

**Mehr als Netflix und Homeoffice?  
- Beobachtungen zur digitalen  
Transformation in der Pandemie -**

**Klaus Mertens, Transformateure**

**im Herbst 2020**

**Basierend auf Vortrag Workshop**

**„Alles bleibt anders. Corona und sozialökologische Transformation“**

**Evangelische Akademie Tutzing, 20. September 2020**

## **Digitale Transformation und Corona-Pandemie**

Die digitale Transformation hat in der Pandemie einen Riesenschub erhalten, heißt es allerorten. Bei näherem Hinsehen kann das aber darauf eingedampft werden, dass es auf der einen Seite ein Mehr an Homeoffice bzw. mobilem Arbeiten gibt. Auf der anderen Seite weitet sich die Nutzung von Online Shopping bis zu Streaming-Diensten zur digitalen Zerstreuung weiter aus.

Dieser Beitrag will die Veränderungen der Arbeitswelt, die sich durch die Ausweitung der mobilen Arbeit ergeben haben, näher beleuchten, denn es ist davon auszugehen und wird ja schon allerorten konstatiert: Dieses Rad wird sich nicht mehr zurückdrehen lassen, eher noch weiter an Raum gewinnen.

Dafür sprechen viele gute Argumente, die alle auch eine Tönung in Richtung sozial-ökologischer Transformation haben.

- So geht es um die Ressourceneffizienz eingesparter Wege zum Arbeitsplatz, die den CO<sub>2</sub>-Ausstoß genauso reduzieren, wie den Verbrauch fossiler Energieträger. Dass die Städte durch weniger Berufsverkehr attraktiver werden, liegt auf der Hand.
- Die angenehmere Arbeitsumgebung daheim, in der sich viele Aufgaben fokussierter erledigen lassen, ist ein weiteres Argument für das mobile Arbeiten, das ja vielfach auch mit gelockerter Etikette einhergeht. Allerdings taucht hier eine Dimension sozialer Ungleichheit auf, die bei der Bewertung der Option zum Homeoffice berücksichtigt werden muss. Es macht nun mal einen Riesenunterschied, ob jemand als alleinerziehende Mutter in einer EinRaumWohnung lebt und arbeitet oder als Eigenheimbesitzerin in einem eigens eingerichteten Arbeitszimmer tätig werden kann. Interessant wird dabei sein, zu untersuchen, ob trotz widriger Bedingungen das Homeoffice / Mobile Arbeiten hochgeschätzt bleibt oder nur eine zweckvolle Option ist. Da gibt es wohl noch keine empirischen Befunde.
- Die individuellere Gestaltung der Arbeitszeit und die bessere Integration von privatem Tun, inkl. CARE-Arbeit wird von vielen Mobil-Arbeitenden als weiterer positiver Moment empfunden. Dem gegenüber steht seit vielen Jahren eine Debatte um die Entgrenzungen von Privat- und Arbeitsleben, die das eher kritisch sieht. Aber vielleicht wird sich der Diskurs auch dahin verschieben, dass es mehr um die Reintegration der Lebensbereiche und die Spielregeln dafür geht, als wie bisher um die scharfe Grenzziehung zwischen entfremdeter Lohnarbeit und dem Privaten.
- Neben diesen eher operativen Aspekten der pandemiebeschleunigten Veränderungen der Arbeitswelt, gibt es auch Beobachtungen auf einer Metaebene, die darüber hinausweisen, aber eben auch auf Arbeit wirken.
- Während landläufig die analoge Identität als überaus authentisch galt, ist die digitale Identität, die sich etwa auf Facebook oder Instagram zeigt, immer dem Vorwurf der Inszenierung ausgesetzt. Aber in den letzten Monaten haben sich die Menschen beruflich zusammen gezoomt oder geskypet. Viele haben dabei ihre Kolleg\*innen im heimischen Umfeld, womöglich in Jogginghose und im T-Shirt einer angeranzten Heavy Metal Band statt im grauen Zweireiher oder im blauen Twinset

wahrgenommen. Damit ist, bislang wenig reflektiert, die Integration von analoger und digitaler Identität vorangekommen, weil die Fragen von Authentizität und Inszenierung keine Frage von analog/digital mehr sein können, sondern eine Frage sozialer Normen.

Inwieweit der, gelegentlich sogar tiefe, Einblick in die privaten Settings der Kolleg\*innen zu mehr Teamspirit und persönlicher Nähe führt, die wiederum motivierend und effizienzsteigernd wirken können, bleibt dabei noch offen.

- Zeit- und raumunabhängige Kooperation mittels digitaler Medien verändern die Notwendigkeit von räumlicher Mobilität, kurz: Es ist nicht länger nötig auch nur einen Kilometer zu fahren, um einen Termin wahrzunehmen. Damit verliert räumliche Mobilität eine ihrer zentralen Funktionen: die Option auf Teilhabe. Wer auf dem Land groß geworden ist, weiß bestimmt um das Freiheitsversprechen dieser Option. Diese Teilhabe lässt sich nun, wenn auch mit evtl. Verlusten in der ein oder anderen Dimension, virtuell herstellen. Und so sind auch Freiheiten nicht länger an räumliche Veränderung gebunden, wie sie etwa in dem stehenden Wort von der Stadtluft, die frei macht, deutlich wird.

Hinzu kommt die Möglichkeit an Veranstaltungen teilzunehmen, ohne Zeiten für Wege und Übernachtung in Kauf nehmen zu müssen. Die Möglichkeiten politischer Teilhabe und zivilem Engagement oder schlicht einer Weiterbildung sind deutlich größer geworden und so leben wir in einer Zeit großer geistiger Mobilität bei gleichzeitig räumlicher Immobilität. Es wird spannend sein, dies weiter im Blick zu behalten.

- Die Videokonferenz mit gleichzeitig genutzter Chatfunktion ist die Königsdisziplin digitaler Kommunikation, die im Videokanal das fokussierte Gespräch führt und den öffentlichen Chatkanal als Sidekick für Ergänzungen, Fragen und Nebenbemerkungen nutzt, die dann oftmals von eine\*r Moderator\*in sortiert wieder in den Videokanal eingepflegt werden. Lästereien und sonstiges werden in privaten Chats unter vier Augen gepflegt.

Diese Dualität von schriftlichen und gesprochenen Nachrichten ist anspruchsvoll und dadurch durchaus erschöpfend. Die Schriftsprache scheint dabei insgesamt über Chats, Tweeds oder die gute, alte E-Mail noch an Bedeutung zu gewinnen (wenn auch mit einem zunehmend fahrlässigeren Umgang mit Rechtschreibung und Grammatik), aber der ebenfalls steigende Anteil von gesprochenen Nachrichten wie z.B. Voice-Mails weist auf eine andere Entwicklung hin. Hier wird interessant, ob es sich um funktionsdifferenzierte Kommunikation handelt oder eine Frage sozialer Distinktion ist.

## **Betriebliche Handlungsfelder**

Für die Arbeit betrieblicher Interessensvertretungen, genauso wie für HRler\*innen, die sich als strategische Partner verstehen, entsteht Diskussions- und Handlungsbedarf in den zentralen Feldern von Arbeitszeit, Entgelt, Arbeitsgestaltung und Health Care, die nun nachstehend dargestellt werden sollen.

### *Arbeitszeiten*

Im Homeoffice gibt es keine Stechuhren, weshalb sich entweder die Frage einer

Arbeitszeiterfassung neu stellt oder die Zeiterfassung schlicht in Frage gestellt werden muss. Das Paradox bei Anwesenheit im Betrieb stechen zu müssen und im Homeoffice das Vertrauen des Unternehmens zu genießen, ist nicht unendlich lange durchzuhalten und sollte aufgelöst werden, wobei selbstredend auch das Urteil des Europäischen Gerichtshofs (EuGH) zur Zeiterfassung Berücksichtigung finden muss.

Nun ist es an der Zeit, sich vor Augen zu führen, dass nur etwa ein Viertel aller Beschäftigten im Homeoffice oder mobil arbeiten kann. Trotzdem ist das Thema als das Highlight digitalen Arbeitens in aller Munde und wird als Ursprung neuen Zeitwohlstands und der Vereinbarkeit von Privatheit und Beruf gefeiert. Davon sind aber dreiviertel aller Beschäftigten ausgeschlossen, was eine neue Dimension sozialer Ungleichheit eröffnet, die auch vor dem Hintergrund von Wertewandel und Individualisierung durchaus Sprengstoff hat, weil das Homeoffice als Gelegenheit wahrgenommen wird individuelle Bedürfnisse und Lohnarbeitsanforderungen zu integrieren, während sie für viele Beschäftigtengruppen strikt getrennt bleiben werden. Das ist selbstredend nicht für Jeden oder Jede schlimm, denn nicht alle wollen im Homeoffice arbeiten. Es gibt durchaus einen Anteil von Beschäftigten, die gerne wegen der sozialen Kontakte zur Arbeit gehen wollen, so wie die Meisten ja nicht unbedingt wegen des Lernens in die Schule gegangen sind.

Scheinbar harmloser kommt in dem Zusammenhang die Frage daher, wie denn in Zukunft Personal für Berufe gewonnen werden soll, die offensichtlich keine Perspektive bieten jemals im Homeoffice zu arbeiten. Die Frage hat aber durchaus existentielle Bedeutung, wenn an die vielen Schilder im Einzelhandel gedacht wird, die die Schließung aus Personalmangel verkünden. Das liegt ja vielleicht nicht nur an der bescheidenen Lohnhöhe, sondern auch am mangelnden Zeitwohlstand der Beschäftigten und vor allem wohl am Arbeitsklima.

### *Entlohnung*

Wenn sich Arbeitszeiten verändern, wenn sie sich ausdifferenzieren oder irgendwo integriert werden, geraten ganz sicherlich auch zeitbasierte Entlohnungssysteme, insbesondere aber der Stundenlohn, unter Druck.

Die eh angebrachte Kritik, dass sich kommunikative, kreative oder konzeptionelle Tätigkeiten schlecht in einem engen Zeitkorsett, aber eben auch schlecht in einem zeitbasierten Entlohnungssystem abbilden lassen, verstärkt diesen Druck zusätzlich.

Wo wird sich also die Thematik hin entwickeln? Werden sich die Belegschaften von Lohnabhängigen zu Gehaltsempfängern entwickeln und wie werden diese Gehälter definiert?

Das ist eine große Herausforderung für die Tarifpolitik, die sich fragen muss, an welche Kriterien oder Kompetenzen die Entlohnungshöhe gekoppelt bzw. ob sie überhaupt gekoppelt werden kann und wie das objektiv gemessen werden soll? In der Folge stellt sich dann auch die Frage wie denn Teilzeitgehälter berechnet werden oder was dann aus dem Mindestlohn wird?

Das wird spannend!

### *Arbeitsgestaltung*

Seit einigen Jahren werden neue Bürowelten gestaltet, die statt eines festen Arbeitsplatzes funktionsadäquate Arbeitsgelegenheiten bieten, die vom Besprechungsraum über die Telefonzelle bis zur Klausur alles bieten, was gebraucht wird. Nun erweitert sich diese funktionsadäquate Differenzierung über das Betriebsgelände hinaus auch auf den mobilen Arbeitsplatz oder das Homeoffice, die sehr unterschiedlich ausgestattet sind, was mit individuellen Dispositionen des und der jeweiligen Beschäftigten zusammenhängt. Daraus ergeben sich recht differenzierte Anforderungen an die Ergonomie des mobilen Büros. Hier muss nämlich der Einzelarbeitsplatz im Vordergrund stehen und standardisierte Lösungen werden nicht helfen. Es wird auch nicht qua Verfahrensanweisung und Vorschrift funktionieren, sondern mit der Qualifizierung der Beschäftigten, die lernen müssen, die Ergonomie ihrer Arbeitsplätze einschätzen zu können. Das ist der erste Schritt, denn nicht alle werden bei Defiziten auch Abhilfe schaffen.

Insgesamt wird es also darum gehen, diese neue Entwicklung als städte- und wohnungsbaupolitisches Thema auf die Agenda zu setzen, genau wie es steuerliche Abschreibungsmöglichkeiten geben muss, die die Ergonomie des mobilen Büros unterstützen, wobei hier aber auch die Arbeitgeber nicht aus der Pflicht gelassen werden dürfen. Es muss ja nicht immer das billigste Laptop sein ...

Im Zusammenhang mit der Ausweitung der funktionsdifferenzierten Arbeitsgelegenheiten bis ins eigene Zuhause, stellt sich auch die Frage nach der Funktion des innerbetrieblichen Schreibtischs als Verrichtungsstätte von Arbeit, der nun im direkten Wettbewerb mit dem heimischen Desktop steht. Der Funktionsverlust, selbst wenn dieser nicht umfassend ist, eröffnet den Raum über Bürolandschaften nachzudenken, die deutlich mehr als Orte der Begegnung, der Kommunikation und der Kreativität dienen können, als das bisher der Fall ist.

Was aber dabei generell von Nöten ist, sind Leitplanken und Spielregeln für das zukünftige Miteinander, über das was und wie der Zusammenarbeit, insbesondere auch ein Gefühl dafür zu entwickeln, wann Präsenz nötig und wann Online-Meetings hilfreich sind. Da betreten wir noch Neuland.

### *Health Care*

Die Entwicklungen, die bis hierhin dargestellt wurden, bieten auch neue Herausforderungen für den Arbeits- und Gesundheitsschutz, insbesondere für den Bereich der psychischen Belastung.

So berichteten Kolleg\*innen von Phasen betrieblicher Vereinsamung, in denen Sie alleine im Großraumbüro gearbeitet haben und nur vereinzelt andere Mitarbeiter\*innen oder Führungskräfte zu Gesicht bekommen haben. Und je nach individueller Disposition und privater Situation bedeutet so etwas, dass der einzige Sozialraum persönlicher Begegnung, den der Arbeitsplatz für viele Menschen eben auch darstellt, wegfällt.

Und vielleicht schrumpft dieser Sozialraum ja nach der Pandemie dauerhaft und es entsteht die Aufgabe, Alternativen zu schaffen und achtsam zu bleiben, was das mit den Menschen macht.

Das wäre dann auch die vornehmste Aufgabe für Führungskräfte, das Team zeit- und raumunabhängig als Team zusammenzuhalten, die Einzelnen im Blick zu behalten, aber das Ganze nicht aus den Augen zu verlieren. Dabei wird das quasi naturgemäß weniger über Kontrolle, als über Vertrauen geschehen können. Gleichzeitig steigen die Anforderungen an das Projektmanagement, weil Aufgaben und Lieferzeitpunkte als Deadline zur Aufgabenerbringung ja nun stärker in den Fokus geraten, eben weil ja zeit- und raumunabhängig gearbeitet wird.

Das stellt auch Führungskräfte vor neue Herausforderungen, die durchaus belastend sein können.

## **Fazit**

Zusammenfassend soll festgehalten werden: Derzeit arbeiten zwar nur 25% aller Beschäftigten im Homeoffice oder mobil, aber diese neue Form des Arbeitens hat das Potential auf das gesamte Arbeitsleben zu wirken, wie vorstehend aufgezeigt wurde. Von daher sind die Akteure von Gewerkschaften über die Arbeits- und Sozialwissenschaften bis hin zu den Arbeitgeberverbänden gefordert, sich diesen Fragen zu stellen, zu forschen und zu gestalten.

Die Pandemie hat allerdings wie ein Katalysator auf einige Aspekte der digitalen Transformation gewirkt, weshalb der Druck auf die Beantwortung der Gestaltungsfragen in den kommenden Monaten betrieblich schnell steigen wird, auch weil ein beginnendes Roll Back hin zu konsequent betrieblich abzusitzender Anwesenheitszeit vereinzelt bereits zu beobachten ist. Der Beitrag konnte aber hoffentlich dazu inspirieren und motivieren, an einer zukunftsorientierten Gestaltung der digitalen Transformation zu arbeiten. Vorwärts immer, rückwärts nimmer!

München 2020: Transformateure – Akteure der großen Transformation

© Klaus Mertens, Schweinfurt

**Transformateure**  
Akteure der großen Transformation

<https://transformateure.org>