

Demokratie in der Arbeit – Einleitung

Übersicht

1. [Menschen sind keine Ressourcen](#)
2. [Wortmeldungen aus der Wissenschaft](#)
3. [Phantasie und Handlungsmacht](#)
4. [Mitbestimmung und darüber hinaus](#)
5. [Arbeitsschutz als Element der Demokratisierung](#)
6. [Digitalisierung und Demokratisierung](#)
7. [Entkoppelung und Entgrenzung: neue Probleme für Demokratisierung](#)
8. [Arbeitszeit und Demokratisierungspotenzial](#)
9. [Plädoyer für handlungsfähige Allianzen](#)

Nadine Müller/Klaus Pickshaus/Jürgen Reusch/Christoph Schmitz/Hans-Jürgen Urban

Pandemie und Lockdown trafen auf einen instabilen Kapitalismus, in dem soziale Polarisierung, zunehmend prekäre Beschäftigung, ökologische Destruktion und eine Tendenz zur »Postdemokratie« längst virulent waren. Das bestärkte uns in unserem Vorhaben, Demokratisierung der Arbeit zum zentralen Thema dieser – nunmehr zwölften – Ausgabe des Jahrbuchs Gute Arbeit zu machen. Mit der so genannten Corona-Krise haben sich die Kräfteverhältnisse zwischen Kapital und Arbeit weiter zu Gunsten des Kapitals verschoben. Für die nächste Zukunft steht eine radikalisierte Austeritätspolitik zu befürchten, Unternehmen und ihre Verbände haben sich vorsorglich in Stellung gebracht. Scharfe Verteilungskonflikte sind zu erwarten und haben schon begonnen. »Demokratie«, so schreibt Hans-Jürgen Urban in diesem Buch, ist in dieser Konstellation der »archimedische Punkt einer integrierten Krisenstrategie«.

Den Millionen Beschäftigten, die massiv von der Krise betroffen sind, wurde drastisch vor Augen geführt: Sie sind »nicht der Souverän«, fasst Christoph Schmitz zusammen. An »den beiden tragenden Säulen des Herrschaftsgefüges wurde bisher nicht gerüttelt: am Eigentumsverhältnis und am Direktionsrecht.«

Bereits die letzten Jahrbücher widmeten sich zentralen Fragen, die die Transformation von Arbeit und Wirtschaft an die Gewerkschaften stellt: etwa Fragen der Arbeitszeitgestaltung, der Digitalisierung und der Ökologisierung. Die Frage der Demokratie, die im Zentrum dieses Jahrbuchs steht, bildet dabei eine Art Klammer und verbindet zentrale Dimensionen gewerkschaftlicher Solidarität. In der gewerkschaftlichen Praxis geraten Aspekte einer demokratischen Politik in Arbeit und Wirtschaft aufgrund des Drucks der Alltagsprobleme mitunter allerdings unter die Räder. Um hier einen Gegenakzent zu setzen, haben wir uns im vorliegenden Jahrbuch für die Auseinandersetzung mit den Herausforderungen einer demokratischen Arbeitswelt entschieden.

Menschen sind keine Ressourcen

Über 3000 Wissenschaftler*innen aus aller Welt haben in ihrem Manifest »Die Zukunft der Arbeit nach Corona« betont, »die Menschen, die das Leben durch die Pandemie hindurch am Laufen halten« seien Beweis dafür, »dass Arbeit nicht auf ein bloßes Gut reduziert werden« könne. »Menschen«, so kritisieren sie, seien aber »nicht nur eine Ressource unter vielen«. Das ist aber genau das Problem: In der kapitalistischen Gesellschaft und Wirtschaft ist die

lebendige Arbeitskraft eine Ware und zählt nur als solche. Das ist das Gegenteil von Demokratie.

Den Schwerpunkt auf den Zusammenhang von Kapitalismus, Krise und dem Mangel an Demokratie in der Arbeit zu legen wäre auch ohne Corona richtig gewesen. Christoph Schmitz unterstreicht in diesem Buch zu Recht die »demokratiepolitische Agenda der Guten Arbeit«. Es gehe darum, »die realen betrieblichen Machtverhältnisse ins Auge zu fassen«. Es gehe aber weiter darum, Fragen nach Wegen zu Guter Arbeit auch im weiteren Sinne als politische Fragen zu stellen und Antworten zu finden, die »eine Veränderung von Macht- und Eigentumsverhältnissen in Betrieb und Gesellschaft« einschließen. Hans-Jürgen Urban schreibt, der Gegenwartskapitalismus »mit seinen Krisen und Konflikten« sei »gerade für die Gewerkschaften keineswegs Neuland. Soziale Ungleichheit, Klimakrise, Rechtspopulismus und andere Missstände prägten den Vorkrisen-Kapitalismus. Vor allem das ökonomische Wachstum kapitalistischer Prägung ist vom Problemlöser zum Problemtreiber mutiert.« Es geht um ein »neues Wachstumsmodell« und »neue Formen demokratisierter Arbeit«.

Wortmeldungen aus der Wissenschaft

Wissenschaftliche Befunde stützen diese Positionen. In diesem Buch sind das die Beiträge von Dieter Sauer/Richard Detje, Nicole Mayer-Ahuja und Sarah Nies. Sauer und Detje sondieren nüchtern die Chancen von Demokratie der Arbeit im Krisenzeitalter. Die krisenhaften Transformationsprozesse der jüngeren Zeit, so die Autoren, wurden verstärkt durch die von der Pandemie ausgelöste Entwicklung. Zu fragen ist jetzt, ob darin auch die »Chance zur Neuaufwertung von Arbeit« steckt, in der Arbeit und Demokratie neu verknüpft werden können – im Sinne eines emanzipativen und selbstermächtigenden Interessenhandelns der Beschäftigten. Merkmal der aktuellen Krise ist eine Zuspitzung der arbeitsweltlichen Problemlagen. Sie verknüpfen sich überdies mit dem starken Vertrauensverlust in die politische Repräsentation. Das muss nicht auf Resignation hinauslaufen. Darin liegen auch Anknüpfungspunkte an »eigensinniges« autonomes Interessenhandeln und an eine Profilierung der Gewerkschaften als Demokratiebewegung.

Wenn von den Charakteristika der kapitalistischen Wirtschaft die Rede ist, fällt häufig der Begriff der Digitalisierung. Nicole Mayer-Ahuja fragt nach den Potenzialen für Demokratie in Zeiten der Digitalisierung. Die neuen digitalen Technologien werden in Verbindung mit bestimmten Formen organisatorischer Steuerung von der Kapitaleseite genutzt, um die Machtressourcen von Beschäftigten zu reduzieren. Es kommt aber darauf an, Technologie nicht als Naturgewalt, sondern als Konfliktfeld zu betrachten, in dem Akteure mit unterschiedlichen Interessen aufeinandertreffen. Hier müssen sich Interessenvertretungen und Gewerkschaften, hier muss sich demokratische Arbeitspolitik bewähren.

Demokratie in der Arbeit ist ohne die (Neu-)Verhandlung von Autonomie der Beschäftigten in der Arbeit, ohne Auseinandersetzung um das Verhältnis von Fremd- und Selbstbestimmung nicht denkbar. Hier setzt der Beitrag von Sarah Nies an. Die Schwierigkeit ist allerdings, dass die Formel nicht einfach lautet: Mehr Autonomie gleich mehr Demokratie. In den unterschiedlichen Unternehmensstrategien, die im Zuge der Digitalisierung erkennbar sind, kristallisiert sich als deren eigentliches Ziel heraus: Unternehmerische Verantwortung soll auf die Beschäftigten selbst übertragen und sie zu Höchstleistungen angespornt werden. Zugleich haben sie auf die Rahmenbedingungen ihrer Arbeit keinen Einfluss. Diese widersprüchliche Interessenkonstellation muss deutlich werden, damit die Beschäftigten selbst

Demokratisierungsansprüche stellen können. Hier schließt sich der Kreis der Argumentation zu den vorherigen Beiträgen.

Phantasie und Handlungsmacht

Eine Erfolgsgarantie für die Demokratisierung von unten, für eine demokratische Arbeitspolitik gibt es nicht. Es ist nicht auszuschließen, dass sie Wirtschaft und Arbeit einen weiteren Demokratieverlust bringt und – so der Hinweis von Hans-Jürgen Urban – die Handlungsmöglichkeiten der Akteure der Demokratisierung in Betrieb und Gesellschaft untergräbt. Und ein Ende dieser Krise ist nicht abzusehen. Den Beschäftigten als »Subjekt der Demokratisierung« winkt schließlich Demokratisierung nicht als »Geschenk«, schreibt Christoph Schmitz. Sie muss erstritten werden. Das erfordert von den Akteuren auch einen »aufrechten Gang« und die »Entfesselung der Phantasie« gegen scheinbare Sachzwänge und Politikversionen, die sich als alternativlos inszenieren. Darum geht es im Beitrag von Detlef Hensche, langjähriger Vorsitzender der Industriegewerkschaft Medien und zu Beginn der 2000er Jahre einer der Wegbereiter der Gewerkschaft ver.di. »Phantasie« und »Handlungsmacht«, so schreibt er, sind die Voraussetzungen einer Demokratie-Offensive. »Wer also nicht warten will, bis ihm nach einem fremdbestimmten Arbeitsleben am Ende seiner Tage Freiheit winkt, muss emanzipatorischen Fortschritt in die eigenen Hände nehmen.« Das betrifft auch die Ökologieproblematik und die Notwendigkeit einer ökologischen und sozialen Transformation. Hier sei eine breite gesellschaftliche Debatte notwendig, und hier müsse »die Stunde der Belegschaftsbeteiligung schlagen« – eine ureigene Aufgabe der Gewerkschaften. Ähnlich gilt das auch für Arbeitszeitfragen als Schlüssel progressiver gesellschaftlicher Veränderung oder die Wieder-Inwertsetzung öffentlicher Güter. Auf allen diesen Feldern liegen Eingriffspunkte für eine Demokratisierung von Wirtschaft, Arbeit und Gesellschaft. Die Beschäftigten müssten selbst lernen, Räume der Selbstbestimmung zu verteidigen, sich zum Widerspruch zu ermächtigen und den aufrechten Gang zu gehen.

Mitbestimmung und darüber hinaus

Selbstbestimmung und Selbstermächtigung als notwendige Elemente einer Demokratisierung der Arbeit sind das zentrale Thema vieler Beiträge in diesem Buch. Die Corona-Krise hat gezeigt, dass es kein Zurück zur vorherigen vermeintlichen »Normalität« geben darf. Ein »weiter so« hätte fatale Folgen, schreiben Martin Beckmann und Uwe Wötzel. Jetzt sei die Zeit, die »bestimmenden Elemente der herrschenden Wirtschaftsweise« kritisch zu überprüfen, vor allem: Wirtschaftsdemokratie und Nachhaltigkeit zusammen zu denken. Astrid Schmidt und Frank Sauerland erläutern am Beispiel des Telekom-Konzerns, wie Betriebsräte mit Unterstützung der Gewerkschaften vorhandene Mitbestimmungsstrukturen erfolgreich im Sinne guter Arbeit nutzen. Von ihnen genannte »strukturelle Schief lagen und zweifelhafte Strategien« des Telekom-Managements belegen aber auch: So wichtig es ist, im Sinne einer Demokratisierung der Arbeit institutionalisierte Mitbestimmungsrechte zu verteidigen und auszubauen, wird das aber nicht ausreichen.

Demokratisierung der Arbeit meint mehr als etwas mehr Mitbestimmung. Dies auch deshalb, weil das System der Mitbestimmung seit Langem einem Erosionsprozess ausgesetzt ist. Dem

auch schon von Detlef Hensche konstatierten »schleichenden Geltungsschwund« der Mitbestimmung geht Christoph Ehlscheid nach. Sein Befund: »Mitbestimmungspraxis und Mitbestimmungsrecht bleiben hinter den aktuellen Erfordernissen einer digitalen, sozialen und ökologischen Transformation zurück.«

Institutionalisierte Mitbestimmung setzt handlungsfähige Betriebsräte voraus. Die betriebsratsfreien Zonen breiten sich jedoch massiv aus. Formal intakte Mitbestimmungsmöglichkeiten laufen unter den Bedingungen des Finanzmarktkapitalismus zunehmend ins Leere. Mit der Prekarisierung der Arbeit sind zudem die Sektoren der Arbeitswelt größer geworden, in denen institutionalisierte Mitbestimmung nicht greift. Ähnlich unterlaufen auch die Dekonstruktion von Betrieben und die Ausbreitung von Arbeitsverhältnissen, die nicht mehr fest an Zeit und Ort gebunden sind, herkömmliche Mitbestimmungsstrukturen. Das Betriebsverfassungsrecht hinkt den rasanten Transformationsprozessen der Arbeitswelt hinterher.

Mit der Digitalisierung entstehen neue Risiken und neue Schutzbedürfnisse der Beschäftigten, unterstreicht Kerstin Jerchel. »Diese Entwicklungen der letzten Jahre haben sich bislang kaum in den rechtlichen Grundlagen der betrieblichen wie der Unternehmensmitbestimmung niedergeschlagen«, kritisiert die Autorin. Sie müssten im Sinne von Wirtschaftsdemokratie und Guter Arbeit weiterentwickelt werden. Mitbestimmungsfreie Zonen müssen eingedämmt werden, nicht nur in der betrieblichen, auch in der Unternehmensmitbestimmung.

Es braucht also eine gewerkschaftliche Demokratisierungsstrategie, die darauf abzielt, vorhandene Rechte zu stärken und den bisherigen Rechtsrahmen zu erweitern. Die Liste der Reformforderungen ist lang. Sie muss die Personalplanung, die Leistungsbedingungen, die Arbeitsverhältnisse wie Werkverträge und Leiharbeit ebenso einschließen wie Mitbestimmungsrechte bei Investitionen, betrieblichen Änderungen usw. Das unterstreichen Jerchel und Ehlscheid in ihren Beiträgen

Eine gewerkschaftliche Demokratisierungsstrategie muss über den Betrieb hinaus eine beteiligungsorientierte und demokratisch angelegte Industriepolitik entwickeln. Martin Ehrlich und Johanna Sittel erläutern das am Beispiel der Krise der Automobilindustrie. Das Spannungsverhältnis zwischen sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit betrachten sie als ein Gelegenheitsfenster für Demokratisierungsprozesse, die über die – unzweifelhaft bitter notwendige – Beschäftigungssicherung hinausgehen. »Die Corona-Krise wiederum sorgt nicht nur für rückwärtsgewandte Abwehrreaktionen, sondern erhöht auch die Sensibilität für die Dringlichkeit weitreichender Veränderungen.«

Arbeitsschutz als Element der Demokratisierung

Ein wichtiges Element einer gewerkschaftlichen Demokratisierungsstrategie ist der Arbeits- und Gesundheitsschutz der Beschäftigten. Das hat sich gerade in der Pandemie und dem Lockdown gezeigt, die die gesamte Arbeitsschutzpolitik praktisch über Nacht vor völlig neue Probleme und Herausforderungen stellten. Peter Kulemann beleuchtet in diesem Zusammenhang verschiedene Aspekte einer »Arbeitspolitik von unten« und sondiert die »Perspektiven einer demokratischen Arbeitsgestaltung in Richtung Gute Arbeit«. Andrea Fergen und Dirk Neumann richten den Fokus auf die »neuen(n) Herausforderungen für eine demokratische Arbeitsschutzpolitik« unter dem Druck der »Corona-Prävention im Betrieb«.

Betrieblicher Arbeits- und Gesundheitsschutz kann nur funktionieren, wenn die staatliche Seite ihrer gesetzgebenden und überwachenden Aufgabe nachkommt und die Arbeitgeber ihre betriebliche Verantwortung auch wahrnehmen. Auf beiden Ebenen haben aber auch die Beschäftigten, die Betriebs- und Personalräte und die Gewerkschaften eine wichtige Funktion und auch klar umrissene Rechte und Handlungsmöglichkeiten. Die sie auch zügig und kompetent wahrgenommen haben, wie Fergen und Neumann erläutern. Die dabei gesammelten Erfahrungen verweisen aber auch auf Defizite und den Demokratisierungsbedarf staatlicher und betrieblicher Arbeitsschutzpolitik.

Das zeigt sich am Beispiel der von den Gewerkschaften aktiv mit initiierten SARS-CoV-2-Arbeitsschutzregel, die im August 2020 in Kraft trat. Die beste Lösung – so Fergen und Neumann – wäre sicherlich eine entsprechende Arbeitsschutzverordnung gewesen. Die aber wollten CDU/CSU und Arbeitgeber auf keinen Fall. Eine Hängepartie zu Lasten des Gesundheitsschutzes war mitten in der Pandemie aber völlig inakzeptabel. Die Gewerkschaften hatten dann großen Anteil daran, dass die nächstbeste Lösung rasch und entschlossen erreicht wurde. Darin zeigen sich Grundsatzfragen. »Arbeitspolitische Debatten werden wohl auch zukünftig in der betrieblichen wie auch in der gesellschaftlichen Arena zu führen sein«, schreiben Fergen/Neumann. »Sie können beitragen zu den überfälligen gesellschaftlichen Weichenstellungen in Richtung auf eine Demokratisierung der Arbeit.«

Das zeigt sich auch am Beispiel der Gefährdungsbeurteilung, nach dem Arbeitsschutzgesetz ein tragender Bestandteil der betrieblichen Arbeitsschutzpolitik. »Die völlig neuen Herausforderungen der Corona-Virus-Pandemie haben nicht nur viele betriebliche Konflikte entfacht, sondern zugleich zu einer (Rück)besinnung auf die Logik der Gefährdungsbeurteilung geführt«, schreiben Ulrich Faber und Rolf Satzer in ihrem Beitrag. Noch immer haben viele Betriebe keine Gefährdungsbeurteilung. Oftmals sind diese auch Gegenstand langwierigen Rechtsstreits, bei dem sich Verfahrensfragen in den Vordergrund drängen und das eigentliche Präventionsziel des Instruments aus dem Blick zu geraten droht. Konflikte um Gefährdungsbeurteilungen sind oftmals Machtkonflikte. In der Pandemie aber ging es um unmittelbare Gefährdungen für Leib und Leben, hier und jetzt. Das, so die Autoren, könnte einen sinnvollen Perspektivenwechsel fördern und den Nutzen einer Gefährdungsbeurteilung auch dort verdeutlichen, wo er bisher nicht erkannt wurde. Ähnlich unterstreicht Kulemann die Bedeutung der Gefährdungsbeurteilung als vielfach wirksames Instrument einer »Humanisierung der Arbeit«.

Digitalisierung und Demokratisierung

Auch die Digitalisierung wirft vielfältige Fragen nach der Demokratisierung der Arbeit auf. Mit den digitalen Technologien erleben Beschäftigte, schreibt Nicole Mayer-Ahuja, oftmals neue Belastungen und eine Schwächung ihrer »Machtressourcen«. Sie nennt insbesondere Formen der Prekarisierung und Auslagerung von Arbeit, etwa durch Crowdfunding und plattformbasierte Dienstleistungen, die technikbasierte Verbreitung von Homeoffice-Arrangements, schließlich die Einführung »agiler« Arbeitsformen und weiter die enorme Bedeutung von Algorithmen in vielen Arbeitsprozessen, die auch neue, für Beschäftigte schwer durchschaubare Kontroll- und Überwachungsmechanismen hervorbringen. Wir haben es zudem mit einem »vielfältigen zeitlichen und räumlichen Entkoppelungsphänomen« zu tun, etwa auch bei »agilen(n) Matrixstrukturen« in »global agierenden Unternehmen«, in denen »der betrieblichen Mitbestimmung letztlich der Arbeitgeber abhandenkommt«, so der

Hinweis von Christoph Ehlscheid. Der Frage nach möglichen Demokratisierungsansätzen in dieser Entwicklung gehen mehrere Beiträge dieses Buches nach.

Mit agilen Arbeitsformen befassen sich die Beiträge von Nadine Müller/Christian Wille, Lion Salomon und Maurice Laßhof. »Ein hierarchisches Management wird in diesem Prozess zunehmend ineffizient«, schreiben Müller und Wille. »Die Trennung von Leitung und Ausführung« werde »zum Problem«. Lion Salomon konstatiert ähnlich: »Die konkrete Gestaltung des Arbeitsprozesses durch den Arbeitgeber tritt so in den Hintergrund und wird den Beschäftigten überlassen, die ihre Arbeit unter den Bedingungen der gesteckten Ziele selbstständig organisieren sollen«, zumeist in selbstorganisierten Teams. Hierarchien und disziplinarische Führungsfunktionen treten in den Hintergrund. Das klingt zunächst irgendwie demokratisch. Allerdings, so Salomon: »Alle Formen agiler Arbeitsorganisation sind letztlich Varianten indirekter Steuerung.« Sarah Nies hat in ihrem Beitrag schon darauf hingewiesen, das »Empowerment« der einzelnen Beschäftigten könne durchaus Baustein von Managementstrategien sein, die den Druck des Marktes direkt auf die einzelnen Beschäftigten herunterbrechen. Strikte Orientierung an Kundenwünschen kann so ein Element sein. Müller/Wille haben festgestellt, dass beim größeren Teil der agil Arbeitenden zwar »einzelne Elemente von Agilität« praktiziert werden, ihnen aber »gerade *nicht* wichtige Entscheidungsbefugnisse« – z. B. über die Zeitressourcen – übertragen werden. Das hat Folgen: Müller/Wille verweisen auf Befragungen nach dem DGB-Index, wonach ein hoher Anteil der Befragten über starke Belastungen durch Arbeitsverdichtung, Zeitdruck und Überstunden klagt.

Trotzdem, so das Fazit sowohl bei Müller/Wille als auch bei Salomon, enthält Agilität auch demokratische Potenziale, auch wenn auf Managementseite häufig Rationalisierungserwartungen dominieren. Wie alle Arbeitsformen bewegt sich agile Arbeit »im Spannungsfeld zwischen Rationalisierung und Humanisierung«, so Salomons Hinweis. Gerade die hohe Bedeutung des Teams allerdings böte Ansatzpunkte für »neue Partizipationsformen« und eine »arbeitskraftzentrierte Strategie«, so z. B. für den Abbau psychischer Belastungen. Müller/Wille nennen betriebliche Beispiele, bei denen das gelungen ist und durch Betriebsvereinbarungen abgesichert wurde. Das erfordert eine aktive Rolle der Betriebsräte und der Gewerkschaften.

Maurice Laßhof weist darauf hin, dass mit »der Implementierung agiler Managementkonzepte« in jüngster Zeit auch »die Metadatenkontrolle ihren Platz in Organisationen« findet, vor allem »zur Bewältigung von Markt- und Produktionsanforderungen«. Dazu gehört auch »Personalmanagement-Software, die unter der Bezeichnung *People Analytics*« zu einer »digitalen Entmachtung« vor allem der Wissensarbeiter*innen führen kann. Allerdings stecken in der Anwendung dieser Software auch Demokratisierungspotenziale, die allerdings nicht leicht zu heben sind. Betriebsräte und Gewerkschaften machen die Erfahrung, dass die im Betriebsverfassungsgesetz verankerten Rechte nicht ausreichen – ein Problem, das auch schon von Kerstin Jerchel, Christoph Ehlscheid und Detlef Hensche aufgegriffen wird. Da mit diesen Digitalisierungsprozessen neue – vor allem psychische – Belastungen entstehen, kann allerdings der § 87 Abs. 1 Nr. 7 Betriebsverfassungsgesetz hier – klug genutzt – wertvolle Unterstützung bieten.

Über digitale Technologien finden seit einiger Zeit verschiedene Formen von Plattformarbeit Verbreitung, entweder als Crowdwork oder als plattformvermittelte Kuriertätigkeiten. In jedem Fall handelt es sich um Formen von Outsourcing und örtliche, zeitliche, organisatorische und soziale Entkoppelung der einzelnen Arbeitsprozesse und der sie Ausführenden – möglicherweise ein Blick in die Zukunft des Arbeitens in kapitalistischen

Gesellschaften. Heiner Heiland analysiert diese Prozesse und klopft sie ab auf mögliche Demokratisierungspotenziale. Zunächst überwiegen – hier genauer erläutert an der Plattformarbeit der Kurierdienste – alle nur denkbaren Aspekte der Prekarisierung. Kollektives Handeln der dort Arbeitenden ist erschwert. »Trotzdem«, so der Autor, »haben sich verschiedene Formen der Partizipation und der kollektiven Interessenvertretung der Arbeitenden herausgebildet«, die erste Ansätze eines schwierigen Findungsprozesses sein können.

Entkoppelung und Entgrenzung: neue Probleme für Demokratisierung

Corona-Krise und Lockdown im Frühjahr 2020 haben der Ausbreitung des so genannten Homeoffice einen enormen Schub gegeben, der seither offenbar auch dauerhaft für die weitere Ausbreitung dieser Arbeitsform sorgen wird (siehe dazu den Datenanhang dieses Buches). Den Ausschlag geben nun – teilweise neue oder neu akzentuierte – Unternehmensstrategien, die für die betroffenen Beschäftigten, für Interessenvertretungen und Gewerkschaften ein ganzes Bündel neuer Probleme aufwerfen. Andra Fergen/Dirk Neumann, Christoph Ehlscheid, Peter Kulemann und Nicole Mayer-Ahuja gehen in ihren Beiträgen zu diesem Buch auf das Thema ein.

Die plötzliche Karriere dieser Arbeitsform ist erstaunlich. Vertreter großer Unternehmen versprechen sich davon mehr Produktivität, Effektivität und vor allem Kostenersparnis. Zunächst war das Homeoffice in der Hochphase der Pandemie – so der Hinweis von Andrea Fergen und Dirk Neumann – für viele Unternehmer die billigste Schutzmaßnahme. Diese Erfahrung hat allerdings Phantasien befeuert, die jetzt umgesetzt werden, wie Peter Kulemann schreibt: Kostensenkung durch »Abbau der ›Präsenzkultur««. Kontrolle und Überwachung sind auch im Homeoffice ohnehin technologisch kein Problem mehr.

Viele Beschäftigte haben sich vom Homeoffice Vorteile erhofft: Einsparung lästiger Pendelzeiten, mehr Arbeitszeitflexibilität, bessere Vereinbarkeit von Arbeit und Privatem. Das, so zeigen die genannten Beiträge, mag auch alles zutreffen, hat sich rasch aber auch als widersprüchliche Sache erwiesen. Der Wegfall von Pendelzeiten hat auch der Arbeitsintensivierung Vorschub geleistet, Erwartungen an ständige Erreichbarkeit wirkten stressfördernd (Mayer-Ahuja). Bereits in Zeiten vor Corona hatte sich die Gefahr der Entgrenzung von Arbeitszeiten im Homeoffice klar gezeigt (Kulemann). Ein bisschen mehr Autonomie und Flexibilität bei der Arbeitszeitgestaltung verstärkte auch den Trend zur Selbstausbeutung. Die erhoffte Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben begünstigte auch die Verwischung der Grenzen zwischen Arbeitszeit und Freizeit (Kulemann). Verstärkt wurde offenbar auch »die ungleiche Arbeitsteilung zwischen den Geschlechtern« (Mayer-Ahuja). Die »problematischen Auswirkungen orts- und zeitflexibler Arbeit« vor allem durch mehr psychische Belastungen, aber auch durch ergonomische Probleme oder mehr unbezahlte Arbeit werden noch stärker sichtbar dadurch, dass, wie Fergen/Neumann unterstreichen, Arbeit im Homeoffice in der Arbeitsstättenverordnung – anders als die Telearbeit im engeren Sinne – nicht geregelt ist: »Arbeitsschutzrechtliche Anforderungen« laufen deshalb »ins Leere«. Das vergrößert erheblich den Regelungsbedarf durch die Interessenvertretungen.

Das sind Probleme, die bei jeder Form von zeitlich und örtlich mobiler Arbeit entstehen. Es sind zugleich »Problemlagen, die weit über die spezifische Arbeitssituation im Homeoffice

hinausgehen«, schreibt Christoph Ehlscheid. Es ist eine »Dekonstruktion von Arbeit, die die Wirksamkeit derjenigen arbeitsrechtlichen Schutz- und Gestaltungsmechanismen in Frage stellt, die sich am Begriff und an der Realität des Betriebes festmachen«. Versuchsweise in die Zukunft gedacht, kann man sich Millionen von Beschäftigten vorstellen, die dauerhaft im Homeoffice arbeiten, die sich nicht kennen, die nie zusammentreffen. Das wäre eine wahrhaft negative Utopie. Auf sie träfe möglicherweise auch Ehlscheids Hinweis zu, »dass mit dem digital unterstützten ›Social Distancing‹ der Verlust von sozialer Interaktion in und bei der Arbeit einhergehen kann, der auch die Formierung und Artikulation von Belegschaftsinteressen erschweren dürfte«. Das erfordert ganz neue Rechtsgrundlagen von Arbeit, von Gewerkschaften und Interessenvertretungen aber auch neue Weg zur Artikulation von Interessen.

Arbeitszeit und Demokratisierungspotenzial

Der letztgenannte Gedanke spielt auch in den Konflikten um Arbeit und Zeit eine Rolle. Ob sich in den Betrieben Ansätze für eine Demokratisierung der Arbeit entwickeln, schreibt Hilde Wagner, hängt u. a. auch von Verständigungsprozessen unter den Beschäftigten über die eigenen Interessenlagen ab. Und »dafür ist Zeit notwendig«. In allen Klassenkämpfen zwischen Kapital und Arbeit ging es immer auch um Zeit. Jeder Anlauf um Demokratisierung der Arbeit muss auch die Frage »Wem gehört die Zeit und wer bestimmt darüber« in den Blick nehmen. Die Arbeitszeit ist ein wesentlicher Faktor humaner Arbeitsbedingungen.

Wagner erinnert daran, dass mehrere Gewerkschaften »nach Jahrzehnten arbeitszeitpolitischer Defensive« in tariflichen Konflikten »wieder erste arbeitszeitpolitische Terraingewinne für die Beschäftigten in Form von kollektiv gesicherten, individuellen Wahloptionen« erzielen konnten. Die durch die Pandemie und den Lockdown bedingten Krisen fallen zusammen mit einer tiefen Wirtschaftskrise und krisenhaft verlaufenden Strukturumbrüchen. Auch hier kommen Auseinandersetzungen und Vereinbarungen über kollektive Arbeitszeitreduzierungen wieder ins Spiel. Wagner vertritt die Position, »dass Ergebnisse, die im Rahmen des Konflikts um Arbeitszeit erzielt werden, in der Folgewirkung weit über Aspekte eines neuen Zeitmanagements hinausweisen.« In diesen Konflikten steckt das Potenzial für breitere gesellschaftliche Bedürfnisse – das allerdings auch mobilisiert werden muss.

Arbeitszeitkonflikte bieten in verschiedener Hinsicht Demokratisierungspotenzial. Zum einen geht es »um mehr eigenbestimmte Zeit in und außerhalb der Arbeit«. Darüber hinaus kann kürzere Arbeitszeit die Antwort sein auf übermäßige Leistungsanforderungen. Dann müssen allerdings auch Fragen der Qualifizierung und der Personalbemessung berücksichtigt werden. Damit das nachhaltig wird, müssen auch die ökonomischen Rahmenbedingungen angegangen werden: Renditeziele, Ressourcenverteilung, Standortentscheidungen.

Bei Redaktionsschluss dieses Buches wurden die Initiativen der IG Metall breit und auch kontrovers diskutiert, die Vier-Tage-Woche als kollektives Optionsmodell zur Sicherung gefährdeter Arbeitsplätze und zur Bewältigung der Transformationskrise zu nutzen. Hier ging es vorerst nicht um eine allgemeine und kollektive Arbeitszeitverkürzung. Auch hier stellen sich Fragen nach Qualifizierung und Personalbemessung. Sollte in den Betrieben eine Debatte um arbeitszeitpolitische Instrumente und solidarische Wege aus der Krise in Schwung kommen, läge darin aber auch die Chance, »beschäftigungsstabilisierende Wirkungen nachhaltig abzusichern«, wie Hilde Wagner schreibt. Das erfordert breitere gewerkschaftliche

Initiativen, die arbeitszeitpolitische Terraingewinne nutzen »für einen Neuansatz einer Demokratisierung von Wirtschaft und Arbeit«. Das sind Aufgaben, die weit über die Möglichkeiten der Gewerkschaften alleine hinausgehen. Hier sind breite zivilgesellschaftliche Reformallianzen notwendig.

Plädoyer für handlungsfähige Allianzen

Der Weg von der Krisenintervention zu mehr Demokratie in Arbeit und Wirtschaft ist schwierig. Hans-Jürgen Urban fragt, wie der Corona-Schock die Bedingungen für eine solche Reformbewegung beeinflusst hat. Im Kräfteverhältnis zwischen Kapital und Arbeit ist die Schieflage zugunsten des Kapitals offensichtlich. Allerdings, so seine Feststellung, sind »harte Gesellschaftsstrukturen in der Schockkrise weicher« geworden. Es hängt dann Vieles von den Akteuren ab, auch von den Gewerkschaften. Ihre Machtressourcen sind in der Krise gewiss nicht besser geworden. Diejenigen anderer zivilgesellschaftlicher Bewegungen auch nicht. Allerdings offenbart die Krise zugleich – das zeigen ja die Beiträge dieses Buches – Ansatzpunkte für vielfältige Konflikte und Kämpfe um demokratische, ökologische und soziale Alternativen.

Christoph Schmitz hebt hervor, dass dies nicht im Sinne einer Stellvertreterpolitik zu verstehen ist. »Das entscheidende Wort haben dabei – als Subjekt der Demokratisierung – die Beschäftigten selbst. Ihre Beteiligung ist kein Geschenk am Ende der Demokratisierung, sondern Demokratisierung realisiert sich überhaupt nur durch Beteiligung.« Das sei auch und gerade bei der Corona-Krise und der Bewältigung der in ihrem Verlauf entstandenen Probleme der Fall. Hans-Jürgen Urbans Fazit: »Die Gewerkschaften werden die unverzichtbare Neuverteilung von Machtressourcen alleine nicht bewerkstelligen können. Die Gründung und Stärkung von handlungsfähigen Allianzen, die den Pfadwechsel nach links drängen, wird zur Schlüsselaufgabe.« Das sei zweifellos ein »schwieriger Prozess«. Aber: »Die Demokratisierung von Arbeit, Wirtschaft und Gesellschaft braucht engagierte Demokratisierungs-Aktivist*innen, die über Spannungen und Konflikte hinweg kooperieren. Die Gewerkschaften sollten sich, entsprechend ihrer Tradition, als solche begreifen – und auch so handeln.«

Noch ein Hinweis in eigener Sache: Bei der Planung dieses Jahrbuchs und seines Themenschwerpunkts »Demokratie in der Arbeit« gab es auch einen personellen Wechsel. Lothar Schröder, auf Seiten der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di) Herausgeber seit der ersten Ausgabe im Jahr 2009, kandidierte aus Altersgründen nicht mehr für den ver.di-Vorstand. Sein Nachfolger Christoph Schmitz übernahm und gibt jetzt zusammen mit IG Metall-Vorstandsmitglied Hans-Jürgen Urban dieses und die folgenden Bände des Jahrbuchs heraus.