beschäftigte seit Beginn der Corona-Pandemie selbst kennenlernen. Auch Betriebsrat und Gewerkschaften, die auf den direkten Kontakt mit den Beschäftigten besonders angewiesen sind, könnten in der neuen Homeoffice-Arbeitswelt außen vor bleiben.

Trotz dieser Risiken findet das Konzept Homeoffice bei den Beschäftigten zunächst viel Zuspruch. Sie sehen das Modell als neue Normalität. Rund zwei Drittel wollen zufolge einer gemeinsamen Studie von IAQ (Institut Arbeit und Qualifikation), ZEW (Leibniz-Institut für Europäische Wirtschaftsforschung) und IZA (Institut zur Zukunft der Arbeit) auch nach der Corona-Pandemie einige Tage pro Woche im Homeoffice arbeiten. Das stößt auch auf die Zustimmung der Firmenleitungen. Nach aktuellen Zahlen stimmen 56 Prozent als Lehre aus der Pandemie voll und ganz zu, dass sie Homeoffice „in größerem Umfang umsetzen [können] als zuvor, ohne dass hieraus Nachteile für das Unternehmen resultieren“, weitere 33 Prozent stimmen der Aussage eher zu.

Die Arbeit der Zukunft wird also höchstwahrscheinlich hybrid sein, eine Mischung aus Präsenz und Homeoffice. Aber welche Folgen haben die flexiblen Arbeitsarrangements für die Beschäftigten? Hier gibt es eine Fülle an Studien, die ein gemischtes Bild liefern. Die Ergebnisse lassen einerseits auf eine höhere Zufriedenheit schließen, legen aber auch bestehende strukturelle Ungleichheiten innerhalb von Belegschaften offen, die durch ein Mehr an Homeoffice verstärkt werden könnten. Zunächst zeigt sich bei Homeoffice-Neulingen während der Corona-Pandemie eine hohe Arbeitszufriedenheit. Sie berichten von höherer Produktivität, Zeitgewinn und besserer Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Der Anteil der Arbeitnehmer\*innen, die sich durch eine zunehmende Digitalisierung entlastet sehen, steigt, und das tägliche Stresserleben geht zurück. Gleichzeitig fehlt 75 Prozent der Befragten der direkte Kontakt zu Kolleg\*innen. 48 Prozent sehen negative Folgen für ihre Arbeit, weil ihnen die kurzfristige Rückkopplung mit dem Vorgesetzten fehlt, 41 Prozent beurteilen den Zugang zu Arbeitsmaterialien als unzureichend.

**Summary:** The corona pandemic has accelerated the transformation of labor: mobile working will become the new normal. Current studies indicate that employees see many advantages in working from home. But there is still a lot of need for regulation, for example on the question of how private and business matters can be separated at home. This poses a particular challenge for trade unions, because they must not only act as technical agents of change; employees expect fundamental answers to the transformation of labor from them.

**Kurz gefasst:** Die Corona-Pandemie hat die Transformation der Arbeitswelt beschleunigt: Mobiles Arbeiten wird zur neuen Normalität werden. Aktuelle Studien deuten darauf hin, dass Beschäftigte dem Arbeitsmodus Homeoffice viel Positives abgewinnen können. Doch es bleibt auch viel Regelungsbedarf, etwa bei der Frage, wie Privates und Dienstliches Zuhause besser abgegrenzt werden kann. Die Gewerkschaften stellt das vor eine besondere Herausforderung, denn sie dürfen nicht nur als technische Sachwalter des Wandels auftreten; die Beschäftigten erwarten grundlegende Antworten auf die Transformation der Arbeitswelt von ihnen.

Zudem deuten langfristig angelegte Studien daraufhin, dass Arbeiten im Homeoffice durchaus zu mehr Stress führen kann. Die Betroffenen berichten von einer fehlenden Abgrenzung zwischen Arbeit und Privatleben und einem erhöhten Druck durch längere Arbeitszeiten; hinzu komme die Erwartung permanenter Erreichbarkeit sowie negative Auswirkungen des mobilen Arbeitens auf die Frage der Geschlechtergerechtigkeit. Bereits vor der Corona-Pandemie zeigten Daten, dass Unternehmen unterschiedliche Erwartungen an Mütter und Väter stellen. Während Väter in flexiblen Arbeitsarrangements ihre Karriere priorisieren sollen und diese Flexibilität tatsächlich für mehr Arbeit nutzen, wird von Müttern eine gegensätzliche Schwerpunktsetzung erwartet. Die Pandemie scheint die Folgen dieser unterschiedlichen Erwartungshaltungen im Hinblick auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf teilweise verbessert, aber auch partiell verschärft zu haben, wie neuere Daten belegen. Und letztlich geht es auch um weitere Ungleichheiten zwischen verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen. So haben Beschäftigte, die wenig verdienen oder ein niedriges Qualifikationsniveau besitzen, häufig gar nicht erst die Möglichkeit, im Homeoffice zu arbeiten. Die Ausweitung mobilen Arbeitens könnte deshalb die Spaltung in Blue und White Collar vertiefen.

Wir haben es also mit einer komplexen, teilweise sogar widersprüchlichen Befundlage zu tun. Diese Widersprüchlichkeit ist wohl auch darauf zurückzuführen, dass sich unsere Arbeitsgesellschaft insgesamt in einem Übergang befindet. Das Homeoffice ist auf dem Vormarsch, vor allem pandemiebedingt, während gleichzeitig die Kultur der Präsenz am Arbeitsplatz weiterhin stark ausgeprägt ist. Wenn diese Präsenzkultur weiter aufgebrochen werden würde, dann könnte die Entgrenzung des mobilen Arbeitens in das Private vermutlich eingedämmt werden. Denn die Entgrenzung entsteht erst infolge der auf Sichtbarkeit und Kontrolle zielenden Arbeitskultur in Präsenz. Wenn alle im Homeoffice sein könnten, wäre das die neue Normalität. Ein solcher Kulturwandel könnte der wirkliche Gamechanger sein – mit der Pandemie als dessen Beschleuniger.

Aber mobiles Arbeiten bringt nicht nur Konsequenzen für jede\*n einzelne\*n Beschäftigten mit sich; es stellt sich auch die Frage nach den arbeits- und sozialpolitischen Implikationen. Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales hat mit seinem Gesetzesentwurf eine erste Duftnote gesetzt: Anspruch auf Homeoffice, digitale Zeiterfassung zur Verhinderung überbordender Überstunden stehen ebenso dafür wie die gewerkschaftlichen Forderungen nach Freiwilligkeit, Unfallversicherung, guter Arbeit oder Steuerbonus. Dass die dafür notwendigen Regelungen nicht einfach den Unternehmen und dem Gesetzgeber überlassen werden dürfen, ist den Tarifparteien bewusst. So haben einige Unternehmen längst mit ihren Betriebsräten Betriebsvereinbarungen dazu abgeschlossen; aber auch die Sozialpartner stehen nicht abseits. Die Betriebsvereinbarung zur Mobilarbeit bei der BMW Group, die 2014 verabschiedet wurde, bildet so etwas wie ein Best-Practice-Modell. Die bei VW eingeführte Nicht-Erreichbarkeit, abends rigoros durch ein Abschalten der Mailserver umgesetzt, wird ebenfalls häufig als Vorbild genannt. Im Zuge von Tarifverhandlungen hat das Thema zunehmend an Gewicht gewonnen. So wurden etwa beim „Tarifvertrag zum Mobilten Arbeiten“ der Metall- und Elektroindustrie 2018 Rahmenbedingungen festgelegt, Ruhezeiten, Freiwilligkeit oder das Aussetzen von Regeln zu Nacht- und Wochenendzuschlägen bestimmt.

Verschiedene Umfragen deuten darauf hin, dass ein gewisses Maß an Regulierung ein wichtiger Faktor für den Erfolg von flexiblen Arbeitsarrangements zu sein scheint. So empfinden diejenigen Arbeitnehmer\*innen, bei denen Homeoffice über Betriebsvereinbarungen geregelt ist, ihre Lage deutlich weniger belastend. Die Wahrscheinlichkeit einer solchen Regulierung steigt, wenn es einen Betriebsrat gibt: 62 Prozent der Unternehmen mit entsprechenden Betriebsvereinbarungen haben auch einen Betriebsrat.

Viele der zahlreichen Studien zum Homeoffice analysieren Erfahrungen und Akzeptanz des mobilen Arbeitens lediglich situationsspezifisch entlang von Well-Being-Indikatoren. Die geradezu epochale Transformation der Arbeitswelt, die mobiles Arbeiten mit sich bringt, wird daher nicht ausreichend berücksichtigt. Dabei könnte der erkennbare Schwund der Sozialität von Arbeit ein weite-

rer Sargnagel für die Gewerkschaften sein. Unwahrscheinlich ist es jedenfalls nicht: Denn sowohl die Rekrutierung von Mitgliedern wie auch die Aktivierung von Beschäftigten ist an gemeinsame Erfahrungen und Orte gebunden; Regelungsbedarfe, etwa beim Arbeitsschutz, wandern aus der Vor-Ort-Sphäre des Betriebs in die Unsichtbarkeit.

Die Gewerkschaften stecken allerdings auch in einem Dilemma: Mobilisieren sie gegen Homeoffice, fühlen sich die Beschäftigten unverstanden und das Image der Gewerkschaften als „Dinosaurier des Industriezeitalters“ erwacht wieder. Wirken die Interessenvertretungen lediglich daraufhin, die Arbeits- und Versicherungsbedingungen zu optimieren, dann bleiben sie Antworten auf die fundamentale Transformation der Erwerbsarbeit schuldig. Es gilt daher, beides zu tun.

Denken wir die Transformation weiter (und gar nicht mal zu Ende), dann stellen sich weitere grundlegende Fragen: Was passiert, wenn Unternehmen durch die Pandemieerfahrung gelernt haben, dass die Präsenz zumindest einiger Gruppen von Beschäftigten gar nicht mehr nötig ist – und so viele Kosten eingespart werden können? Vielleicht geht es dann gar nicht mehr um White- oder Blue-Collar-Jobs, sondern um die Spaltung zwischen weiterhin inputorientierten Tätigkeiten (Qualifikation, Austausch, Kooperation am Arbeitsort) gegenüber outputorientierten Aufgaben, die für Arbeitsprozesse in einem Unternehmen nicht mehr relevant sind. Auch wenn wir noch lange nicht diesen Punkt erreicht haben, sei es erlaubt zu fragen: Ab wann müssen wir über einen Anspruch auf Präsenz verhandeln?

#### Literatur

*Alipour, Jean-Victoro/Falck, Oliver/Schüller, Simone: Homeoffice während der Pandemie und die Implikationen für eine Zeit nach der Krise. Ifo Schnelldienst 7/2020, Jg. 73. Online: <https://www.ifo.de/DocDL/sd-2020-07-alipour-falck-schueller-homeoffice.pdf> (Stand 06.10.2020).*

*DAK-Gesundheit: Digitalisierung und Homeoffice in der Corona-Krise. Sonderanalyse zur Situation in der Arbeitswelt vor und während der Pandemie. 2020. Online: <https://www.dak.de/dak/download/fohlen-2295280.pdf> (Stand 06.10.2020).*

*Hans-Böckler-Stiftung: Online-Befragung zur Corona-Krise: 26 Prozent der Erwerbstätigen haben bereits Einkommenseinbußen erlitten, soziale Ungleichheit verschärft sich. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung 2020. Online: [https://www.boeckler.de/pdf/pm\\_wsi\\_2020\\_07\\_10.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/pm_wsi_2020_07_10.pdf) (Stand 06.10.2020).*



Wolfgang Schroeder ist Fellow in der Abteilung Demokratie und Demokratisierung des WZB. Als Professor an der Universität Kassel leitet er das Fachgebiet „Politisches System der BRD – Staatlichkeit im Wandel“. (Foto: David Ausserhofer)

[wolfgang.schroeder@wzb.eu](mailto:wolfgang.schroeder@wzb.eu)