



Richard Detje/Dieter Sauer

Corona-Krise im Betrieb

Empirische Erfahrungen aus
Industrie und Dienstleistungen

Richard Detje / Dieter Sauer
Corona-Krise im Betrieb

Richard Detje ist Mitarbeiter von WISSENTransfer.

Dieter Sauer ist Sozialforscher am Institut für Sozialwissenschaftliche
Forschung (ISF) in München.

Richard Detje / Dieter Sauer

Corona-Krise im Betrieb

Empirische Erfahrungen

aus Industrie und Dienstleistungen

VSA: Verlag Hamburg

www.vsa-verlag.de

www.isf-muenchen.de

www.wissentransfer.info



Dieses Buch wird unter den Bedingungen einer Creative Commons License veröffentlicht: Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivs 3.0 Germany License (abrufbar unter www.creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/legalcode). Nach dieser Lizenz dürfen Sie die Texte für nichtkommerzielle Zwecke vervielfältigen, verbreiten und öffentlich zugänglich machen unter der Bedingung, dass die Namen der Autoren und der Buchtitel inkl. Verlag genannt werden, der Inhalt nicht bearbeitet, abgewandelt oder in anderer Weise verändert wird und Sie ihn unter vollständigem Abdruck dieses Lizenzhinweises weitergeben. Alle anderen Nutzungsformen, die nicht durch diese Creative Commons Lizenz oder das Urheberrecht gestattet sind, bleiben vorbehalten.

© VSA: Verlag 2021, St. Georgs Kirchhof 6, 20099 Hamburg

Alle Rechte vorbehalten

Umschlagfoto: 29.5.2020, im VW-Werk Kassel in Baunatal stehen

Teammitglieder der Getriebeproduktion gemäß der Abstandsregel für eine Besprechung zusammen (picture alliance/dpa).

Druck und Buchbindearbeiten: CPI books GmbH, Leck

ISBN 978-3-89965-097-0

Inhalt

Einleitung	9
Kapitel 1	
Die Krise: der »perfekte Sturm«	15
1.1 Ein »schwarzer Schwan«?	15
1.2 Krisenkaskaden	18
Metall- und Elektroindustrie: Problemkumulation in der Krise	20
Dienstleistungen: Von den Gewinnern des Strukturwandels zu den Opfern der Pandemie	21
Krisenkaskaden in und nach Corona	24
1.3 Krisengewinner	27
1.4 Die neue Macht des Staates	31
Kapitel 2	
Beschäftigungssicherung für alle?	
Kurzarbeit und ihre Konfliktachsen	35
2.1 Einführung von Kurzarbeit	37
2.2 Flexible Krisenreaktion	40
2.3 Vier Konfliktachsen	42
2.4 Kurzarbeit als Regelungsinstrument industrieller Stammebelegschaften	46
2.5 Mitnahmeeffekte	49
2.6 Perspektiven	50
Kapitel 3	
Umkämpfter Arbeits- und Infektionsschutz	53
3.1 Infektionsherd Betrieb	53
3.2 Gesundheits- und Infektionsschutz: kooperativ und konfliktuell	57
3.3 Konflikte entlang der alten Kragenlinie?	62
3.4 Arbeit in potenziellen Infektionsherden	64

Kapitel 4

Systemrelevanz in der Corona-Krise:

Aufwertung von Arbeit	67
4.1 Was heißt hier systemrelevant?	67
4.2 Aus dem Schatten? Aufwertung prekärer Arbeit?	69
4.3 Der Preis für's Heldentum ist hoch	73
Im Krankenhaus: Ansteckungsrisiken, fehlende Qualifikationen und Ausrüstungen	73
In der Paketzustellung: körperliche Höchstbelastungen, entgrenzte Arbeitszeiten	75
Lebensmitteleinzelhandel: aggressive Kunden, Ansteckungsrisiken, Stress	77
4.4 Kollegialität in der Corona-Krise	78
4.5 Von der Systemrelevanz zur generellen Aufwertung von Arbeit	80

Kapitel 5

Mobile Arbeit: Ausweitung des Konflikts um flexible Arbeit

5.1 Der Durchbruch mobiler Arbeit	85
5.2 Homeoffice/mobile Arbeit – regulatorisches Neuland	87
5.3 Die sozialen Voraussetzungen von Arbeit geraten in den Blick	95

Kapitel 6

Betriebsrats- und Gewerkschaftsarbeit

unter Corona-Bedingungen	101
6.1 »Not kennt kein Gebot«: Die Stunde der Exekutive – auch im Betrieb	101
6.2 Digitalisierungsschub in der Betriebsrats- und Gewerkschaftsarbeit	108
Digitalisierung als Einschränkung – zurück zur Präsenz	109
Digitalisierung als Ergänzung – kein Ersatz des Präsenzprinzips	110
Digitalisierung – die Basis einer neuen Gewerkschaftsstrategie	111

Kapitel 7

Fazit	115
7.1 Die Corona-Krise – kein schwarzer Schwan	115
7.2 Kurzarbeit – wenig beachtete Prekaritäts- und Armutsrisiken	119
7.3 Ausweitung mobiler Arbeit – aus der Not geboren soll sie nun zum Standard werden	121
7.4 Infektionsschutz – ein umkämpftes Terrain	124
7.5 Von der Systemrelevanz zur generellen Aufwertung von Arbeit	125
7.6 Kollegialitäts- und Solidarererfahrungen in der Krise	127
7.7 Stunde der Exekutive – oder die erodierende »Welt« der betrieblichen Mitbestimmung	127
7.8 Was bleibt von der erzwungenen Digitalisierung der Interessenvertretung?	131
7.9 Potenziale von Demokratie und Solidarität in der Corona-Krise?	132
Literatur	137

Einleitung

Am 27. Januar 2020 wurden beim Automobilzulieferer Webasto in Stockdorf bei München die Tore geschlossen. Damit war klar, dass das Virus SARS-CoV-2 auch in Deutschland angekommen war. Ein Mitarbeiter des Unternehmens hatte sich während eines Arbeitsmeetings am 20./21. Januar bei einer Kollegin aus China infiziert, die an einer Schulung bei Webasto teilnahm und deren Eltern in der Nähe der chinesischen Stadt Wuhan, dem Hotspot der Infektion, leben. Am 27. wurde der Mitarbeiter positiv getestet und daraufhin ein zweiwöchiger Shutdown am Standort der Konzernzentrale verfügt.¹

Was danach folgte, stellt alle bis dahin bekannten Krisenentwicklungen in den Schatten. Das am 30. Januar von der Weltgesundheitsorganisation (WHO) als »gesundheitliche Notlage von internationaler Tragweite« und am 11. März schließlich als »Pandemie« eingestufte Infektionsgeschehen legte Teile der globalen Wirtschaft im ersten Halbjahr 2020 und in einem zweiten Lockdown über den Jahreswechsel 2020/21 hinaus lahm. 94% der globalen Arbeitsbevölkerung leben zu dieser Zeit in Staaten, in denen mehr oder weniger große Teile der Wirtschaft administrativ heruntergefahren wurden (ILO 2020: 1).

Der starke Sozial- und Steuerstaat, nicht der »schlanke Staat« der neoliberalen Ära, wurde zum »Game changer«. Mit öffentlichen Ausgabenprogrammen, die sich auf Billionen summieren, wird seit der Verbreitung der Pandemie versucht, die Weltmärkte wieder flott zu machen, Arbeitsmärkte und soziale Reproduktionskreisläufe zu stabilisieren. Nicht ohne Erfolg: Berechnungen der International Labour

¹ Webasto war wie andere Automobilzulieferer auch in den Folgemonaten hart von der Krise betroffen. In Stockdorf waren im April von den rund 1.200 Beschäftigten 960 in Kurzarbeit, viele im Homeoffice. Weltweit zählt das Unternehmen 13.000 Beschäftigte. An zahlreichen Produktionsstandorten wurde die Fertigung vorübergehend eingestellt, Lieferketten wurden unterbrochen. Die Perspektive: »Langfristig werden wir über die nächsten vier, fünf Jahre niedrigere Volumina bei der weltweiten Fahrzeugproduktion haben«, sagt [der Firmenchef] Engelmann. »Das macht notwendige Investitionen in neue Bereiche wie die Elektromobilität schwieriger.« (www.pnp.de/nachrichten/bayern/Webasto-Chef-blickt-auf-Corona-Ausbruch-vor-halbem-Jahr-zurueck-3740101.html)

Organization (ILO) zufolge wären die Arbeitsstunden ohne staatliche Stützungsprogramme um bis zu 28% heruntergefahren worden (ebd.). Massenarbeitslosigkeit hätte eine soziale Katastrophe nicht nur in den verwundbarsten Staaten Lateinamerikas, Asiens und Afrikas, sondern auch unter der arbeitenden Bevölkerung in den kapitalistischen Metropolen zur Folge gehabt. Eindringlich warnt die ILO davor, frühzeitig wieder in Austeritätspolitik zurückzufallen.

Die Corona-Pandemie hat das Alltagsleben tiefer als in anderen Krisen- und Umbruchzeiten erschüttert. »Anders als Finanz-, Migrations- oder Klimakrise war die jüngste Krisenerfahrung für breite Bevölkerungsmehrheiten in den westlichen Wohlstandsgesellschaften keine bloß abstrakte, nicht allein eine der anderen, sondern eine, an der auch hierzulande eigentlich niemand vorbeikam.« (Lessenich 2020: 218) Im Fokus öffentlicher Aufmerksamkeit stehen dabei die Einschränkungen des privaten und gesellschaftlichen Lebens.

Nicht zu Unrecht: Die privaten Haushalte, Alten- und Pflegeheime haben sich als Infektionsherde par excellence erwiesen, ebenso öffentliche Treffpunkte, die vor der Pandemie Kristallisationspunkte urbanen Lebens waren. Andere Orte kollektiven Lebens blieben hingegen weitgehend eine Terra incognita. Dazu gehören weite Bereiche der Arbeitswelt. Das ist paradox: zum einen, weil Betriebe und Unternehmen zu den zweitwichtigsten Orten des Infektionsgeschehens gehören (siehe Kapitel 3); zum anderen, weil an sie das Gros der staatlichen Unterstützungsleistungen fließt. Allenfalls in spektakulären Fällen wie dem Infektionsgeschehen in der Fleischindustrie wurde für kurze Zeit die Aufmerksamkeit auf gesundheitsgefährdende und inhumane Arbeitsverhältnisse gerichtet.

In der zweiten Pandemiewelle im Winter 2020/21 mit einem deutlich höheren Infektionsgeschehen war wiederum die Arbeitswelt nicht im Fokus staatlicher Maßnahmen. Der Lockdown »light« im November 2020 und der härtere Lockdown ab Dezember konzentrierte sich auf Kontaktbeschränkungen im privaten Bereich und auf die Schließung von privaten und öffentlichen Dienstleistungsbranchen mit starkem Kundenkontakt wie schon im ersten Lockdown im Frühjahr. Die Industrie und andere Teile des Dienstleistungssektors blieben weitgehend unbehelligt: Die Beschäftigten dort waren trotz der Maßnahmen zum Infektionsschutz und der im Vergleich zur ersten Welle rückgängigen Homeoffice-Praxis weiter dem Infektionsgeschehen ausgesetzt und leisteten im Zweifelsfall so selbst einen »Beitrag« zur Verbreitung

des Virus. Wobei es nicht nur um die Kontakte im Betrieb geht, sondern auch um die Infektionsrisiken auf dem Weg zum und vom Arbeitsplatz.

Um den Schleier, der auf der Arbeitswelt liegt, etwas zu heben, haben wir in den Krisenmonaten April bis Juli 2020 mit Betriebs-, Personalrät*innen und Gewerkschaftssekretär*innen aus der Metall- und Elektroindustrie (Automobilindustrie und Zulieferer, IT und Automatisierungstechnik, Maschinenbau, Werkzeughersteller) sowie aus unterschiedlichen Dienstleistungsbereichen (wie Pflege, Einzelhandel, Post, Logistik und Luftverkehr, Telekommunikation und Öffentlicher Dienst) Interviews durchgeführt.² Wir wollten wissen, wie sie die »Corona-Krise« in ihren arbeitsweltlichen Bezügen erlebt haben. Wie wurde in einer von vielen als »Jahrhundertkrise« apostrophierten Situation Beschäftigungssicherung betrieben, mit welchen sozialen Bruchkanten? Wie erfolgte Pandemieabwehr im »Infektionsherd Betrieb« – mit welcher Reichweite? Stecken in dem Applaus für die »Held*innen der Arbeit« neue Ansätze der Aufwertung von Arbeit, gerade auch in den prekären Bereichen der Erwerbsgesellschaft? Welche Veränderungen in der Arbeitsorganisation sind neu angeschoben worden und welche regulatorischen Aufgaben erwachsen daraus? Und wie wurde in den Betrieben die »Stunde der Exekutive« erlebt: autoritär, kooperativ, konfliktuell? Was wir mit dieser Befragung liefern können, sind Einblicke in ein bei weitem nicht abgeschlossenes Prozessgeschehen, die jedoch mehr als temporäre Bedeutung haben. Eine unserer Beobachtungen: Galten in der Krise 2008-2010 Finanzmarktinstitutionen und deren Akteure als »systemrelevant«, so hat die Corona-Krise die Verhältnisse gleichsam vom Kopf auf die Füße gestellt – auf die Arbeit als Quelle des gesellschaftlichen Reichtums. Ein Grund, gerade in der Pandemie umso mehr den Blick auf die Arbeitswelt zu richten.

Wie nicht anders zu erwarten in außergewöhnlichen Zeiten, haben wir einen bunten Strauß an Schilderungen bekommen, manche davon auch mit »schrägen« Eindrücken, über die ein Betriebsrat aus ei-

² Die 35- bis 55-minütigen Telefoninterviews wurden aufgezeichnet und vollständig transkribiert. Insgesamt wurden 19 Interviews in der Metall- und Elektroindustrie, darunter fünf Hauptamtliche der IG Metall, sowie 24 Interviews im Dienstleistungssektor durchgeführt, unter ihnen vier Hauptamtliche der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di). Die Quellenverweise am Ende der Zitate bedeuten: I = Industrie, V = Dienstleistungen, H = hauptamtlicher Vertreter entweder der IG Metall oder der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft ver.di, B = betriebliche/r Interessenvertreter*in.

nem international aufgestellten Elektronik- und Elektrotechnikunternehmen berichtet:

»Die Diskussion in der Belegschaft ist ziemlich breit gefächert, also da haben wir die Leute, die sagen, dass viel zu spät reagiert wurde, andere regen sich auf darüber, dass so viele noch da draußen rumrennen, und dann haben wir wieder andere, die sich in ihren Grundrechten eingeschränkt fühlen. Ich hatte letztens einen Kollegen, da bin ich auch etwas sprachlos gewesen, der sagte dann zu mir, ihm wären Bomben lieber als Corona. Es wäre hier wie im Kriegszustand und wenn wir bombardiert werden würden, dann könnte man sich ja noch irgendwie in Sicherheit bringen. Sehr, sehr schräg also die Stimmung und sie ist natürlich angespannt ... aber wie in der ganzen Gesellschaft halt auch.« (IB 13)

Wir stellen dieses Zitat unseren weiteren Ausführungen voran, weil in ihm die große Breite der mit der Pandemie neu aufgeworfenen Themen, aber auch der subjektiven und kollektiven Unsicherheiten angesprochen wird. Dabei gehen die Meinungsbildungs- und Verarbeitungsprozesse weit auseinander. Im betrieblichen Alltag treten Klassen- und soziale Lageunterschiede hervor und damit die Tatsache, dass es sich um herrschaftsdurchtränkte soziale Räume handelt, in denen das Privateigentum an Produktionsmitteln für die Art der Krisenabwehr wie für die Politik einer sozial-ökologischen Transformation ein weiterhin ausschlaggebender Faktor ist. Das gilt auch für die Pandemieabwehr. Einheitliche Maßnahmen in einem teilweise unübersichtlichen Infektionsprozess zu ergreifen und durchzusetzen, über den auch zwischen Virologen und in Gesundheitsämtern teilweise kontroverse Auffassungen herrschen, erweist sich als ein nicht immer leicht zu administrierendes Unterfangen. Letztlich müssen auch sie durch das Nadelöhr nicht nur staatlicher Auflagen, sondern auch privater Verwertungsinteressen.

Gleichwohl finden sich in den Ergebnissen unserer Interviews aus der Arbeitswelt Einsichten, die einen Blick auf die von Pandemie und Transformationsprozessen geprägte sozio-ökonomische Entwicklung preisgeben. Wir gehen in diesem Bericht aus von Wahrnehmungen verschiedener Krisendimensionen (1) und deren beschäftigungspolitischer Bearbeitung insbesondere durch das Instrument der Kurzarbeit (2). Daran schließt die Bedeutung des Gesundheits- und Infektionsschutzes in der betrieblichen Pandemieabwehr an, die durchaus Interessenunterschiede beinhaltet (3). Zu Beginn der Corona-Krise war viel von

der »Systemrelevanz« einzelner Berufe und Arbeitsfelder die Rede, in denen es zu einer gesellschaftlichen Aufwertung prekärer Arbeit kam. Wir fragen, wie das die Beschäftigten erlebt haben und was davon geblieben ist (4). Als ein durch Pandemie und Krise angeschobener Veränderungsprozess, der auch künftig Kennzeichen einer veränderten Arbeitswelt sein wird, gilt die Arbeit im Homeoffice, die mit einer weiteren zeitlichen und räumlichen Entgrenzung einhergeht (5). Vor welchen alten und neuen Problemen betriebliche und gewerkschaftliche Interessenvertretungen stehen, war in unserer Befragung ein wiederkehrender Fokus, zu dem wir Betriebs- und Personalräte, Vertrauensleute und Hauptamtliche zu Wort kommen lassen (6). Wir schließen mit einem Fazit und ausblickenden Bemerkungen (7).

In der Präsentation der Ergebnisse unserer Befragung bemühen wir uns – wie schon in den Vorgängerstudien (Detje et al. 2011; Detje et al. 2013; Sauer et al. 2018) – um eine detail- und materialreiche Darstellung, bei der die Befragten ausführlich selbst zu Wort kommen: Wir stellen in eher unüblich umfangreicher Weise Auszüge aus den Gesprächen dar. Wir sehen uns in unserer Rolle als Wissenschaftler nicht als die Experten oder Dolmetscher, die die Aussagen der betrieblichen Kolleg*innen zu »übersetzen« hätten. Wir betrachten die in den Interviews eingefangenen Aussagen auch nicht als einfache Deskription der betrieblichen Verhältnisse – das sind sie auch –, sondern sie sind bereits Ergebnis der Einschätzung und Reflexion der befragten Interessenvertreter*innen. Diese sind mit ihrem meist breiten betrieblichen und gewerkschaftlichen Erfahrungshintergrund selbst Experten, die über spezifisches Wissen und politische Bewertungskompetenz verfügen. Die Konzentration unserer Befragung auf Interessenvertreter*innen schränkt natürlich die Reichweite der Ergebnisse ein, denn über die Wahrnehmung der Krise durch die Beschäftigten selbst erhalten wir nur indirekte Einschätzungen. Unsere Aufgabe als Wissenschaftler ist es, die richtigen Fragen zu stellen und aus den diversen Antworten ein – soweit möglich – verallgemeinerbares Bild der untersuchten Frühphase der Corona-Krise in den Betrieben zu formulieren. In unsere wissenschaftliche Expertise gehen dabei Ergebnisse von Studien ein, die zum Themenkomplex »Corona« bislang vorliegen. Unsere Interpretationen und Folgerungen, die wir aus unserer qualitativen und explorativen Untersuchung ziehen, sind als Hypothesen zu verstehen, die im weiteren Verlauf der Krise noch einer breiten empirischen Überprüfung bedürfen. Trotz dieser Vorläufigkeit hoffen wir, Anregungen zur weite-

ren Reflexion über den arbeitsweltlichen Kontext der Pandemie und damit auch für die gewerkschaftliche und politische Diskussion zu geben.

Wir danken allen Kolleginnen und Kollegen, die sich an unseren Erhebungen mit Engagement und Offenheit beteiligt haben. Gedankt sei der Rosa-Luxemburg-Stiftung – es ist bereits die vierte explorative Untersuchung, die wir in Kooperation mit der Stiftung durchführen konnten – und dem Funktionsbereich Sozialpolitik im Vorstand der IG Metall, die uns zu unterschiedlichen Schwerpunkten unserer Befragung tatkräftig unterstützt haben – finanziell ebenso wie mit der Bereitschaft, unsere Befunde kritisch zu kommentieren und damit den Blick zu schärfen.

Abschließende Urteile sind nicht unsere Sache. Die Pandemie ist bei Drucklegung dieses Bandes im Februar 2021 nicht gestoppt, längst befinden sich Gesellschaft und Wirtschaft in einer zweiten Welle. Die Lage bleibt volatil. Anfangserwartungen, dass sich bereits im Sommer 2020 eine dynamische Aufwärtsbewegung in den Betrieben und auf den Arbeitsmärkten nachhaltig durchsetzen würde, haben sich als zu optimistisch erwiesen – etliche unserer Interviewpartner*innen hatten bereits frühzeitig auf eine sehr komplexe Krisenkonstellation hingewiesen, die keine einfachen Auswege kennt. Die Veränderungsprozesse erweisen sich als langfristiger – und manche Virolog*innen geben zu bedenken, dass man *Modi Vivendi* finden müsse, mit dem Virus zu »leben«. Diese Herausforderungen gelten vor allem auch in der Arbeitswelt, über die wir nachfolgend berichten – dabei Schwerpunkte auf längerfristig wirksame Problemlagen und Veränderungsprozesse setzend. Der Fortgang der Entwicklung hängt maßgeblich davon ab, wie der Ausgangspunkt gesetzt ist. Der ist von der Krise geprägt. Doch von welcher Art von Krise?

Kapitel 1

Die Krise: der »perfekte Sturm«

1.1 Ein »schwarzer Schwan«?

Die Corona-Krise ist ein Absturz eigener Art, der – so die vorherrschende Sichtweise – vor allem außerökonomische Ursachen hat. So sieht das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) der Bundesagentur für Arbeit den »plötzlichen Corona-Einbruch ... in großen Teilen (als) ein idealtypisches Beispiel« für einen »externen Schock« (Bauer u.a. 2020). Weder sei eine Krise der Realwirtschaft noch der Finanzmärkte im Anflug gewesen. Stattdessen habe ein Virus das wirtschaftliche und soziale Leben in weiten Bereichen lahmgelegt. Da sich dies nicht von alleine einstellt, sondern ein »Lockdown« administriert werden muss, könnten die staatlichen Eingriffe zur Eindämmung der Pandemie in dieser Logik als Sekundäreffekt oder als zweite Stufe eines externen Schocks angesehen werden. Das ist eine höchst ideologische Sichtweise, liegt dieser doch die Vorstellung einer strikten Trennung von Wirtschaft und Staat zugrunde mit einer äußerst paradoxen Sicht auf Krisenverläufe: In einer ersten Phase gilt staatliche Intervention als krisenverursachend, weil sie – so die neoklassische Theorie – das »freie Spiel der Marktkräfte« aus einem vermeintlichen Gleichgewicht bringt; in der zweiten Phase der Kriseneindämmung und -überwindung ist der Staat als ökonomischer Akteur via massiver Nachfrage-, Investitions- und Stützungsprogramme hingegen höchst willkommen. Das galt in der Finanz- und Wirtschaftskrise 2008-2010 ebenso wie 2020.

Die Interpretation eines externen Schocks transportiert das Bild vom »schwarzen Schwan«. ³ Es steht für Ereignisse und Entwicklungsver-

³ Das Bild vom schwarzen Schwan geht auf den Satiriker Juvenal (um 60 bis um 130 n.u.Z.) zurück. In den Satiren VI, 161, nennt er eine »Gattin, bei der alles stimmt«, »ein(en) seltenen Vogel auf Erden und ähnlich einem schwarzen Schwan«: »(...) rara avis in terris nigroque simillima cycno ... uxorem cui constant omnia (...)«. Zit. n.: Juvenal 1993: 100f. Der Publizist und Börsenhändler Nassim Nicholas Taleb bezeichnet als schwarzen Schwan die »Macht höchst unwahrscheinlicher Ereignisse, s. [https://de.wikipedia.org/wiki/Der_Schwarze_Schwan_\(Nassim_Nicholas_Taleb\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Der_Schwarze_Schwan_(Nassim_Nicholas_Taleb)).

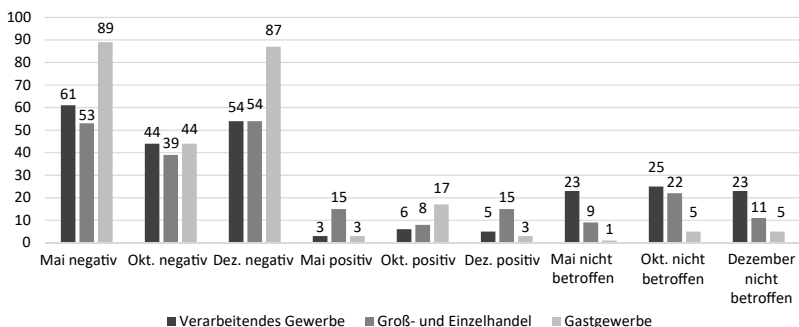
läufe, die sehr selten vorkommen, daher so gut wie nicht prognostizierbar sind. Wirtschaft, Gesellschaft und Politik werden weitgehend unvorbereitet getroffen. »Mit Covid-19 ist der schillerndste und zugleich grausamste schwarze Schwan in unseren Weltsee geflogen. Die Corona-Krise ist ein Ereignis, das uns so hart trifft, weil es niemand erwartet hat. Es verändert die Regeln radikal. Es teilt die Zeit ein: in ein Davor und ein Danach«, kommentierte Christian Orth im Bayerischen Rundfunk die Lage Anfang April (Orth 2020). Wenige Tage zuvor hatte die Bundeskanzlerin gemeinsam mit den Ministerpräsident*innen der Bundesländer verschärfte Kontaktverbote verfügt sowie Einschränkungen bis hin zur Schließung des Geschäftsbetriebs in nicht versorgungsrelevanten Bereichen des stationären Einzelhandels, des Gaststätten-gewerbes, von freizeitorientierten, kulturellen Einrichtungen bis hin zu Reisedienstleistungen angeordnet (Bauer u.a. 2020).⁴ Geschäfte wurden geschlossen, Teile der öffentlichen Verwaltung auf Notbetrieb heruntergefahren, Hotels blieben leer, Flugzeuge am Boden.

Zu den behördlich administrierten Eindämmungsmaßnahmen des Virus (»Lockdown«) kam die temporäre Schließung zahlreicher Unternehmen (»Shutdown«) im industriellen Sektor. Nachdem erste Infektionen Anfang November 2019 in der chinesischen Stadt Wuhan festgestellt worden waren und die dortige Gesundheitsbehörde am 31. Dezember die WHO über die bis dahin unbekannte Lungenkrankheit informiert hatte, brachen Absatzmärkte ein und Zulieferungen blieben aus. In den USA war Ende März die Schwelle von 100.000 Infizierten überschritten, Ende April die Schwelle von einer Million, am 10. Juni die von zwei Millionen, womit nach China die zweite große Weltmarktregion der deutschen Exportindustrie massiv infiziert war. In Europa breitete sich das Virus im Februar 2020 zuerst in Norditalien aus und diffundierte dann schnell auf dem gesamten Kontinent. Globale und regionale Absatzmärkte implodierten, Produktions- und Lieferketten wurden über Wochen unterbrochen, rund jedes vierte exportorientierte Industrieunternehmen in Deutschland meldete im Mai logistische Engpässe sowie fehlende Waren und Dienstleistungen, die zu Produktionseinschränkungen zwangen (Deutsche Bundesbank 2020: 16).

⁴ www.bundesregierung.de/breg-de/themen/coronavirus/besprechung-der-bundeskanzlerin-mit-den-regierungschefinnen-und-regierungschefs-der-laender-1733248. Am 25. März stellte schließlich der Bundestag eine »epidemische Lage von nationaler Tragweite« fest.

Abbildung 1: Auswirkungen der Corona-Krise im Zeitverlauf nach Branchen

Betroffene Betriebe in %



Quelle: www.iab.de/de/iab-aktuell/folgen_der_corona-krise_auf_den_arbeitsmarkt.aspx/?x=nl; https://www.iab.de/de/iab-aktuell/folgen_der_corona-krise_auf_den_arbeitsmarkt.aspx/?x=nl#Aktuelle%20Daten

In kurzer Zeit war das wirtschaftliche Leben hierzulande in weiten Bereichen lahmgelegt. In den Monaten April bis Juni 2020 brach die Wirtschaftsleistung im Vergleich zum Vorjahreszeitraum um 11,3% ein (Statistisches Bundesamt 2020) – ein in der gesamten Nachkriegsgeschichte der Bundesrepublik singuläres Ereignis. In der Finanz- und Wirtschaftskrise gut zehn Jahre zuvor war der Rückgang mit -4,7% im 1. Quartal 2009 weniger als halb so stark ausgefallen – damals war im Wesentlichen die Industrie betroffen, während der Geschäftsbetrieb im privaten und öffentlichen Dienstleistungssektor ohne Wachstumsverluste aufrechterhalten blieb. Nur die Weltwirtschaftskrise der 1930er Jahre hat größere Löcher in das wirtschaftliche und soziale Leben gerissen. Eine andere Pandemie, die »Spanische Grippe«, tötete zwischen 1918 und 1920 rund 40 Millionen Menschen und führte in den betroffenen Ländern zu einem Rückgang des BIP um 6 bis 8% (Fuest 2020). Die wirtschaftlichen Folgen von SARS-CoV-2 reichen – wenn man den Gesamtzeitraum der Krisenentwicklung betrachtet – zumindest daran heran.⁵ Im Januar 2021 bezieht das Statistische Bundesamt die Schrumpfung

⁵ Mit Blick auf die auch historische Bedeutung der Gegenwarts Krise weist Robert Brenner darauf hin, dass erstmals seit den 1930er Jahren die US-amerikanische Zentralbank wieder Kredite an nicht-finanzielle Unternehmen vergeben hat,

des Bruttoinlandsprodukts im »Corona-Jahr« 2020 auf fünf Prozent, etwas unterhalb der Finanz- und Wirtschaftskrise 2009. Abbildung 1 gibt die Krisenbetroffenheit im Jahresverlauf in der Industrie sowie in zwei Dienstleistungsbereichen wieder.

Auf dem Höhepunkt der Krise im Mai 2020 war die überwiegende Mehrheit der Betriebe negativ betroffen. Im Gastgewerbe erwischte es neun von zehn Restaurants, Gaststätten und Bars. Trotz teilweiser Öffnung im Einzelhandel zeigten sich auch dort die negativen Folgen in 53% der Geschäfte, nur 15% berichteten von Zuwächsen, 9% zumindest von gleichbleibenden Umsätzen. Noch schlechter war die Lage im Verarbeitenden Gewerbe mit Einbußen bei 61% der Betriebe; andererseits kam ein Viertel unbeschadet durch die erste Welle der Pandemie – auf Krisengewinner gehen wir weiter unten noch näher ein. Bis zum Oktober hatte sich die Lage etwas entspannt, doch steckten zwischen 39 und 44% der Betriebe immer noch im Krisenmodus – bevor im November 2020 die zweite Welle der Pandemie zunächst in scheinbar milderer Form, dann aber wenige Wochen später umso härter zuschlug. Ende Dezember 2020 stiegen die Anteile der im Verarbeitenden Gewerbe und im Handel negativ betroffenen Betriebe wieder auf jeweils 54% an, im Gastgewerbe schnellte der Anteil mit 87% nahezu auf das Niveau der ersten Pandemiewelle hoch. Vom zunächst verfügbaren »Lockdown light« waren im November insgesamt zwölf Prozent der Betriebe betroffen; sie mussten den Geschäftsbetrieb vollständig oder teilweise einstellen. Eine erhebliche Zahl dieser Betriebe traf es gegen Ende des Corona-Krisenjahres hart: Rund ein Drittel gab an, dass seine Existenz akut gefährdet sei. Mit der schrittweisen Verlängerung und Verschärfung des Lockdown 2021 steigt deren Zahl weiter an.⁶

1.2 Krisenkaskaden

Das Bild vom »schwarzen Schwan« fokussiert auf den unmittelbar pandemischen Charakter der Krise: die Ausbreitung des Virus und die direkt darauf folgenden Eindämmungsmaßnahmen, bis zu dem Zeitpunkt, ab

was die Schwere des Kriseneinbruchs in der »Realwirtschaft« im Unterschied auch zur Finanzkrise 2007ff. mit zum Ausdruck bringt (vgl. Brenner 2020).

⁶ www.iab-forum.de/schon-im-november-sah-sich-jeder-dritte-vom-teil-lockdown-betroffene-betrieb-in-seiner-existenz-bedroht/

dem die Infektionsdynamik durch Massenimpfungen gestoppt werden kann. Ob dieser Zeitraum bereits Mitte 2021 endet, ist offen. Klar ist hingegen, dass erste Erwartungen zu Beginn der Krise, dass auf einen steilen Absturz ein nicht minder steiler Aufschwung folgen würde, ein sogenannter V-Zyklus, wie er unter anderem vom Sachverständigenrat zur Begutachtung der wirtschaftlichen Entwicklung (SVR) im Frühjahr als wahrscheinlichster Entwicklungsverlauf angesehen wurde, sich als mit einer viel zu großen Portion Optimismus durchtränkt erwiesen haben.

Der Krisenverlauf ist erheblich länger. Die rapide Zunahme der Infektionen im Zuge der zweiten Welle der Pandemie im Winter 2020/21 führte zu einem weiteren Lockdown, der in unterschiedlicher Schärfe ganz Europa erfasste. Aus einem herbeigesehnten V-Zyklus wird ein W-Zyklus: Nach dem tiefen wirtschaftlichen Einsturz im zweiten Quartal 2020 setzte zunächst eine schnelle Erholung im dritten Quartal (+8,2%) ein, als die dem Robert Koch-Institut gemeldeten Infektionszahlen hierzulande auf bis zu 1415 pro Tag Mitte August zurückgegangen waren; doch im vierten Quartal setzte diese Dynamik wieder aus und die Wachstumsraten entwickelten sich schwächer. Damit sind Prognosen Makulatur, dass bereits 2021 das Vorkrisen-Niveau wieder erreicht werden könnte. Vor 2022 wird das voraussichtlich auch Deutschland nicht gelingen, während in anderen Teilen Europas der Aufstieg aus einem noch tieferen Krisental deutlich mehr Zeit in Anspruch nehmen dürfte.

Auch wenn die Folgen der Pandemie weitreichend sind, greift eine Engführung auf das Virus doch zu kurz. Es ist nicht alles Corona, was in der Form von Krisenprozessen gegenwärtig die Entwicklungsdynamiken im wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Leben prägt. Oder um im Bild zu bleiben: Die Spannweite der Flügel des »schwarzen Schwans« ist dafür zu kurz. Ein Betriebsrat aus einem Unternehmen, das optische Komponenten vor allem für die Automobilindustrie fertigt, stellt die Krisenentwicklung in einen größeren Zusammenhang:

»Die Wirtschaft hat Überkapazitäten, das hat sich schon lange angedeutet, dieses höher, schneller, weiter wird nicht ewig halten, und jetzt hat man diesen, ja, die sagen ja gerne den schwarzen Schwan Corona-Krise, und das nutzt man natürlich jetzt ... Corona ... das ist einfach nur die Überschrift, unter der das alles läuft.« (IB 3)

In diesem Satz sind gleich mehrere Entwicklungsprozesse angesprochen: die Überakkumulation von Kapital in den Jahren vor dem pandemischen Knockdown, der Wachstumszwang einer profitgesteuerten

Wirtschaft auch über natürliche und humane Verbrauchs- und Belastungsgrenzen hinweg, die Instrumentalisierung der Pandemie sowohl mit Blick auf die Krisenursachen als auch auf die Antikrisenpolitik. »Corona-Krise« wurde zum Passepartout zeitdiagnostischer Interpretationen, zur Bezeichnung für »alles und jedes« – und sie wird auch strategisch in den betrieblichen und (tarif)politischen Auseinandersetzungen genutzt, um aus ihr legitimatorische und verteilungspolitische Gewinne zu schlagen. Demgegenüber sind wir in den Interviews auf eine Komplexität der Krisenrealität gestoßen, in der sich das Bild vom »schwarzen Schwan« entweder als zu eindimensional herausstellt oder als ideologische Formel für die Zementierung von Herrschaftsverhältnissen in Wirtschaft und Politik dient.

Metall- und Elektroindustrie: Problemkumulation in der Krise

Die Wirtschaftsmotoren stotterten schon vor dem Ausbruch der Pandemie. Bereits im Spätsommer 2018 setzte der Produktionsrückgang vor allem in der deutschen Exportindustrie ein. Es folgten eineinhalb Jahre Rezession. Doppelt so stark wie im Maschinenbau und in der elektrotechnischen Industrie war der Einbruch im Automobilbau, wo die Produktion zwischen dem 3. Quartal 2018 und dem 4. Quartal 2019 um rund ein Viertel zurückgefahren wurde. Das Zulieferunternehmen, in dem der zitierte Betriebsrat arbeitet, bekam dies unmittelbar zu spüren. Produktion und Nachfrage sind dort eng an die automobilen Endhersteller gekoppelt, auch was die Produkthanforderungen betrifft. In diesem Fall waren die jahrelang mit Erfolg produzierten Beleuchtungsanlagen aufgrund des Technologiewechsels des Endherstellers nicht mehr up to date und so kamen zu den Absatzproblemen noch Transformationsfolgen hinzu. Man befand sich damit bereits im Vorfeld der Pandemie auf einem Krisenpfad. Wir können dies die Vor-Corona-Krisenkaskade nennen. Ein Bevollmächtigter der IG Metall aus einer unter anderem stark vom Maschinenbau geprägten Region weist auf eine Problemkumulation hin.

»Es gibt Betriebe, da hat im Grunde genommen die Krise schon letztes Jahr begonnen mit einem deutlichen Auftragseinbruch ... manche hatten schon Kurzarbeit seit November letzten Jahres [2019]. Und dann, ab März, ist das quasi massiv eingebrochen. Das gab bei manchen 100% Einbruch, ganz einfach deswegen, weil es nicht mehr möglich war, Maschinen bei den Kunden auszuliefern, weil die Liefer-

ketten nicht mehr funktioniert haben, weil Betriebe selber Corona-Fälle hatten und dann vorsichtshalber alles geschlossen haben. Seit Corona, kann man sagen, hat sich das, was in der Krise sich so ange-deutet hat, schlicht und einfach verdreifacht an Problemen.« (IH 4)

In der Finanz- und Wirtschaftskrise war es auch der Maschinenbau, der von der bereits im zweiten Halbjahr 2009 rasch steigenden Nachfrage aus China und anderen sogenannten BRICS-Staaten (Brasilien, Russland, Indien, China, Südafrika) aus der Krise herauskatapultiert wurde. 2020 sind diese Staaten – seit Mitte 2020 mit Ausnahme Chinas – nicht nur Hotspots, sondern stecken in vielfältigen krisenhaften Entwicklungsprozessen, die die Perspektiven eines globalen Investitionsaufschwungs in weitere Ferne rücken. Eine Krisenetappe, die sich vom Spätsommer 2018 bis weit in das Jahr 2021/22 hinzieht und möglicherweise noch darüber hinausgeht, stellt eine wirtschaftliche und beschäftigungspolitische Problemdimension besonderer Art dar. Der Abgleich mit der langen Weltwirtschaftskrise der 1930er Jahre liegt also durchaus nahe.

Die Ausbreitung der Pandemie traf auf eine bereits angeschlagene Unternehmenslandschaft, in der viele Betriebe sich nach der großen Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/09 in einem über acht Jahre erstreckenden Aufschwung zunächst mit hohen Gewinnen saniert hatten, ohne jedoch hinreichende Vorsorge für die Transformationsprozesse des digitalen und sozial-ökologischen Wandels sowie hinsichtlich der Störanfälligkeit von globalen Wertschöpfungs- und Lieferketten getroffen zu haben.

Dienstleistungen: Von den Gewinnern des Strukturwandels zu den Opfern der Pandemie

In der Großen Krise 2009 blickten vor allem Industrieunternehmen in einen Abgrund. In der Corona-Krise ist dies anders. Die Einbrüche in Teilen des Dienstleistungssektors gehen tiefer: bei Hotels und Gaststätten, im stationären Nichtlebensmittel-Einzelhandel, in der Reisebranche und beim Luftverkehr, in Kultur und (Breiten-)Sport. Branchen, die gleichsam als Trendsetter im sogenannten Strukturwandel galten, liegen bildlich gesprochen »auf Reede« – so nennt man das Zwischenparken von Handels- und Kreuzfahrtschiffen in irgendwelchen Buchten, darauf wartend, dass das Geschäft auf den Weltmeeren wieder anspringt. Auf der anderen Seite stehen die Gewinner: IT, Online-Handel, Discounter, Teilbereiche der Logistik etc.

Das Krisenszenario im Dienstleistungssektor ist ein anderes als in der Metall- und Elektroindustrie, wo direkte staatliche Eingriffe nur bei höheren Infektionszahlen oder Regelverstößen gegenüber Gesundheitsauflagen zu beobachten sind; Teilschließungen von Industriebetrieben erfolgten hierzulande in der Eigenverantwortung der Unternehmen, nicht durch staatliche Interventionen. Das Rückgrat der deutschen (Export-)Wirtschaft sollte nicht weiter beschädigt werden. Im Dienstleistungssektor hingegen stoßen das ökonomische und gesellschaftliche Leben, Produzenten, Verkäufer und Käufer unmittelbar aufeinander. Dort intervenierte der Staat unmittelbar in den Unternehmenssektor durch Schließungsverordnungen, Veranstaltungsverbote/-auflagen, Social distancing, Reisewarnungen usw.

Die Dienstleistungsbranchen vermitteln ein sehr unterschiedliches Bild. So gibt es im Einzelhandel schon lange eine harte Konkurrenzsituation mit Verdrängungseffekten, Druck infolge steigender Mietpreise vor allem in Innenstadtbereichen und den Strukturwandel hin zum Online-Handel. Eine Betriebsrätin aus einem größeren Textileinzelhandelsgeschäft in München beschreibt die Lage mit Umsatzeinbrüchen und wachsendem Kostendruck.

»Ja klar, der Umsatz im Einzelhandel speziell jetzt Textil ist natürlich zurückgegangen so wie überall auch im Innenstadtkreis München. Mieten und die anderen Unkosten, die sind ja stetig so geblieben und dann noch nach oben gegangen ... Und wenn die Schere so groß wird, dann passt das irgendwann nicht mehr ... dann gibt es ein Problem mit der Rentabilität.« (VB 3)

Das globale Infektionsgeschehen hat insbesondere die grenzüberschreitende Mobilität nahezu zum Erliegen gebracht. »Kaum ein Wirtschaftsbereich wird in Deutschland von der Corona-Krise so stark getroffen wie die Reisebranche. Die Umsätze brachen im ersten Quartal im Vergleich zum Vorjahreszeitraum um 23 Prozent ein ... Das ist der stärkste Rückgang seit der Finanzkrise 2008. Ausgangsbeschränkungen, Grenzschließungen und eine weltweite Reisewarnung brachten das Geschäft fast komplett zum Erliegen. Betroffen sind davon Veranstalter, Reisebüros und sogenannte Reservierungsdienstleister. Allein in Deutschland gibt es etwa 13.300 Unternehmen in der Branche.« (ZEITONLINE 2020)

Breit in der Öffentlichkeit wurden die Abstürze der Fluggesellschaften thematisiert. Bei der Lufthansa, der größten deutschen Fluggesellschaft, gab es einen Rückgang bei der Anzahl der Flüge im ersten Halb-

jahr 2020 um 61% und der Zahl der Fluggäste um 66%, mit der Folge, dass das Konzernergebnis mit minus 3,6 Mrd. Euro in den Keller rutschte. Nach langwierigen Verhandlungen legte der Staat für das Unternehmen ein Rettungspaket in Höhe von 9 Mrd. Euro auf – ohne Beschäftigungs-garantien, wohl wissend, dass die Lufthansa dabei ist, 22.000 Beschäftigte (berechnet auf Vollzeitstellen) abzubauen, was 16% der Gesamtbelegschaft entspricht. Doch das dürfte nur eine untere Grenze sein.⁷

Der Luftverkehr besteht nicht nur aus den Fluggesellschaften. Für den Betriebsrat eines privaten Verkehrsdienstleisters (Gepäck-, Fracht- und Passagierservice, Dienstleistungen am Flugzeug etc.) sieht die Entwicklung noch bedrohlicher aus:

»Unser Unternehmen kämpft mit der Insolvenz, also für uns sind die liquiden Mittel unter dem Hintern weggebrochen ... wir sind mit der Corona-Krise jede Woche dran, Insolvenz anmelden zu müssen.« (VB 7)

Über die Klippe helfen möglicherweise auch die staatlichen Hilfsprogramme nicht hinweg, weil die Co-Finanzierung der Banken infrage gestellt ist.

»Bei uns müssen wir den KfW-Kredit (Kreditanstalt für Wiederaufbau, d.V.) über die Hausbank beantragen und da haftet die Hausbank noch mit 10 oder 20%. Und da ist halt die Frage, ob die Hausbank bei einem z.B. 3 Millionen-Kredit mit 20% haftet, obwohl die komplette Flugbranche am Boden ist.« (VB 7)

Die Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes ist somit allgegenwärtig. Aber auch vor der Insolvenz grassieren bereits Existenzprobleme: Aufgrund der prekären Lage des Unternehmens gibt es keine Aufstockung des Kurzarbeitergeldes, auch nicht, wenn die Kurzarbeit 100% ausmacht. Lebt man in Ballungsräumen in der Nähe der Flughäfen, sind bei 40% Einkommensverlust finanzielle Rücklagen schnell aufgezehrt.

Hotels und Gaststätten sind ein weiteres Beispiel. Sowohl im Frühjahrs- als auch im Winter-Lockdown gehören sie zu den primär betroffenen Branchen (siehe Abbildung 1). Das gilt nicht nur für die Betriebe selbst, sondern oft mehr noch für die Beschäftigten. Kurzarbeit von ei-

⁷ www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/luftfahrt-spohr-muss-weiter-sparen-lufthansa-koennte-noch-staerker-schrumpfen/26164416.html?ticket=ST-1891699-Exjh6XxLGjBhBfthAUMI-ap5

nigen Wochen kann hier angesichts der niedrigen Löhne schnell in Armut münden. Von Vor-Corona-Krisen war hier wenig die Rede. Doch unklar sind die Zukunftsperspektiven. Die Krise nach der Krise ist bereits absehbar und verheißt vor allem für die Beschäftigten eine erst mal düstere Zukunft. Teilweise noch härter trifft es Betriebe und Soloselbstständige in sozial-kulturellen Bereichen, denen – nach Ende der »Insolvenzaussetzung« – der Verlust von Arbeitsplatz und Geschäft droht.

Krisenkaskaden in und nach Corona

Die über Jahrzehnte gefeierte Transnationalisierung und Globalisierung der Wirtschaftsentwicklung mit Global-Sourcing-Strategien erweist sich im Krisenprozess der 2020er Jahre in Unternehmen, die stark auf damit verbundene Kosten- und Gewinnvorteile gesetzt haben, nicht selten als Pferdefuß. In der Öffentlichkeit war die Unterbrechung von Lieferketten vor allem dadurch aufgeschienen, dass Mund-Nase-Schutzmasken und medizinische Beatmungsapparaturen, deren wohlfeile Produktion in China konzentriert war, vorübergehend nicht erhältlich waren – im ersteren Fall entstand eine Marktnische, in die für wenige Wochen eine häusliche Kleinproduktion einsprang und bei der einige Textilunternehmen (z.B. »Trigema«) ein aus der Not geborenes hochpreisiges Geschäftsfeld witterten. Doch es sind vor allem industrielle Produktionsverbände, die in der Pandemie durch Grenzsicherungen in eine Negativspirale der Abkoppelung gerieten. Ein Betriebsrat aus einem auf Klemmen und Steckverbindungen spezialisierten Betrieb, dessen Produkte u.a. im Energie-Sektor, in Industrieanlagen, in der öffentlichen Infrastruktur zum Einsatz kommen, schildert die Nachteile des Global Sourcing in der Corona-Krise:

»Wir hatten (...) Shutdown in Tunesien, dann haben wir auch noch Zulieferer in Tschechien, Zulieferer in Italien, was auch ein relativ großes Problem gewesen ist. Also wir hatten einfach mit den europäischen und nicht-europäischen Verbindungen Probleme, weil Ländergrenzen dicht gemacht worden sind bzw. dann die Shutdowns in den anderen Ländern noch krasser waren als bei uns.« (IB 13)

Fieberhaft wird an der Reorganisation von Geschäftsmodellen gearbeitet, die es ermöglichen, Kostenvorteile mit standortnäherer Fertigung oder auch teilweisem Insourcing zu verbinden. Renationalisierungsstrategien werden neu durchgerechnet. Das leitet zur Nach-Corona-Krisenkaskade über.

Hier sind erneut die industriellen Leuchttürme, vor allem aus der Automobilindustrie, diejenigen, die die Richtung vorgeben. Um die Störanfälligkeit transnationaler Ketten herabzusetzen, kommt regionale oder Vor-Ort-Fertigung wieder neu ins Spiel. Der Clou: Vonseiten des Managements bzw. der Geschäftsführung wird dies an erweiterte Kostensenkungsprogramme gekoppelt, um preislich »wettbewerbsfähiger« aufgestellt zu sein. Dies hatte bereits der eingangs zitierte Betriebsrat antizipiert:

»Corona ..., das ist einfach nur die Überschrift, unter der das alles läuft.« (IB 3)

Die Pandemie mutiert so zu einer Rechtfertigungsschiffre für weitergehende Cost-Cutting-Strategien. Der Vorsitzende des Vertrauensleutkörpers im Werk eines der großen Automobilunternehmen:

»Ich gehe auch davon aus, dass wir spätestens in einem halben Jahr über Sparprogramme reden, weil ja klar ist, dass wir dieses Jahr nicht aufholen können ... wenn man nicht weiß, ob man morgen noch Arbeit hat, dann wird man ganz sicher auch kein neues Auto kaufen. Heißt, die nächste Krise steht quasi schon bevor ... Es werden Entlassungen sein, die durch den Antriebswechsel entstehen und nicht so sehr durch Corona, aber da kann man natürlich alles in einem Abwasch mit machen.« (IB 1)

Hier ist die dritte Etappe der Krisenkaskade angesprochen: die Krise nach der Krise, sei sie nun durch die »zweite Welle« der Pandemie ausgelöst oder durch schwache Nachfrage infolge Einkommensausfällen, aufgeschobenem Konsum aufgrund unsicherer Beschäftigungs- und Zukunftsperspektiven. Auf deren Verhinderung oder zumindest Eingrenzung sind die Konjunkturprogramme der Bundesregierung sowie der Europäischen Kommission ausgerichtet. Es ist hier nicht der Ort, deren Reichweite zu bewerten⁸ – das war nicht Gegenstand unserer Befragung. Doch was wir festhalten können: In den Betrieben und Unternehmen herrscht gerade auch unter den von uns befragten Interessenvertretern große Unsicherheit über den weiteren Entwicklungsgang.

Es sind nicht nur das Virus und der administrierte Lockdown, die das System der Lohnarbeit attackieren. Die drei großen Transformationsprozesse – Digitalisierung, Dekarbonisierung und Globalisierung – wir-

⁸ Siehe dazu u.a. Dullien/Tober/Truger 2020: 403-410.

ken in je spezifischer Weise als Rationalisierungstreiber. So spricht einiges dafür, dass 2019 der Höchststand an Beschäftigung mit über 42 Millionen Erwerbstätigen erreicht wurde, der in den kommenden Jahren unterschritten wird.

Die globale Verflechtung der Wirtschaftskreisläufe erschwert separate nationale Krisenüberwindungsstrategien. Solange relevante Teile des Weltmarktes im Krisenmodus verharren, droht die wirtschaftliche Erholung in einer stark exportorientierten Volkswirtschaft wie Deutschland immer wieder zurückgeworfen zu werden. Dies gilt insbesondere für die Investitionsgüter produzierenden Bereiche der Industrie wie den Maschinenbau, aber auch für die Automobilindustrie. Ein stabiler Aufschwung hierzulande setzt steigende Nachfrage nicht nur aus China, sondern auch aus den US-amerikanischen und europäischen Wirtschaftsräumen voraus.

Ein möglicher Krisenfall lauert in Bereichen kommunaler Infrastruktur. Hier sollte eigentlich der Hebel staatlicher Antikrisenmaßnahmen ansetzen. Der kommunale Anteil an den öffentlichen Investitionen war in den von Austeritätspolitik geprägten Jahren von 65 auf 55% heruntergefahren worden (Brandt/Windels 2020). Gleichwohl geht von den Kommunen nach wie vor mit Abstand das Gros der investiven Nachfrage im öffentlichen Bereich aus. Doch der Effekt des mit »Wumms« vom Bundesfinanzminister orchestrierten Konjunkturprogramms droht zu verpuffen, wenn »Sparpolitik« erneut auf die Agenda der Stadtkämmerer geschrieben wird, bevor konkretere Planungen aus den konjunkturpolitischen Ausgabenprogrammen für die Investitionshaushalte der Städte und Gemeinden aufgelegt werden konnten. Eine aus der öffentlichen Verschuldung erneut abgeleitete Spar- und Austeritätspolitik würde die Nachfrage gar nicht erst entstehen oder wieder einbrechen lassen.

Zur Anlage der gewerkschaftlichen Betriebsarbeit schlägt ein für den Handel zuständiger Fachbereichsleiter von ver.di eine Dreiteilung vor.

»Bei der Unternehmenskrise teilen wir das im Prinzip in drei Bereiche auf: Wir haben Insolvenzbetriebe, die waren schon davor wirtschaftlich so schlecht gewesen, dass sie ungebremst praktisch in die Katastrophe rauschen. Dann hast Du als Zweites Betriebe in Unternehmen, die die Krise sehen und wo das Management oder der Eigentümer zumindest in der Lage ist, zuzugeben, dass er eine Krise hat und deswegen in Schutzschirmverfahren geht. Da gesellen sich jetzt Unternehmen und Betriebe dazu, die die Krise nutzen, um ent-

weder Ertragssicherung zu betreiben, oder um Kostensenkung durchzusetzen, oder um das Kräfteverhältnis in Betrieb gänzlich zu verändern, oder das durchzusetzen, was sie eh schon längst durchsetzen wollten.« (VH 1)

Hier ist der Krisenverlauf als soziales Kräfteverhältnis angesprochen. Unternehmervverbände in Handel und Industrie hatten bereits zur Jahresmitte 2020 angekündigt, die »Krise als Chance« für einen politischen Rollback nutzen zu wollen (Gesamtmetall 2020).

Wir kommen darauf in Kapitel 6 zurück.

1.3 Krisengewinner

Krise ist nicht allerorten. Es gibt Gewinnerbranchen. Dazu zählt der nicht-stationäre Handel. Internetunternehmen wie Amazon und Zalando konnten ihre Umsätze erheblich steigern und ihre Marktposition ausbauen. Im Bereich Post und Logistik hat das zu einer höchst disparaten Entwicklung geführt. Ein hierfür zuständiger ver.di-Vertreter schildert die dortige Entwicklung zur Hochzeit der ersten Welle der Pandemie im Frühjahr:

»... wir haben zwei Welten im Fachbereich: den klassischen Paketmarkt, das nennen wir Business-to-Consumer, B2C, da gibt es zurzeit einen Paketboom ohne Ende. Also wir haben im Bereich Hermes Sendungssteigerungen von 40%, im Bereich der Deutschen Post AG 35%, wir haben es aber auch bei den anderen Anbietern, UPS und auch jetzt DPD ... Also die Arbeitsbelastung in diesem Bereich ist brutal.« (VH 2)

Die zweite »Welt« umfasst die Logistikgeschäfte zwischen den Unternehmen, Business to Business (B2B):

»wo ja dann bei uns die ganzen Kranken eigentlich für den Arbeitsmarkt entscheidend sind, also die DHL, Schenker, Kühne + Nagel, Dachser, Kraftverkehr Nagel, DPD, das sind also die größten Player und Hermes und da muss man sagen, alles was nicht Paket ist, bricht halt ein [um] 30 bis 70%, wir haben sogar Logistikbetriebe, die am Automarkt sind, wo ja Kurzarbeit Null über 90% ist, wo faktisch gar nichts mehr geht« (VH 2).

Während die B2C-Dienste auf der Gewinnerseite stehen, sich zugleich aber durch extrem belastende lange Arbeitszeiten bei hoher Intensität auszeichnen, kennzeichnet Kurzarbeit die B2B-Welt. Doch während es bei den Großen gelingt, größere Einkommensverluste der Beschäftigten durch Aufstockung des Kurzarbeitergeldes auf 80 bis 100% zu kompensieren, gibt es die weite Welt der

»... Kleinen und das sind ganz, ganz viele unserer Branche, bei denen haben wir nichts erreicht« (VH 2).

In diesem Reich der »Held*innen der Arbeit« sind keine Gratifikationen angekommen!

Eine gute Position rechnen sich auch Betriebe aus, die ihre Transformationshausaufgaben gemacht haben. Ein Betriebsrat schildert den Fall eines Herstellers von Generatoren:

»... die Auftragsbücher sind voll, wir transformieren unseren Standort von großen Generatoren auf kleinere Generatoren, d.h. speziell die dezentrale Energieversorgung ... für erneuerbare Energien ... wir machen den Wandel weg von fossilen Kraftwerken hin zu industriellen Anwendungen wie zum Beispiel Biomasse, Solar« (IB 9).

Ein vergleichbar zukunftsoffenes Szenario entwickelt der Betriebsrat eines Automobilzulieferers, der die Produktion auf Komponenten für E-Mobilität umgestellt hat (IB 7). Transformationsgewinner sind auch Unternehmen, deren Geschäftsmodelle in den Informations- und Kommunikationstechnologien angesiedelt sind:

»Der Bereich boomt, der jetzt durch die Digitalisierung natürlich einen Riesenschub erfährt, nämlich der ganze Messtechnikbereich für Handyproduktion und so weiter ... Also diese ganze 5G Digitalisierung, die erfährt jetzt einen irren Schub gerade, auch das Thema Cybersicherheit ... Die Auftragseingänge steigen.« (IB 10)

Dazu gehören auch Geschäftsfelder, die die Entwicklung einer – plakatig so benannten – Industrie 4.0 vorantreiben:

»Ökonomisch gehe ich davon aus, dass unser Betrieb von dieser Krise sogar relativ stark profitieren wird. Wir bedienen ja den Automatisierungsmarkt, das heißt, jetzt krass gesprochen, wir schaffen menschliche Arbeitskraft ab mit unseren Produkten zur Automatisierung ...« (IB 8)

Beispiele wie diese zeigen, dass die Corona-Krise nicht generell als Transformations-Blocker wirkt. Ihnen ist gemeinsam, dass es sich um hochrentable Geschäftsbereiche handelt, die längerfristige Entwicklungstrends abbilden und von kurzfristigen Marktschwankungen nicht oder nur unbedeutend betroffen sind. In der Corona-Krise hat sich gezeigt, dass menschliche Arbeit in den Produktionsprozessen zum sensiblen Gut wird, das geschützt oder ganz aus dem Prozess zurückgezogen werden muss. Das beweist den Predigern von Industrie 4.0 und KI, dass eine weitergehende Digitalisierung/Automatisierung und damit eine menschenunabhängigere Produktion auch die Produktionsprozesse »pandemie-« oder generell »krisenresistenter« machen könnten.

Doch Licht und Schatten liegen hier oft dicht beieinander – für die Beschäftigten. Der Lebensmitteleinzelhandel konnte auch in den härtesten Monaten des Lockdown, von dem er selbstverständlich nicht betroffen war, steigende Umsätze verzeichnen. Die Beschäftigten wurden als »Held*innen des Alltags« gefeiert. In den Unternehmen ist von der gestiegenen Wertschätzung allerdings wenig angekommen:

»Edeka ist der größte Konzern in Deutschland im Handel, 350.000 Beschäftigte haben Umsätze gefahren, dass es gekracht hat. Die Beschäftigten gehen auf dem Zahnfleisch und zwar in der Logistik wie im Verkauf. Und die (Geschäftsführung, d.V.) definieren sich jetzt in die Krise und sagen, wir werden jetzt Einstellungsstopp machen, wir werden jetzt ... überlegen, was wir mit den Kosten machen.« (VH 1)

Bei einem anderen Lebensmitteleinzelhandels-Konzern wird die strategische Absicht neben simplem Cost-Cutting deutlich:

»Also, der Vorstandsvorsitzende von REWE ... versucht jetzt die Krise zu nutzen, um zu expandieren ... Die angeschlagen und schwach sind in der Krise, versucht er aufzukaufen.« (VH 1)

Dass es auch in der Krise Gewinner gibt, dass also die Pandemie nicht als großer Gleichmacher, sondern höchst selektiv wirkt, überrascht nicht. Die Corona-Krise wirkt nicht in eine Richtung. Und als Teil eines sehr viel umfassenderen Krisengeschehens kann sie Transformationsprozesse beschleunigen (Digitalisierung als Rationalisierungstreiber im Cost-Cutting und Konkurrenzkampf), diesen eine neue Wendung geben (transnationale Regionalisierung zur Sicherung von Wertschöpfungsketten statt eindimensionaler Globalisierung), indifferent gegenüber der ökologischen Transformation sein oder diese gar zurückwerfen. Ge-

schäftsmodelle und ganze Branchen können umgewälzt werden – z.B. durch einen weiteren Hype für den Onlinehandel, während der Luftverkehr noch auf absehbare Zeit zu den Verlierern zählen wird.

Unsere Bilanz der ökonomischen Entwicklung lautet: Die Pandemie wirkt nicht isoliert vom kapitalistischen Reproduktionsprozess, ihre Wirkungen sind durch die Gesetze renditegetriebener Akkumulation gesteuert. Die SARS-COVID-19-Pandemie ist insofern kein Ereignis, das die »Spielordnung« neu festlegt. Anders formuliert: »Die Covid-19-Pandemie läutet kein neues gesellschaftliches Zeitalter ein«, auch wir raten zu »Zurückhaltung in Sachen Epochenumbruchdiagnostik« (Lesse- nich 2020: 215, 218).

Wir können noch einen Schritt weiter gehen: Die »Corona-Krise« ist kein weiterer Prozess einer sich aus verschiedenen Quellen speisenden »multiplen« Krise, sondern Teil eines komplexen Systemzusammenhangs. Kein »schwarzer Schwan« also, der gleichsam von woher auch immer, plötzlich und unvorhersehbar »in unseren Weltsee geflogen« ist. Und auch kein exogener Schock. »Die ›menschengemachte‹ Corona-Pandemie demonstriert die innere Einheit gesellschaftlicher Reproduktion noch plastischer als einen umfassenden Wirkungszusammenhang von Natur, Arbeit, Ökonomie und Gesellschaft, mit dem auch der Bogen zur Diskussion um das ›Anthropozän‹ innerhalb der Klimadebatte geschlagen wird. ... Die zoonotische, vom Tier auf den Menschen übergesprungene Infektion mit Covid 19 belegt anschaulich die zunehmende Rückwirkung menschlicher Lebensformen auf die äußere wie innere Natur. Diese Rückwirkungen bestehen in der Wirkungskette von Waldrodung und Landverbrauch durch Urbanisierung, Agrarwirtschaft und industrielle Massentierhaltung, aus der daraus resultierenden Reduktion der Artenvielfalt und der Vermehrung von vielfach medikamentenresistenten, aber auch gänzlich neuen Viren und Bakterien auf Lebendtiermärkten und in der industriellen Tierhaltung für die Ei-, Milch- und Fleischproduktion. Die Zirkulation von Waren und Arbeitskräften auf globalen Migrations- und Handelsrouten sorgt schließlich für die pandemische Verbreitung entsprechender Krankheiten.« (Lieber 2020)⁹

⁹ Siehe in die gleiche Richtung zielend David Harvey: »Ich lehne schon seit langem die Annahme ab, die Natur sei etwas, was außerhalb von Kultur, Wirtschaft und alltäglichem Leben besteht. Ich nehme eine eher dialektische und relationale Sichtweise auf das metabolische Verhältnis zur Natur ein. Das Kapital modifiziert die Umweltbedingungen seiner eigenen Vermehrung, tut dies aber vor dem Hintergrund unbeabsichtigter Folgen (wie dem Klimawandel) und autono-

Urban (2021a: 29) sieht hier ein Sowohl-als-auch: »Die Pandemie ist externe Schockkrise und Krise des kapitalistischen Entwicklungsmodells zugleich.« Sie ist Ausdruck schwindender Biodiversität in zerstörten Ökosystemen; Folge einer an immer schnellerer Kapitalverwertung ausgerichteten Globalisierung, was Infektionsgefahren bis in entlegene Regionen der Welt transportiert; einer Produktions- und Lebensweise, die soziale Unterschiede, Fragmentierungen und Klassengraben vertieft und damit auch in der Arbeitswelt Gesundheitschancen eben nicht gleichmäßig, sondern polarisierend verteilt (ebd.: 29ff.). Auch hier werden systemische Wirkungszusammenhänge deutlich – eine »Great Acceleration«, die in einer sich in ihren Entwicklungsabläufen beschleunigenden ökonomischen Krisenkaskade ebenso zum Ausdruck kommt wie im Krisenprozess des Klimawandels.

1.4 Die neue Macht des Staates

Mit einem Lockdown wird administrativ in die Geschäftspolitik von Betrieben und Unternehmen eingegriffen, staatlich verfügt, welche Bereiche des Dienstleistungssektors geöffnet bleiben und welche geschlossen werden müssen, um Ansteckungsgefahren zu minimieren. Parallel dazu wurden von der Bundesregierung ein »Konjunktur- und Krisenpaket« sowie ein »Zukunftspaket« in der Größenordnung von 130 Mrd. Euro für die Jahre 2020/21 aufgelegt, um die Folgen der Wirtschaftskrise abzumildern, dabei aber auch den Erfordernissen einer digitalen und ökologischen Transformation Rechnung zu tragen. Dullien u.a. (2020: 409) sehen dies grosso modo als »gelingen« an. Auch der Deutsche Gewerkschaftsbund hat das »Regierungshandeln im Großen und Ganzen begrüßt«. Zugleich wurde jedoch die soziale Schieflage der staatlichen Antikrisenpolitik kritisiert. »Weder wurden die Milliarden zur Liquiditäts- und Eigenkapitalsicherung an Verpflichtungen zur Beschäftigungssicherung gebunden oder auch an die verpflichtende Einbeziehung der Gewerkschaften und Betriebsräte. Noch weist das Konjunkturpaket der Bundesregierung Gewerkschaften oder Betriebsräten eine aktive Rolle zu, damit die staatlichen Mittel zur Krisenbewältigung und Transformation auch im Interesse der abhängig Beschäftigten eingesetzt werden.«

mer und unabhängiger evolutionärer Kräfte, die die Umweltbedingungen stetig verändern.« (Harvey 2021)

(Hofmann 2020: 96) Der IG Metall-Vorsitzende Jörg Hofmann sieht darin ein »verbreitetes etatistisches Grundverständnis der Regulierung von Arbeit« (ebd.), das Eigentumssicherung zugunsten des Kapitals betreibt und damit ökonomische und gesellschaftliche Kräfteverhältnisse zu dessen Vorteil festschreibt.

Gleichwohl sieht ein Gewerkschaftssekretär aus dem Handel eine weitere Dimension staatlicher Intervention, die gleichsam ordnungspolitisch einen Eingriff in die Verfügungsgewalt über das Kapitaleigentum und damit in die Autonomie der Betriebs- und Unternehmensentscheidungen seitens des Kapitals darstellt. Er beschreibt die Tragweite so, dass für die Unternehmens- und Geschäftsleitungen die Schließungsverfügungen im Lockdown »Katastrophe pur« waren:

»Ist ja auch klar, weil ihr Denken war immer Unternehmerfreiheit. Sie bestimmen den Betrieb und plötzlich heißt es, der Gesetzgeber.«
(VB 1)

Gleichzeitig wird an den »starken Staat« appelliert, der mit wirtschaftlichen »Rettungsprogrammen« und sozialstaatlicher Vorsorge Wege aus der Krise planen soll. Das war schon in der Finanz- und Wirtschaftskrise so, als weltweit drei Billionen US-Dollar zur Stützung der Finanzmärkte mobilisiert wurden. 2020 sind die zu mobilisierenden Mittel um einiges höher. Mariana Mazzucato (2020) mahnt, dass Regierungen dabei nicht nur als »spender of last resort« intervenieren sollten. Zu lange hätten sie eine Politik nach dem Motto »Sozialisierung von Risiken und Privatisierung der Gewinne« betrieben.

Der Strukturwandel in Richtung eines finanzmarktgetriebenen Kapitalismus gehe zudem mit einer Fehlsteuerung von Ressourcen einher: Das Gros der Bankkredite gehe in Vermögens- und Immobilienanlagen, nicht in langfristige Realinvestitionen. Deshalb habe Anti-Krisenpolitik mit konsequenter Marktsteuerung einherzugehen. »In Zeiten der Pandemie sollten drei Ziele im Vordergrund stehen: Erstens, Stabilisierung der Beschäftigung zur Sicherung der Produktivität der Unternehmen und der Einkommen der privaten Haushalte. Zweitens, Verbesserung der Arbeitsbedingungen durch entsprechende Arbeitssicherheitsmaßnahmen, auskömmliche Löhne, hinlängliches Krankengeld und mehr Mitbestimmung. Drittens, Förderung von Langzeitprojekten wie Reduktion der CO₂-Emissionen und Digitalisierung von öffentlichen Dienstleistungen, Transport und Logistik sowie Gesundheitsdiensten.« (Ebd.)

Mazzucato argumentiert damit zugunsten einer Politik, die auch Eva Illouz (2020: 53) als einzig angemessene Antwort auf die Pandemie ansieht: »Der Staat und nur der Staat wird zunehmend eine Politik der Lebensbedingungen betreiben.« Das schließt eine grundlegende Veränderung der sozio-ökonomischen Prioritäten in der Pandemie ein: »In einer solchen Krise kehren sich der Wert der Arbeit und der Produktion völlig um. Wir alle haben die Verkehrungen von Wert und Ansehen miterlebt. Unser Überleben verdanken wir Menschen, die in Supermärkten und Krankenhäusern arbeiten, die die Straßen reinigen und Lebensmittel liefern und die Stromversorgung sichern. Wenn es eine Lehre gibt, dann die, dass sich unsere ›normale‹ Welt durch eine zutiefst verzerrte und verkehrte Werteskala auszeichnet. Die Menschen, die uns halfen, die Gesellschaftsordnung aufrechtzuerhalten, befinden sich am unteren Ende der Skala, während diejenigen, die am oberen Ende angesiedelt sind, im Großen und Ganzen nutzlos waren. Dass Erstere üblicherweise als ›systemrelevant‹ bezeichnet wurden, traf den Nagel auf den Kopf. Wenn wir die immer häufigeren Erschütterungen unserer Welt überleben wollen, dann werden wir auf diese unverzichtbaren Menschen angewiesen sein, nicht auf Hedgefonds-Manager oder Talkshow-Promis.« (Ebd.)

Das Plädoyer ist eindeutig: Aufwertung und neue Kultur der Arbeit. Ein Betriebsrat eines Automobilzulieferers bringt das auf den folgenden Punkt:

»Tatsächlich haben wir hier in dem Produktionsstandort in ganz Deutschland eigentlich keinen positiven, getesteten Corona-Fall. Der einzige, das war der Vorstand und das ging ja auch durch die Presse, unser Vorstandsvorsitzender ist positiv auf COVID-19 getestet worden und der lag auch schwer in der Intensivstation, also der musste richtig beatmet werden, da war es auch kurz vor knapp, aber, ich sag mal, für die Produktion jetzt nicht so entscheidend.« (IB 6)

Chancen, die Fehlsteuerungen eines finanzmarktgetriebenen Kapitalismus und eine auf Austerität verpflichtete Politik des Staates zumindest korrigieren zu können und nicht nur kurzfristig außer Kraft zu setzen, wie es in den Notfall-Situationen 2008ff. und 2020ff. der Fall war und ist, könnten gestiegen sein: »Vielleicht zum ersten Mal in der Geschichte der modernen Staaten haben wir gesehen, dass Politik alles ermöglichen kann. Nie wieder wird deshalb ein Politiker zu einer jungen Frau sagen können, Klimaschutzmaßnahmen seien nicht zu verwirkli-

chen, weil sie zu teuer sind, zu kompliziert oder die Gesellschaft zu sehr einschränken. Wir können offenbar alles, wenn Gefahr droht, das haben wir jetzt gelernt.« (Schirach/Kluge 2020: 73f.)

Kapitel 2

Beschäftigungssicherung für alle? Kurzarbeit und ihre Konfliktachsen

Trotz des tiefen Kriseneinbruchs erweist sich der Arbeitsmarkt bislang als vergleichsweise robust. Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) der Bundesagentur für Arbeit ging in seiner Septemberprognose von einer Zunahme der Arbeitslosigkeit um 440.000 aus, womit die Arbeitslosenquote 2020 auf 5,9% steigen würde (Bauer u.a. 2020: 4). Die zweite Welle der Pandemie mit dem Lockdown zum Jahreswechsel 2020/21 macht jedoch deutlich, wie fragil die Entwicklung in den Betrieben und auf dem Arbeitsmarkt ist.

Doch zunächst haben die Dämme gehalten. Dafür gibt es eine Reihe von Gründen. Aktuell und in der mittleren Frist, so eine These des IAB, sei eine Entkoppelung von Wirtschafts- und Arbeitsmarktentwicklung zu beobachten. Demzufolge horten Unternehmen Arbeitskräfte auch über temporäre Krisenphasen hinaus, weil sie fürchten, anderweitig in einem bevorstehenden Aufschwung ohne entsprechendes Personal Wachstumseinbußen und Wettbewerbsnachteile zu erleiden. Gestärkt wird diese Kalkulation durch den Blick auf die demografische Entwicklung: Dem Ausscheiden der früheren Baby-Boomer steht ein geringeres (Fachkräfte-)Angebot gegenüber.¹⁰

Ein weiterer Grund: In den Krisenmonaten des ersten Halbjahrs 2020 sind vor allem die Stellen von Minijobber*innen abgebaut worden – 5,2 Millionen zählte diese Gruppe der Erwerbstätigen 2019 (gut 11% der Beschäftigten); sie wurde bis zur zweiten Jahreshälfte um 340.000 zurückgefahren. Viele von ihnen haben sich aus dem Arbeitsmarkt zurückgezogen und tauchen zumindest vorläufig in dessen Statistiken nicht mehr auf. Der Eindruck arbeitsmarktpolitischer Stabilität kommt in diesem Fall durch Ausblendung prekärer Instabilität zustande.

Da es, wie beschrieben, nicht nur krisenanfällige, sondern auch prosperierende Geschäftszweige gibt, findet nicht nur Ab-, sondern auch

¹⁰ So sinkt das Erwerbspersonenpotenzial laut IAB-Berechnungen in 2020/21 um rd. 150.000, siehe Bauer u.a. 2020: 4.

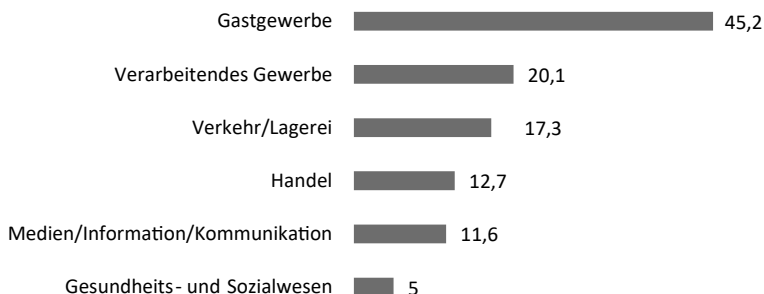
Aufbau von Beschäftigung statt. »Den mit Abstand höchsten Beschäftigungsgewinn wird der Wirtschaftsbereich Öffentliche Dienstleistungen, Erziehung, Gesundheit mit jeweils 190.000 Beschäftigten in den Jahren 2020 und 2021 erzielen. Dies liegt hauptsächlich am Ausbau der Kindertagesbetreuung und an der Alterung der Gesellschaft. Aber auch die Ausbreitung des Corona-Virus führt dazu, dass die Nachfrage nach Gesundheitsdienstleistungen deutlich steigt« (ebd.: 7). Wir kommen darauf in Kapitel 4 zurück. Wachsende Beschäftigung verzeichnen auch Informations- und Kommunikationsunternehmen sowie die Bauindustrie, wenn auch auf niedrigerem Niveau. Der Anstieg der Arbeitslosigkeit wird dadurch per Saldo abgebremst.

Die entscheidende Ressource, die die Robustheit des Arbeitsmarktes erklärt, ist die Verkürzung der Arbeitszeit: Überstunden entfielen, Arbeitszeitkonten wurden entleert. Das Hauptinstrument der Arbeitszeitverkürzung ist jedoch die Kurzarbeit. Eingeführt 1989 in der Strukturkrise des Steinkohlebergbaus sowie der Eisen- und Stahlindustrie bestand es seine Feuerprobe in der Finanzmarkt- und Wirtschaftskrise 2009/10. Für 1,5 Millionen Beschäftigte wurde dieses Instrument eingesetzt, finanziert aus Mitteln der Bundesagentur für Arbeit – gleichsam als Teillohnausgleich (60% bzw. 67%) für die Reduktion der Arbeitszeit um teilweise bis zu 100% (Kurzarbeit Null). In der kurzen Frist konnten so Industriearbeitsplätze gesichert und damit ein Anstieg von Massenarbeitslosigkeit verhindert werden.

Während bei der Betrachtung der Arbeitslosenzahlen der Eindruck einer weitgehenden Abkopplung von der negativen Wirtschaftsentwicklung vorherrscht, zeigt die Entwicklung der Arbeitsstunden einen weitgehenden Gleichlauf mit der wirtschaftlichen Schrumpfung. Der Rückgang des Arbeitsvolumens entspricht dem Verlust an Wertschöpfung; in der Projektion der Bundesbank (2020) sinkt ersteres um annähernd 6%, das BIP nur wenig stärker um 7%.

Auf dem Höhepunkt der Corona-Krise im April arbeiteten 5,95 Millionen Beschäftigte »kurz« – ein rasanter, sich in wenigen Wochen ereignender Anstieg auf ein zuvor nie gekanntes Niveau. Zu diesem Zeitpunkt waren 18% der Anspruchsberechtigten in Kurzarbeit, auf dem Höhepunkt der Finanz- und Wirtschaftskrise 2009 waren es nicht mehr als 5,5% gewesen. Im Durchschnitt haben mehr als ein Drittel der Betriebe (35%) Kurzarbeitergeld beantragt. Waren es ein Jahrzehnt zuvor vor allem Betriebe des Verarbeitenden Gewerbes, die auf das Instrument der Kurzarbeit zurückgriffen, machte deren Anteil 2020 nur noch

Abbildung 2: Kurzarbeiterquoten nach Branchen (% , Juni 2020)



Quelle: Toralf Pusch/Hartmut Seifert: Kurzarbeit in der Corona-Krise mit neuen Schwerpunkten, WSI-Policy Brief Nr. 47, 9/2020, S. 4.

31% aus. Gemessen am Anteil an den Beschäftigten wurde Kurzarbeit am stärksten im Gastgewerbe (63%) genutzt, gefolgt vom Groß- und Einzelhandel (43%) sowie dem Verarbeitenden Gewerbe (40%).¹¹ Aber auch im Bildungs-, Gesundheits- und Sozialwesen wurde in 38% der Betriebe »kurzgearbeitet«. Vergleichbar sind die Kurzarbeiterquoten (Juni 2020, siehe Abbildung 2) verteilt: Am höchsten ist der Anteil der in Kurzarbeit Beschäftigten im Gastgewerbe (45,2%), gefolgt vom Verarbeitenden Gewerbe. Im Jahresdurchschnitt wird der Umfang der Kurzarbeit in 2020 auf 2,8 Millionen geschätzt – ein Jahr später auf 840 Tsd.

Aufgrund der großen Verbreitung verwundert nicht, dass Erfahrungen mit Kurzarbeit im Großteil der Interviews, die wir geführt haben, präsent sind. Schauen wir uns betriebliche Erfahrungen und Auseinandersetzungen mit Kurzarbeit exemplarisch an.

2.1 Einführung von Kurzarbeit

Die Einführung von Kurzarbeit erfolgte überwiegend in der zweiten März- und ersten Aprilhälfte 2020. In einigen Betrieben war aufgrund der rezessiven Entwicklung in der Industrie bereits im Verlauf des Jahres 2019 Kurzarbeit eingeführt worden. Die Betriebsrätin eines Automobilzulieferunternehmens, das Verbindungselemente wie Schrauben und Bolzen unter anderem für die Motorenmontage herstellt, berichtet:

¹¹ <https://iab-forum.de/kurzarbeit-ist-nicht-alles-was-betriebe-tun-um-entlassungen-in-der-krise-zu-vermeiden/>

»... schon im Juni letzten Jahres (2019, d.V.) wurde ein Werk [in XY] auf Kurzarbeit gesetzt, weil dort der Umsatzeinbruch so groß war, dass das eben nicht mehr anderweitig abzudecken war ... zum Teil eben so, dass dann drei oder vier Tage im Monat kurzgearbeitet wurde.« (IB 4)

In einer für die Region durchaus repräsentativen Umfrage des IG Metall-Bezirks Mitte, der die Bundesländer Hessen, Rheinland-Pfalz, Saarland und Thüringen umfasst, waren im April 2020 gut vier Prozent der Beschäftigten seit sechs Monaten oder länger in Kurzarbeit (IH 1).¹² In solchen Betrieben kumulierten sich Einkommensverluste teilweise über einen Zeitraum von einem halben Jahr bereits vor dem Corona-bedingten Herunterfahren der Produktion. Die Verlängerung der Bezugsdauer von Kurzarbeitergeld verhinderte, dass Betriebe wie diese 2020 wieder aus der Kurzarbeit herausfielen. Je nach weiterem Verlauf des Infektionsgeschehens und der Krisenentwicklung in 2021 könnten Belegschaftsteile phasenweise ein Jahr und länger Kurzarbeit zu verkraften haben.

Die Einführung von Kurzarbeit erfolgt in einer Kaskade von Arbeitszeitverkürzungsmaßnahmen.

»Für die ersten Tage einigte man sich relativ schnell auf Arbeitszeitkonten, respektive auch auf Homeoffice für Angestellte, und ging dann in Kurzarbeit, und Du hast es ja zu Recht gesagt, es besteht nicht mehr die Auflage, dass man heute Arbeitszeitkonten ausgeglichen, also auf null gefahren haben muss, um Kurzarbeit beantragen und genehmigt zu kriegen.« (IH 1)

Nach IAB-Berechnungen wurden die Arbeitszeitkonten 2020 »kräftig abgeschmolzen – im Schnitt um 4,5 Stunden. Für das Jahr 2021 erwarten wir einen nochmaligen Abbau der Arbeitszeitguthaben um insgesamt 1,1 Stunden pro Arbeitnehmer« (Bauer u.a. 2020: 10). Diese Prognose folgt der Annahme eines eher schleppenden Aufschwungs; der Lockdown zum Jahreswechsel 2020/21 ist hierin noch nicht eingepreist. Parallel zu den Arbeitszeitkonten sind die Überstunden (um knapp drei Stunden) heruntergefahren worden. Mit 19,4 Stunden bezahlten und 21,4 unbezahlten Überstunden bleiben sie gleichwohl auf einem vergleichsweise hohen Niveau. Das verweist zum einen darauf, dass in der Krise beispielsweise in der Pflege oder im Lebensmitteleinzelhandel massiv zusätzliche Überstunden gefahren werden – temporär auch er-

¹² Zur weiteren Entwicklung im Bezirk siehe Köhlinger/Habermann 2020: 509.

möglichst durch die Öffnung des Arbeitszeitgesetzes. Zum anderen deutet sich hier aber auch an, dass Betriebe weiterhin darauf setzen, Flexibilitätsspielräume in ihrer Arbeitszeitpolitik zu nutzen.

Aus der Sicht einer Geschäftsstelle der IG Metall stellt sich dies als eine weitgehende Veränderung der Beschäftigungslandschaft und als massiver regulatorischer Aufwand dar:

»Da stand Gesundheit in allererster Linie ganz, ganz stark im Fokus. Wir haben bei vielen dann Arbeitszeitkonten reduziert, Resturlaub abgebaut, Leiharbeiter abgemeldet. Etwa dreiviertel aller Betriebe, die wir hier betreuen in der Region, sind ... betroffen, viele sogar von Kurzarbeit 80% und mehr. Also auch in Richtung Kurzarbeit null, so dass es zu kompletten Schließungen kam.« (IH 5)

Wie mit Bezug auf Minijobs bereits deutlich wurde, schließt dies auch Personalabbau ein, häufig zulasten der prekären und leicht kündbaren Belegschaftsteile. Ein Gewerkschaftssekretär bezieht sich auf die oben bereits angesprochene Umfrage im Bezirk Mitte der IG Metall:

»Ja, das war so das schockierendste Ergebnis aus unserer ersten Befragung, dass das ... die erste Maßnahme gewesen ist, Leiharbeit abzumelden, befristet Beschäftigte abzubauen ... Da hatten wir ... in 39, 40% der Betriebe Abmeldungen von Leiharbeitern, Auslauf von Befristungen hatten wir in 32% der Betriebe, Werkverträge war deutlich weniger und waren nur in Führungszeichen 13%.« (IH 1)

In etlichen Betrieben scheint das nahezu »geräuschlos« vonstattengegangen zu sein, obgleich erstmals gesetzlich auch für Leiharbeiter resp. Leiharbeitsfirmen in dieser Krise die Möglichkeit geschaffen wurde, das Instrument der Kurzarbeit zu nutzen. Es gibt aber auch Hinweise auf solidarische Regulierung, die die Gesamtheit der Beschäftigten im Blick hat und sich bemüht, zwischen Stamm- und Randbelegschaften keine größeren Gräben als die bereits vorhandenen entstehen zu lassen.

»Leiharbeiter haben deutlich schlechtere Konditionen, sind auch ... zum Teil abgemeldet worden. Durch die Neuregelung Leiharbeiter haben wir es bei einigen geschafft, dass sie auch in Kurzarbeit gehen konnten, ohne dass sie abgemeldet werden, ja? Das war aber zum Teil ein Kampf, wir haben bei einer größeren Leiharbeitsfirma vor Ort hier auch deswegen extra einen Tarifvertrag abgeschlossen, weil die ... bisher diese Option von Kurzarbeit nicht hatte.« (IH 5)

Dies erfolgte in jener Region, deren Arbeitsmarkt erheblich in Unordnung geraten war (s.o.). Trotz massiven beschäftigungspolitischen Drucks funktionierte hier eine Strategie des sozialen Ausgleichs. Allerdings nicht automatisch, nicht voraussetzungslos, worauf der Kollege explizit hinweist.

Damit wird deutlich, dass selbst die Umsetzung gesetzlicher Handlungsspielräume eine konfliktorische Gewerkschafts- und Betriebspolitik erforderlich macht.

Das Terrain, auf dem das stattfindet, ist regulativ vorgegeben: Die Einführung von Kurzarbeit hat im Rahmen einer Vereinbarung zwischen Betriebs- resp. Unternehmensleitung und Betriebsrat zu erfolgen. Doch in einem »Notstands-Regime« sind die Abläufe mitunter andere:

»... als Kurzarbeit beantragt wurde, das haben wir aus den Medien erfahren, so schnell ging das.« (IB 1)

Legitimation wurde zum Teil nachträglich hergestellt und mit der Geschwindigkeit der Veränderung der Lage begründet. Berichtet wird im Handel auch davon, dass Gewerkschaftsvertreter und Betriebs-/Personalräte der Unternehmens- und Geschäftsleitung das Terrain der Regelung von Kurzarbeit überlassen haben.

»Da merkst Du bei den Beschäftigten, es geht auch bis zu den verdi-Aktiven, dass der Arbeitgeber ja willkürlich entscheidet, wen er in Kurzarbeit schickt oder nicht. Nur aktive Betriebsräte, das sind die wenigsten, haben durchgesetzt, dass sie auch Mitbestimmung haben bei der Auswahl der in Kurzarbeit Beschäftigten.« (VH 1)

Hier wiederholte sich in Betrieben, was aus Politik und Gesellschaft bekannt ist: Die »Stunde der Exekutive« privilegiert autokratisches Handeln zulasten partizipativer Krisenbewältigung.

2.2 Flexible Krisenreaktion

Kurzarbeit ist ein sehr flexibles Instrument krisenbedingter Kapazitätsplanung. In welchem Umfang die Beschäftigten davon betroffen sind, variiert stark: von Kurzarbeit Null, also der hundertprozentigen Freistellung von Arbeit, über 50%- bis 20%-Regelungen.

Im Extremfall bleiben der Betriebsrat und die Geschäftsführung vor Ort im Betrieb – ohne beschäftigungspolitischen Unterbau. In einem

Betrieb, der Getriebeteile für große Automobilunternehmen der Premiumklasse herstellt, war das der Fall:

»Also bei uns sind genau drei Leute nicht in Kurzarbeit. Das ist meine Person als freigestellter Betriebsrat, da geht es nach Gesetz nicht, und das sind der Geschäftsführer und die Stellvertretung, die fallen ja raus da aus unserer Vereinbarung und demzufolge machen die von der Unternehmensleitung her keine Kurzarbeit.« (IB 5)

Doch Komplettschließung ist die Ausnahme bei ausbleibender Nachfrage oder unterbrochenen Lieferketten, von denen uns im Maschinenbau in Baden-Württemberg aufgrund der Pandemieentwicklung in Italien und teilweiser Grenzsicherungen berichtet wurde. Rollierende Systeme bieten mehr Möglichkeiten. Hier das Beispiel eines Zulieferers mit Sitz in Thüringen, bei dem der tiefe Kriseneinbruch in der Automobilindustrie zu einer Reduktion des Personaleinsatzes vor Ort um vier Fünftel geführt hat:

»100% heißt ja, Du machst komplett die Bude zu. Das machen wir nicht. Die ist immer gelaufen, aber eben mit ganz wenig, mit vielleicht 20% des Personals, aber man muss das ja so sehen, 20% rollierend, also mal sind zwei Leute da, dann wieder vom anderen Team zwei Leute usw., also das ist eben rotiert, aber mehr als 20% waren nie anwesend.« (IB 5)

Im Fall der direkten Abhängigkeit vom Abnehmer wie bei der Zulieferindustrie in der Wertschöpfungskette der Automobilproduktion sind die Produktionsanpassungen einseitig von den OEMs, also den Automobilherstellern, vorgegeben. Als die Endmontagewerke im Frühjahr für einige Zeit schlossen, mussten auch Zulieferer ihre Produktion herunterfahren.

»Wir haben (Name eines Automobilkonzerns, d.V.) und alles was rundum ist und direkte Zulieferer sind, die machen tatsächlich Kurzarbeit null Und dann haben wir Betriebe, die nicht so direkt in der Automobilzulieferindustrie hängen, die aber durch den ökonomischen Schock auch in anderen Branchen von Auswirkungen getroffen werden, die sind halt bei 20% oder 30% Kurzarbeit.« (IH 2)

Doch für das Gros der Unternehmen stehen zeitnahe Reaktionen auf Marktschwankungen im Vordergrund und damit entsprechende Zugriffsmöglichkeiten auf die Belegschaften. Die Regelungen zur Kurzarbeit ermöglichen Flexibilitätsgewinne:

»... man nutzt das wirklich ganz individuell. Also es gibt Kollegen, die werden gebraucht, die kommen zwei Tage die Woche, es gibt Kollegen, die haben jetzt komplett wieder angefangen, so Werkzeugbau ... Dann gibt es welche, die arbeiten wieder voll, und andere, die bleiben komplett daheim, je nachdem, welche Maschinen die beherrschen und was eben gerade gebraucht wird.« (IB 3)

Soweit das unsere Befragung abdeckt, ist diese Flexibilität in der Kurzarbeit nicht Gegenstand von berichtenswerten betrieblichen Konflikten gewesen.

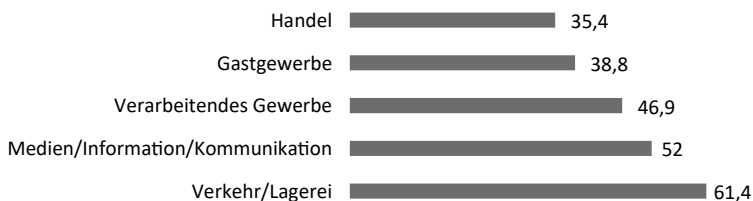
2.3 Vier Konfliktachsen

Die erfolgreiche Anwendung von Kurzarbeit im großen Maßstab war ein Lerneffekt aus der Finanz- und Wirtschaftskrise 2009. Darauf aufbauend wurden im Frühjahr 2020 gesetzlich-bürokratische Hindernisse beiseitegeräumt, um dieses Instrument schnell und flächendeckend nutzen zu können.

Drei Regulations- und Konfliktfelder stehen in unseren Gesprächen im Vordergrund. Das eine ist die Entlohnung und damit die betriebliche Aufstockung des gesetzlichen Kurzarbeitergeldes (60/67% in den ersten drei Monaten, 70/77% ab dem vierten und 80/87% ab dem achten Monat) (Schulten/Müller 2020). Nach den Erfahrungen in der Finanz- und Wirtschaftskrise 2009 verwundert es, dass es außer einer tarifvertraglichen Regelung in Baden-Württemberg verpflichtende überbetriebliche Vereinbarungen zu Aufstockungen in der Metall- und Elektroindustrie nicht gibt. Auch im Dienstleistungsbereich wissen wir nur von einer tariflichen Regelung im Öffentlichen Dienst: Im März 2020 hatten sich ver.di und die Vereinigung der kommunalen Arbeitgeberverbände (VKA) auf einen Tarifvertrag (»COVID-19-Tarifvertrag«) zur Regelung der Kurzarbeit – auch über eine Aufstockung – im Bereich des kommunalen öffentlichen Dienstes verständigt. Die Frage, wie Kurzarbeit über die gesetzlichen Vorgaben hinaus geregelt wird, ist somit überwiegend Gegenstand von betrieblichen Auseinandersetzungen.

Der Betriebsrat eines Logistikunternehmens, das eng getaktet dem Rhythmus der zu beliefernden Automontage folgt, unterstreicht die Bedeutung der betrieblichen Regulierungsebene:

**Abbildung 3: Quote der Aufstocker an den Kurzarbeiter*innen
(%, Juni 2020)**



Quelle: Pusch/Seifert 2020: 6.

»Jetzt galt es, wir müssen eine Betriebsvereinbarung zur Kurzarbeit abschließen, und da wollten wir natürlich eine mit Aufzahlung, was bedeutet, so hoch wie möglich, ne?« (IB 7)

Da Cost-Cutting im Krisengeschehen ganz oben auf der Tagesordnung der Betriebe und Dienststellen steht, mündet die Forderung nach Aufstockung des gesetzlichen Kurzarbeitergeldes in einen Verteilungskonflikt.

»Kritisch war im Grund genommen, dass der Arbeitgeber eigentlich bei den 67% bleiben wollte, er wollte keine Aufstockung, obwohl wir allerdings Gewinne im letzten Jahr immer noch eingefahren haben. Wir schütten immer noch Dividende an die Aktionäre aus und haben gesagt also, da müssen wir gucken, dass wir hier noch einen Aufstockungsbetrag hinbekommen.« (IH 5)

Die Aufstockung gelingt am besten dort, wo es starke Betriebs-/Personalräte, eine hohe Tarifbindung und gute gewerkschaftliche Organisationsgrade gibt. Aber selbst im Verarbeitenden Gewerbe kommt die Quote der Aufstocker nicht an 50% der Beschäftigten heran, im Gastgewerbe und im Handel liegt sie deutlich unter 40% (siehe Abbildung 3). Die Mehrheit der Beschäftigten muss in diesen Branchen – ebenso wie die Mehrheit in der Gesamtwirtschaft – mit dem gesetzlichen Kurzarbeitergeld zurande kommen.

In einem Fall unseres Samples gibt es Aufzahlungen auf 100%, sodass zwischen Kurzarbeit und Normalarbeit hinsichtlich des Entgelts kein Unterschied besteht – Arbeitszeitverkürzung mit vollem Lohnausgleich. Doch das ist die seltene Ausnahme. Wo der Druck des Betriebsrats erfolgreich war, waren Aufzahlungen auf rd. 80% die Regel, wie bei diesem Logistik-Unternehmen:

»Angenehm ist es trotzdem nicht ... 20% weniger Geld ist schon eine ganz schöne Stange, mit der man erst mal hinkommen muss. Aber sagen wir mal so, die staatliche Seite zahlt ja noch weniger aus, im Großen und Ganzen mussten wir erst mal damit zufrieden sein.« (IB 7)

Der Verteilungskonflikt ist hier in einer eigentümlichen, aber durchaus typischen Weise benannt. Die Beschäftigten erfahren Einkommenseinbußen, weil »der Staat« nicht den vollen Lohnausgleich zahlt. Staat ist in diesem Fall die Bundesagentur für Arbeit, deren Einnahmen sich aus den Lohnfonds ergeben – dass die eine Hälfte vom Bruttolohn abgezogen, die andere Hälfte vom Arbeitgeber gezahlt wird, ändert nichts daran, dass es sich um Lohnbestandteile handelt. »Der Staat« sind hier also die abhängig Beschäftigten selber, die gleichsam aus eigener Tasche den Lohnausgleich finanzieren. Ein originärer Arbeitgeberbeitrag kommt erst mit der Aufzahlung ins Spiel.¹³

Mit der Höhe der Aufzahlung – erste Konfliktachse – muss auch dessen zeitliche Dauer – zweite Konfliktachse – geregelt werden, denn Aufstockungszahlungen sind in der Regel befristet:

»Also die Stellschrauben waren für uns zum einen so viel wie möglich Aufzahlung und die Laufzeit so lange wie möglich zu machen, weil wir dachten ... das wird eine längere Geschichte werden, dieses Corona.« (IB 7)

Eine dritte Konfliktachse: Das Arbeitgeberlager profitiert einseitig von den geltenden Kurzarbeiterregelungen:

»Es gab auch etliche Auseinandersetzungen zu der Frage der Höhe von Kurzarbeitergeldaufstockungszahlung durch den Arbeitgeber mit zum Teil heftigen Konflikten, wo sich Arbeitgeber wirklich schwer auf die Hinterbeine gestellt haben und nicht ansatzweise bereit gewesen sind, etwas von dem, was sie jetzt als Erstattung der SV-[Sozialversicherungs]Beiträge erhalten, an die Beschäftigten weiterzugeben.« (IH 5)

¹³ In einer WSI-Befragung (Pusch/Seifert 2020) sind die Einkommensverluste näher beziffert. Danach schätzt jeder zweite, der nur das gesetzliche Kurzarbeitergeld erhält, dass sich sein Haushaltseinkommen um 25-50% verringert. Weitere 46% gehen von Einkommensverlusten in Höhe von bis zu 25% aus. Hingegen geben 73% derjenigen, die Aufstockungen erhalten, ihre Einkommensminderungen mit unter 25% an.

Hier ist angesprochen: Die Arbeitgeber sind im Unterschied zu den Beschäftigten im Rahmen und im Umfang der Kurzarbeit von Sozialversicherungsabgaben befreit, geben diesen finanziellen Vorteil aber nicht an die Beschäftigten weiter, sondern nutzen dies für ihre eigenen Verteilungsinteressen. Der Sachverhalt ist mithin folgender: Was als Aufzahlung des Arbeitgebers ausgewiesen wird, ist in einer Reihe von Fällen nur die Umverteilung eingesparter Sozialversicherungsbeiträge, also wiederum Entnahme aus dem bei der Bundesagentur für Arbeit angesiedelten Lohnfonds der abhängig Beschäftigten.

Eine weitere Möglichkeit der Arbeitgeber, sich der Aufstockung des Kurzarbeitergeldes zu entziehen, besteht in der monatlichen Auszahlung tariflicher Jahressonderzahlungen (laut Tarifvertrag in der Metall- und Elektroindustrie).

Ein Hauptamtlicher bringt das auf den Punkt:

»Die Arbeitgeber versuchen da alles zu optimieren, was die Frage anbetrifft, wie kann ich das Unternehmen vor Kosten schützen in Zeiten von Kurzarbeit? ... Eine Reihe von Unternehmen ist dann hergegangen und hat jetzt die Sonderzahlungen durch 12 geteilt ..., weil diese Möglichkeiten haben wir im Tarifvertrag eröffnet, ja? Nach außen wird dann gern formuliert, ja, dann kriegst Du halt höheres Kurzarbeitergeld, ja, alles gut. Wenn ich aber mal das Jahreseinkommen rechne, kriegt jeder Beschäftigte das gleiche Geld. ... Eigentlich wird mit dieser Zwölfteilung nur eins gemacht, nämlich der Arbeitgeber entlastet, indem die Sonderzahlungen über das Kurzarbeitergeld kommen, hat er das ausgezahlt, ja. Der eigentliche Effekt: Der Arbeitgeber ist entlastet.« (IH 2)

Eine vierte Ebene: Wie ist die Belegschaft betroffen? Aus unserer Befragung ergeben sich vielfältige Bestrebungen der Betriebsräte und der Gewerkschaften, keine neuen Spaltungen entstehen zu lassen. Das betrifft die Arbeit vor Ort im Betrieb und die Verlagerung ins Homeoffice, die grob entlang der Linie direkte und indirekte Beschäftigung verläuft. Dazu zitieren wir aus den Erfahrungen eines hauptamtlichen Gewerkschaftssekretärs und eines Betriebsrats:

»Es gab zu Beginn der Kurzarbeitsvereinbarungen Konflikte in den Betrieben: der Arbeitgebervorschlag war, die Produktionsbeschäftigten gehen in Kurzarbeit, die Angestellten sind im Homeoffice, also eine Ungleichbehandlung, wo in manchen Betrieben dann die Be-

etriebsräte interveniert haben und gesagt haben, Kurzarbeit wird bei uns gleichmäßig auf alle Beschäftigtengruppen verteilt, auch auf die Angestellten. Also das war durchaus in einigen Betrieben ein Konfliktpunkt.« (IH 1)

»... in Kurzarbeit bei uns sind alle Bereiche gegangen, sowohl direkte wie auch indirekte Bereiche. Also es wurde gesagt, wenn die Produktion entsprechend runterfährt, dann soll auch der Rest versuchen, seine Arbeit innerhalb dieses Zeitrahmens, den die Produktion nur noch zur Verfügung hat, ebenfalls zu schaffen, das heißt zum Beispiel, dass ich in den letzten Wochen maximal einen Tag die Woche gearbeitet habe.« (IB 4)

Betriebsräte haben dagegegenghalten, dass es hier zu Spaltungsprozessen kommt, und auf Gleichverteilung gesetzt. Das gilt auch mit Blick auf gleichlautende Regelungen für unterschiedliche Unternehmensstandorte:

»... wir haben dann hinbekommen, dass alle Mitarbeiter in Deutschland praktisch eine ähnliche Kurzarbeits-BV abschließen und dann alle auch die Aufzahlung auf 80% bekommen und das ist ein bisschen Solidarität und da sind wir ganz froh drüber, dass das auch so gut geklappt hat.« (IB 7)

2.4 Kurzarbeit als Regelungsinstrument industrieller Stammebelegschaften

Die Arbeits- und Lebensbedingungen von Beschäftigten entwickeln sich trotz dieser solidarischen Verteilungsansätze in Kurzarbeit weiter auseinander. Kurzarbeit ist auf industrielle Stammebelegschaften zugeschnitten, deren Löhne und Rücklagen es erlauben, zeitweise mit 60/67% des bisherigen Einkommens auszukommen. Allerdings waren 2020 überproportional Beschäftigte mit niedrigerem Einkommen betroffen, deren Kurzarbeitergeld zudem (anders als in der Großindustrie) seltener betrieblich aufgestockt wird.

Besonders für das gute Fünftel der Beschäftigten im Niedriglohnsektor bedeutet Kurzarbeit den Absturz in Armut. Daran ändert auch die im Juni 2020 beschlossene gesetzliche Aufstockung (auf 70/77% bzw. 80/87%) wenig. Ein Drittel aller Beschäftigten schätzt, bei Kurzarbeit Null maximal drei Monate über die Runden zu kommen, bei einem wei-

teren Fünftel gilt dies für drei bis sechs Monate.¹⁴ Kurzarbeit verschärft demnach soziale Ungleichheit.

Ein Beispiel dafür ist die Situation in einem Unternehmen des Textileinzelhandels in München: Hohe Mietsteigerungen bei Innenstadtlage, scharfe Konkurrenz durch den Onlinehandel u.a. haben schon vor der Corona-Krise zu ökonomischen Schwierigkeiten und nicht unerheblichem Personalabbau geführt (siehe auch Kapitel 1). Der Corona-Shutdown und die entsprechende 100%ige Kurzarbeit ohne Aufstockung trafen auf eine überwiegend weibliche Belegschaft (95%) mit Migrationshintergrund (50%) im Niedriglohnbereich und einem hohen Anteil von Teilzeitbeschäftigten. Von denen hatten vor Corona die meisten noch ein bis drei Nebenjobs z.B. in der Gastronomie, Putzstellen im privaten Haushalt u.ä. In der Corona-Krise fielen auch diese Nebenjobs weg, manche fanden im Lebensmitteleinzelhandel einen Ersatz. Bei 60/67% Kurzarbeitergeld und ohne andere Einnahmen oder Rücklagen gab es Härtefälle, um die sich der Betriebsrat kümmerte.

»... die halt wirklich dann Probleme hatten und aufs Geld angewiesen sind, also die haben wir sozusagen rundum immer versorgt mit Ideen und auch eben mit Telefonaten, Ämtern und so weiter. Wir haben auch die Schreiben zum Teil aufgesetzt, wie sollen sie es schreiben, weil ja nicht alle Muttersprache Deutsch haben und so weiter.« (VB 3)

Da ging es dann um Hartz-IV-Zuschüsse, Zuschüsse für alleinerziehende Mütter, Mietreduktionen etc. Hinzu kommt, dass das Unternehmen die letzten drei Tarifierhöhungen nicht mitgemacht hat und die dort Beschäftigten noch schlechter dastehen als die Kolleg*innen in anderen Textileinzelhandelsgeschäften.

»Woran liegt das? Ja, erstens, weil sie es können, ne? Gibt ja keine rechtliche Grundlage mehr. Ja und ich denke mal wie es halt so ist, weil sie halt den Kragen nicht voll kriegen können. Weil halt die Mitarbeiter... die wissen das, dass sie Arbeit brauchen, dass sie Geld verdienen müssen und ja, die Türen stehen offen, jeder kann gehen, nach dem Prinzip läuft das halt, ne?« (VB 3)

Die Widersprüchlichkeit des deutschen Systems sozialer Sicherung tritt hier mit neuer Klarheit hervor. Durch das Äquivalenzprinzip der Sozial-

¹⁴ www.boeckler.de/de/pressemitteilungen-2675-23098.htm. Siehe hierzu im Weiteren auch Kohlrausch/Zucco 2020.

versicherung übersetzen sich niedrige Erwerbseinkommen direkt in geringe Versicherungsleistungen und umgekehrt. Daher bewirkt der seit der Jahrtausendwende forcierte Ausbau des Niedriglohnssektors nicht nur, dass immer mehr Beschäftigte (trotz gesetzlichen Mindestlohns) nicht von ihrer Erwerbsarbeit leben können (Mayer-Ahuja 2020). Vielmehr können sie sich paradoxerweise auch Kurzarbeit nicht leisten – ein Instrument »solidarischer« Absicherung vertieft somit die Gräben zwischen Beschäftigten.

Zudem fallen hier die institutionellen Machtressourcen ins Gewicht: 58% der Beschäftigten, die nach Tarifvertrag bezahlt werden, bekommen auch eine Aufstockung; in Unternehmen ohne Tarifbindung sind es nur 34% (Kohlrausch/Zucco 2020). Ohne Aufstockung reicht auch in der Metall- und Elektroindustrie das Einkommen bei Kurzarbeit nicht lange zum Überleben, wie die folgende Schilderung mit Blick auf süddeutsche Maschinenbaubetriebe zeigt:

»Es gibt Betriebe, die nicht tarifgebunden sind und in denen die Kurzarbeiter tatsächlich nur die 60 oder 67% bekommen, und da gibt es massiv Beschwerden von den Leuten. Da gab es dann Geschäftsleitungen, die haben sich Mühe gegeben, für die Leute Alternativen zu schaffen, mit dem Arbeitsamt geredet, ob die irgendwo in der Landwirtschaft eingesetzt werden können. Bei denen ist es richtig heftig: 60% ist halt, wenn man sein Leben normal bestreiten muss und meistens nicht viel Überschüsse vorher gehabt hat, das geht so zwei, drei, vier Wochen, aber wenn das länger geht, dann wird das so eng, dass sie in richtige Schwierigkeiten kommen. Wir haben in der Branche Leute, die verdienen, sagen wir mal, in nicht tarifgebundenen Betrieben, im Monat 2.100 € brutto, müssen eine Familie versorgen und Miete zahlen und wohnen in einer Gegend, wo die Mieten momentan auch nicht grad billig sind.« (IH 4)

Noch drastischer ist die Situation in Betrieben, in denen keine Interessenvertretung existiert. Ein Gewerkschaftssekretär beschreibt die Lage im »Wildwest« der Logistikbranche:

»In den Bereichen, wo wir teilweise keine Betriebsräte haben, also da werden die Leute einfach nach Hause geschickt und gesagt, ja wir rufen Dich mal wieder an, wenn Arbeit da ist und Kapazität. Aber keine Lohnzahlung oder so, also da muss man sagen, da ist eben diese Branche (Logistik) tief gespalten: also einmal diese Kleinen, wo wirk-

lich Wildwest ist, und dann eben diese Großen, wo es Betriebsräte gibt und Tarifverträge, wo auch nicht alles gut ist, aber doch schon vieles besser«. (VH 2)

2.5 Mitnahmeeffekte

Innerhalb weniger Wochen war die Kurzarbeit im ersten Lockdown auf ein Rekordniveau angestiegen. Bereits Mitte April hatten 725.000 Betriebe Kurzarbeit bei den Agenturen für Arbeit angemeldet. Diese schnelle Reaktion war gewünscht, um einen massenhaften Anstieg von Arbeitslosigkeit zu verhindern, und so wurde auch das Beantragungsverfahren gelockert. Das lädt wiederum zu Missbrauch ein. Publik wurde das unter anderem bei C&A: Obgleich die Angestellten in Kurzarbeit waren, wurden sie zu Überstunden aufgefordert. In anderen Fällen wurde Kurzarbeit eingeführt, während gleichzeitig Gewinne eingefahren und Dividenden ausgeschüttet wurden. Die Crux ist in diesen und anderen Fällen, dass die Kontrollen gegen den Missbrauch von Kurzarbeit nicht hinreichend sind – zuständig ist die Finanzkontrolle Schwarzarbeit beim Zoll, die mit dieser Aufgabe völlig überfordert ist. In der Finanz- und Wirtschaftskrise 2008ff. musste nur in 1,4% der Fälle Kurzarbeitergeld von den Unternehmen zurückgezahlt werden (Banke 2020). Schwierig ist die Verfolgung von Betrugsvorgängen, wenn die Verstöße unspektakulär sind. Das zeigen exemplarisch zwei Fälle aus unserem Sample. Zunächst ein allgemeiner Vorgang aus dem Handel: Kurzarbeit wird als Cost-Cutting-Ansatz genutzt.

»... also zu Beginn war ja Kurzarbeit Null, aber als die Betriebe da wieder angelaufen sind, haben sie [Beschäftigte] gemerkt, dass die Kurzarbeit weitergeht. Die Arbeitgeber benutzen die Kurzarbeit jetzt, um Personalkosten zu senken ...« (VH 1)

Der Geschäftsbetrieb wird wieder hochgefahren, doch Kurzarbeit nicht entsprechend zurückgefahren. Entweder führt dies zu einer Intensivierung der Arbeit – mehr Umsatz bei weniger Arbeitsstunden – oder subtiler als beim eingangs genannten C&A-Fall zu (möglichst unbezahlter) Mehrarbeit, indem die tatsächliche Arbeit nicht in dem Maße verringert wird, wie es bei der beantragten Kurzarbeit angemeldet wurde.

Der zweite Fall: ein Automobilzulieferer, der aufgrund einer veralteten Produktpalette bereits seit längerem Kapazitäten heruntergefahren

ren hatte und dies nun in der Corona-Krise durch Kurzarbeit teilfinanzieren lässt.

»Der Niedergang, was die Zahlen und so und die Umsätze angeht, wird bei uns erst mal weitergehen – aber wie gesagt, das war ja geplant, die haben jetzt wirklich eins gemacht, die nutzen so lange wie möglich das staatliche Kurzarbeitergeld, einfach um vielleicht den Niedergang auch da ein bisschen ja, in der Sozialversicherung umzulagern, dass es von dort kommt das Geld. Das ist ja das Schlimme, das ist das eingezahlte Geld unserer Kollegen ...« (IB 3)

Zu Recht wird hier auf den verteilungspolitischen Skandal verwiesen. Bei einer Gesamtbetrachtung verlieren die Beschäftigten hier gleich doppelt: durch spürbare Einkommenskürzungen sowie als Sozialstaatsbürger, deren sekundärer Lohnfonds – in diesem Fall verwaltet durch die Agentur für Arbeit – zur Alimentierung des Schrumpfungskurses des Unternehmens herangezogen wird.

Mitnahmeeffekte und offener Betrug bei Kurzarbeit scheinen vom Gesetzgeber »eingepreist« zu sein – anders sind die fehlenden Kontrollmöglichkeiten nicht zu verstehen. Folglich fiel den Betriebs- und Personalräten diese Aufgabe zu – sie müssen der rechtmäßigen Beantragung und Durchführung von Kurzarbeit zustimmen. Doch in der Praxis kann es sich dabei um ein zweischneidiges Schwert handeln. Denn ahnden sie Verstöße, könnte dies den Abbau von Kurzarbeit und Entlassungen zur Folge haben. Die rechtliche Handhabe ist in der betrieblichen Realität schwer umzusetzen.

2.6 Perspektiven

Kurzarbeit ist ein temporär wirksames Instrument. Es funktioniert bei der Hypothese, dass Belegschaften gehalten werden, um im erwarteten Aufschwung neu durchstarten zu können, und unter der Annahme, dass die Rekrutierung von neuem qualifizierten Personal sich als schwierig gestaltet (»Facharbeiterlücke«). Doch eine Verlängerung des Infektionsgeschehens durch eine zweite Welle der Pandemie wie ab Oktober 2020 stellt die Wirksamkeit des Instruments vor neue Herausforderungen. Und zweitens: Wie sieht die »Brückenfunktion« von Kurzarbeit aus, wenn die in die gegenwärtige Krise eingewobenen Transformationsprozesse sich negativ auf die Beschäftigung niederschlagen?

»Natürlich wird Kurzarbeit nicht die Dauerlösung sein und nicht über die nächsten 18 Monate hinweghelfen, wobei es ja, glaube ich, unterschiedliche Entwicklungen geben wird, ne? Es kann durchaus Unternehmen geben, die am problemlosesten durch die Monate kommen, es wird möglicherweise ein, zwei geben, die massive Probleme kriegen werden. Insbesondere aber glaube ich, dass sich die Zulieferketten auch neu strukturieren werden. Bei den globalisiert angelegten Ketten, die da existieren, kann ich mir vorstellen, dass Insolvenzen, aber auch mangelnde Liquidität in den nächsten Monaten drastisch zunehmen werden. Damit wird das Ganze bisher ausdifferenzierte System globaler Automobil- und Zulieferproduktion erhebliche Verwerfungen erfahren und dann natürlich auch erhebliche Neustrukturierungen. Da wird Kurzarbeit in der Tat nicht ausreichend sein.« (IH 1)

Was man sagen kann: Kurzarbeit bleibt ein auch in einer längeren Krisenphase wirksames Instrument, solange die Nachfrage nach qualifizierter Arbeit hoch bleibt. Wo hingegen einfachere Arbeit verrichtet wird, die leichter zu ersetzen ist, dürfte Kurzarbeit auslaufen und in Arbeitslosigkeit münden. Vertiefte soziale Spaltung zeichnet sich am Horizont ab.

Kapitel 3

Umkämpfter Arbeits- und Infektionsschutz

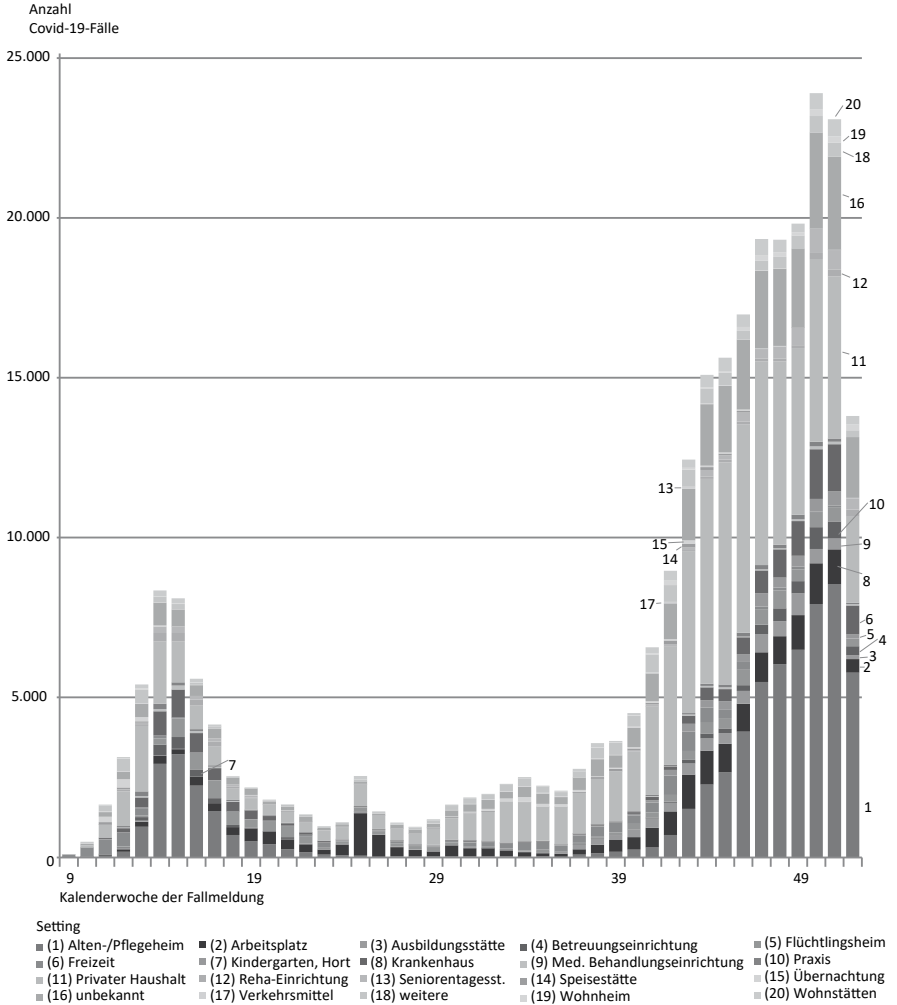
3.1 Infektionsherd Betrieb

Bisherigen Erkenntnissen zufolge verbreitet sich das Virus SARS-CoV-2 in den meisten Fällen durch Kontakte in den »eigenen vier Wänden«, also im privaten Haushalt, in Wohnstätten, Alten- und Pflegeheimen, in Flüchtlingsunterkünften sowie Wohnheimen.¹⁵ Der öffentliche Raum – dem in der Diskussion über Kontaktbegrenzungen oft eine herausragende Rolle als Infektionsherd zugeschrieben wird – scheint im Vergleich dazu weniger Übertragungsrisiken aufzuweisen. Weniger auch als die Arbeitswelt, der weit über den ersten Lockdown hinweg eine große Bedeutung bei der Übertragung des Virus bzw. der Minimierung der Infektionsgefahren und damit bei der Pandemiebekämpfung zukommt. Das betrifft nicht nur spektakuläre Fälle wie in der Fleischindustrie, wo zwischen der 20. und 30. Woche der Fallmeldungen eine hohe Infektionsrate auf inhumane Arbeitsbedingungen und eklatante Verstöße gegen Auflagen des Gesundheitsschutzes hinwies. Mit der verstärkten Wiederaufnahme von Produktion und Geschäftstätigkeit nach der ersten Corona-Welle hat die Bedeutung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes in den Betrieben noch zugenommen.

Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) und das IAB haben in repräsentativen Betriebsbefragungen die wesentlichen Maßnahmen zum betrieblichen Gesundheitsschutz gemäß SARS-CoV-2-Arbeitsschutzstandard und Arbeitsschutzregel untersucht (Robelski

¹⁵ Wir beziehen uns hier auf die Angaben des Robert Koch-Instituts. Wie eindeutig die angegebenen Infektionsherde tatsächlich ausgewiesen werden können, ist fraglich. Die Dunkelziffern in verschiedenen Bereichen können erheblich sein. Der Lockdown im November 2020 wurde ja nicht zuletzt mit der Begründung verhängt, dass 75% der Infektionen nicht mehr zurückverfolgt und deswegen keinem Bereich mehr zugeordnet werden können. Deshalb kommt es uns hier auch nicht auf die spezifischen Angaben, sondern – mit allen Vorbehalten – nur auf die grobe Gewichtung der verschiedenen Lebensbereiche an.

Abbildung 4: Darstellung der gemeldeten COVID-19-Fälle nach Infektionsumfeld (Setting) und Meldeweche



Anmerkung: Die Fälle wurden vom jeweiligen Gesundheitsamt einem Ausbruch zugeordnet. Abgebildet werden alle Fälle aus Ausbrüchen mit 2 oder mehr Fällen. Die möglichen Settings sind als Kategorien in der Abfrage vorgegeben. Die Erfassung von COVID-19 Fällen in Ausbrüchen erfolgt mit einer gewissen Verzögerung. Daher sind insbesondere die Angaben zur Anzahl in der letzten Kalenderwoche noch unvollständig (Datenstand 29.12.2020).

Quelle: Robert Koch-Institut

u.a. 2020). Danach kann zwischen Verhaltens- und Hygienemaßnahmen einerseits sowie technischen und arbeitsorganisatorischen Schutzmaßnahmen andererseits unterschieden werden. Erstere kommen am häufigsten zur Anwendung – vom verbindlichen Tragen einer Mund-Nase-Bedeckung (66% der befragten Betriebe), über vermehrtes Lüften (75%) bis hin zu Maßnahmen zur besseren Handhygiene (88%). Technische und organisatorische Veränderungen erfolgten demgegenüber seltener. In nur etwa einem Drittel der Betriebe sind Arbeitszeit- und Pausenregeln verändert sowie Schutzscheiben eingebaut worden, um eine Aerosolübertragung des SARS-CoV-2 zu minimieren. Mobilarbeit wurde in einem Viertel der Betriebe eingeführt und in 20% von ihnen wurden Klima- und Lüftungsanlagen nach ihrer Wirksamkeit überprüft. Auch Maßnahmen zum Schutz gesonderter Risikogruppen fallen in 22-29% der Betriebe deutlich hinter den verhaltensbezogenen Gesundheitsschutz zurück.

Wer die Maßnahmen veranlasst hat, ist der Befragung eindeutig zu entnehmen: In 98% der Betriebe war und ist es die Geschäftsleitung. Durch die Intervention »von oben« sei laut BAuA/IAB auch sichergestellt, dass »Maßnahmen zum Arbeitsschutz und zur Gesundheitsförderung auf dem gesetzlich geforderten Qualitätsniveau« realisiert werden. Allerdings, so kann man den Befunden entnehmen, auf einem nicht sonderlich hohen Niveau, da vor allem verhaltensbezogene Maßnahmen im Vordergrund standen. »Andere Personengruppen waren nach Auskunft der befragten Betriebe deutlich seltener an Erstellung und Umsetzung entsprechender Maßnahmen beteiligt. Für den Arbeits- und Gesundheitsschutz Zuständige wie Fachkräfte für Arbeitssicherheit oder Betriebsärzte wurden von rund 44 Prozent der Betriebe hinzugezogen.« Den Expert*innen kommt damit in einer Mehrheit der Betriebe – vor allem Klein- und Mittelbetriebe – eine geringere Bedeutung zu. Und es gibt eine zweite Botschaft, die interessenspolitisch noch stärker ins Gewicht fällt: »Die Einbindung von Arbeitnehmervertretungen wurde von 15 Prozent der Betriebe bejaht.« (Ebd.: 3) Das liegt sogar noch leicht über dem Anteil der Betriebe, in denen die Interessenvertretung über einen nach Betriebsverfassungsgesetz gewählten Betriebsrat erfolgt.¹⁶ Die negative Botschaft lautet mithin: In mehr als vier Fünfteln der Betriebe findet der Kampf um die Maßnahmen gegen

¹⁶ Der Anteil der Betriebe mit Betriebsrat liegt im gesamtwirtschaftlichen Durchschnitt bei neun bis zehn Prozent.

das Infektionsgeschehen und um deren Qualität ohne gewählte Interessenvertretungen statt.

Die Erfahrungen, die in unseren Interviews mit Betriebs- und Personalräten ausgebreitet werden, geben mithin nur einen kleinen, positiv überzeichneten Ausschnitt der interessenspolitisch weitgehend kargen Wirklichkeit wieder. Sie zeigen, wie »kleinteilig« das Geschäft der Interessenvertretung ist, aber wie wichtig gerade in den Regelungsdetails deren Bedeutung ist. Der Betriebsrat eines Logistikunternehmens in der automobilen Wertschöpfungskette, der entschieden Wert darauf legt, nichts »unter der Hand« zu machen, sondern eng am Betriebsverfassungsgesetz entlang die erforderlichen Vereinbarungen zu treffen, beschreibt die Arbeit im Detail:

»Wir haben also jetzt Pandemieverantwortliche, Altersteilzeitler, auch teilweise Auszubildende, die Klinken putzen, die Desinfektionsmittel nachbestellen, wir haben das Ausstellen der Atemschutzmasken, wir haben auch Arbeitsplätze verändert, dass sie weiter auseinander sind die Kollegen. Wie sind die Toilettenansagen? Was machen wir mit der Kantine? Was machen wir mit den Pausenräumen? Was machen wir mit den Umkleieräumen? Kann nach der Arbeit geduscht werden oder darf nicht geduscht werden? Ja und das, das haben wir alles jetzt, sag ich mal, das machen wir mit so einer Pandemievereinbarung, dass wir sagen, wir sind ja in der Mitbestimmung, wir wollen hier alles so gut wie möglich und sozial wie möglich regeln und machen jetzt dazu einmal wöchentlich eine Sitzung, wo wir das abstimmen. Wie stechen wir ein? Wie stechen wir aus? Wir haben unsere Stechuhren, die hatten früher so ein Touchscreen, aber die haben wir jetzt berührungslos gemacht, zum Beispiel, dass man da nur so ein Chip dran hält auf fünf Zentimeter Abstand und dann sticht die Uhr selber ein und sticht auch selber wieder aus, dass man also so wenig wie möglich Kontakt dazu hat, ne? Wir lassen uns unsere Mitbestimmungsrechte nicht wegnehmen, sondern wollen bei allen, was hier gemacht wird, wollen wir hier ein Wörtchen mitzusagen haben, so und das, das haben wir in Form der BV-Kurzarbeit und in dieser Pandemievereinbarung jetzt geregelt.« (IB 7)

3.2 Gesundheits- und Infektionsschutz: kooperativ und konfliktuell

Selbstverständlich haben Betriebe und deren Geschäftsleitungen ein eigenständiges Interesse an der Einhaltung von Infektionsschutzregeln. Das Schlimmste, was ihnen passieren kann, ist die erzwungene Schließung, wenn sich das Virus im Betrieb ausbreiten sollte. Die Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebs steht dabei im Vordergrund. Ökonomie und Gesundheitsschutz sind hier zwei sich wechselseitig bedingende Größen:

»... die machen alles, was ihnen einfällt, greifen jede Idee auf ..., machen eigentlich mehr, wie sie von den Behörden her müssten. Auch natürlich um Gefahr von der Schließung vorzubeugen. Am Anfang stand immer so Schließung oder Teilschließung als drohendes Gespenst im Raum. Und um dem gleich vorzubeugen, haben sie alles Mögliche gleich gemacht: die Kantinen gesperrt, nur noch Take-away-Essen, jetzt Schutzmasken verteilt, überall Desinfektionsmittel aufgestellt, also die machen wirklich alles, was irgendwie geht und was ihnen einfällt.« (IB 10)

In Großunternehmen kommt dabei gebündelte Kompetenz zum Tragen. Eine Betriebsrätin aus einem Werk der großen OEMs der Automobilindustrie mit über 17.000 Beschäftigten listet die involvierten Gremien für Arbeits- und Infektionsschutz auf:

»... wir haben 24 Infizierte am Standort XY, das ist eine geringe Zahl, die ist jetzt eine ganze Zeit schon so stabil ..., das wird ja täglich getrackt über den Gesundheitsschutz bei uns und wir haben alle Arbeitsplätze, die jetzt von den Kolleg*innen quasi wieder belegt worden sind mit den Bereichsbetriebsräten, mit der Werkssicherheit, der Werktechnik, mit den Vorgesetzten ... Begehungen gemacht, um einzuschätzen, welche Schutzmaßnahmen sind hier erforderlich? Es gelten natürlich die Abstandsregeln von 1,5 Meter und es gilt Maskenpflicht für die Bereiche, wo dieser Abstand nicht eingehalten werden kann ... Was ist zu beachten? Haben wir was übersehen? Das läuft super, es läuft wirklich super und in großem Einvernehmen.« (IB 2)

Doch ein »Selbstgänger« war das kooperative Vorgehen auch in diesem Werk mit einer starken Interessenvertretung nicht. Die Aussage, »die machen alles, was ihnen einfällt«, ist zu relativieren. Das Nadel-

öhr des Gesundheits- und Infektionsschutzes ist die Wirtschaftlichkeit des Betriebes. Diese ist zum einen dadurch bestimmt, dass Produktion und Verwaltung möglichst aufrechterhalten, Shutdowns verhindert werden, was entschlossene Maßnahmen gegen die Verbreitung des Virus erfordert. Zum anderen sollen die Produktivität gewahrt werden und die Kosten nicht übermäßig steigen. Dabei bleibt es nicht aus, dass Wirtschaftlichkeit und Infektionsschutz vonseiten des Managements und der Interessenvertretungen der Beschäftigten unterschiedlich bewertet werden:

»... das war auch ein Konflikt mit dem Vorstand, die hätten natürlich das [den Shutdown] gerne noch ein bisschen herausgezögert ... und dann kam genau die Diskussion, ja wie lange setzen wir denn unsere Kolleginnen und Kollegen in der Arbeit der Gefahr aus? Das musste man miteinander in ein vernünftiges Verhältnis bringen und letztlich haben wir die Überzeugungsarbeit für den Vorstand [des Konzerns] geleistet ...« (IB 2)

Es bleibt eine Frage der Abwägung, wie weit die Maßnahmen im Einzelnen zu gehen haben und wann ggf. der Zeitpunkt gekommen ist, die Produktion weiter oder ganz herunterzufahren bzw. Arbeit ganz aus dem Betrieb heraus zu verlagern. Wo es nicht so »super« läuft, wird von konfliktuellen Auseinandersetzungen berichtet:

»Also wir hatten bei uns ab Mitte März erhebliche Auseinandersetzungen, die vor allem vor der Sorge vor Infektionen geprägt waren, wo viele Beschäftigte deutlich gemacht haben, dass sie große Angst haben, mit diesem unbekanntem Virus in Kontakt zu kommen, was dazu führte, dass etliche Unternehmen daraufhin die Produktion runtergefahren haben, zum Teil erzwungen durch die Mitarbeiter, ja?« (IH 5)

Es waren auch Proteste aus der Belegschaft, die zu Produktionseinstellungen führten, so beispielsweise Mitte März im weltgrößten LKW-Werk des Daimler-Konzerns in Wörth am Rhein (Die Rheinpfalz, 17.3.2020), wo unter normalen Bedingungen täglich 400 Lastkraftwagen vom Band laufen. Das war nicht nur in Deutschland der Fall. In Italien beispielsweise steht dafür der Slogan: »Non siamo carne da macello« – wir sind kein Schlachtvieh. Die Vorsitzende der italienischen Metallgewerkschaft FIOM berichtet: »Die Metallarbeiter waren die ersten, die es beschlos-

sen haben: Stopp mit der Produktion unter unsicheren Umständen. Die verbindlichen Maßnahmen gegen Corona außerhalb der Fabrik müssen auch in der Fabrik gelten ... Wir haben für unsere Sicherheit gestreikt. Zuerst lokal, bei Fiat zum Beispiel. Danach national. Bis die Industrie nachgegeben hat und ein Protokoll unterzeichnete. Erst dann hat die Regierung eingegriffen. Sie hat letztlich beschlossen, alle nicht essentiellen Betriebe stillzulegen. Das alles haben wir selbst erzwingen müssen.« (Mertens 2020)¹⁷

Ein für die Bereiche Postdienste, Spedition, Logistik zuständiger Hauptamtlicher der Gewerkschaft ver.di beschreibt die Konfliktlagen zwischen Gesundheitsschutz und kostengeleiteten Unternehmenszielen. Dabei geht es um die Qualität und Reichweite der Maßnahmen:

»... also das war ein zäher Kampf und eigentlich so ein Nachlaufen also von den Betriebsräten, dass man da was durchsetzt. Also die Firmen haben praktisch immer am Anfang gesagt ja Gesundheitsschutz ganz, ganz wichtig, aber halt am Anfang nur Maßnahmen gemacht, die im Zweifelsfall nichts gekostet haben: Also es war, zum Beispiel bei der Post ein Riesenkampf... Es war von Anfang an eine Forderung, dass die Menschen, die das wollen, eine Maske zur Verfügung gestellt kriegen. So und gerade die Risikopatienten. Da sind wir circa drei Wochen lang den Arbeitgebern nachgelaufen und die haben dann erst ganz spät eben eingelenkt.« (VH 2)

Nicht so sehr, was notwendig ist, sondern was es kosten darf, wird hier zum Gegenstand der Auseinandersetzung.

»... das ist relativ schnell gelaufen, das Organisatorische, aber alles, was Geld gekostet hat, Desinfektionsmittel, Masken, Handschuhe, das war also wirklich ein Kampf.« (VH 2)

Dabei handelt es sich in vielen Fällen auch um Auseinandersetzungen innerhalb der Belegschaft, sodass Betriebs-/Personalräten hier gleichsam nach »innen« eine Aufklärungs- und Vermittlungsrolle zukommt.

¹⁷ Weitere in Mertens 2020 aufgeführte Beispiele: In Belgien zwangen »die Arbeiter von Audi in Brüssel, Volvo Trucks in Gent und Safran Aero Boosters in Lüttich die Geschäftsleitung, die Produktion zeitweilig einzustellen. In Frankreich darf Amazon France laut richterlichem Beschluss nur noch essenzielle Produkte versenden. Der Betrieb muss die Gewerkschaften bei der Risikoanalyse auf der Arbeit einbeziehen, so entscheidet das Gericht.«

»... wir stellen im Moment fest, weil alle merken, dass das Arbeiten mit einer Maske nicht besonders komfortabel ist, Kolleg*innen freiwillig drauf verzichten ...« (IB 2)

Hier reproduziert sich die Frage der Priorisierung von verhaltensbezogenen- oder organisatorischen Maßnahmen. Ein Betriebsrat eines Zulieferunternehmens präsentiert eine klare Stufenfolge, bei der letztlich unvermeidbare Verhaltensmaßnahmen erst am Schluss der Maßnahmenkette stehen dürfen:

»Der Vorschlag von der Geschäftsleitung war dann halt eben, wir machen das Schichtmodell platt und führen stattdessen eine Maskenpflicht ein. Da habe ich dann denen den Vogel gezeigt ... Also technisch, organisatorisch und dann erst persönlich. Auf jeden Fall ja ..., dass halt der Betriebsrat sagt, solange wir die organisatorische Möglichkeit haben, die Leute irgendwie auseinander zu halten, sehen wir es nicht ein, dass wir denen diese Maskenpflicht aufdrücken sollen.« (IB 13)

Der Mund- und Nasenschutz zur Begrenzung von aerosolen Infektionsketten hat im Einzelhandel noch eine weiter reichende Dimension:

»Mundschutz ist im Einzelhandel eine Katastrophe. Also die Beschäftigten empfinden das als, gelinde gesagt als Demütigung, aber es ist wirklich auch belastend, das muss man sich mal geben, trag mal einen Mundschutz. Wenn der feucht und nass wird, dann mit Kunden und dann verstehen sie Dich nicht, umgekehrt ist es so, die Kunden spucken Dich an. In Bayern ist es so, dass der Kunde Strafe zahlt, wenn er kein Mundschutz trägt, wenn der Beschäftigte keinen Mundschutz trägt, dann zahlt der Ladeninhaber. Und zwar 150,00 beim Kunden 5.000,00 € beim Ladeninhaber und jetzt ist es so, dass die Ladeninhaber Druck machen auf die Beschäftigten, ihr tragt den Mundschutz, er kümmert sich aber nicht drum, ob der Kunde den Mundschutz trägt. Da kann man auch argumentieren, ist ja nicht seine Aufgabe, er könnte auch nichts machen, weil Ordnungswidrigkeit muss das Ordnungsamt ausstellen. Da ist das Problem, dass die Gewerbeaufsicht in den letzten 30 Jahren massiv an Funktion verloren hat, umgebaut wurde und Personal abgebaut wurde.« (VH 1)

Hier werden die Unterschiede in der Arbeitsbelastung zwischen Industrie- und Dienstleistungsbereichen, die sich durch engen Kundenkon-

takt auszeichnen, besonders deutlich. Die gleiche Maßnahme kann dann unterschiedliche Belastungen mit sich bringen. Zur Ergänzung noch ein Kollege aus einem Gartencenter:

»Das ist sehr belastend, dieses Maskentragen auf lange Sicht, also am Anfang habe ich es auch belächelt, aber mittlerweile muss ich sagen, Du wirst unkonzentrierter und Du wirst müde. Ich ertappe mich sehr häufig, wie ich nach, weiß ich nicht, nach der Mittagspause anfangen zum Gähnen hinter dieser Maske, also es muss schon irgendwas dran sein an, ich will nicht sagen, dem Sauerstoffmangel, aber an diesem CO₂, wo ich dann vielleicht nicht in dem Maße komplett ausatme, ich weiß es nicht, oder ist es ein subjektives Empfinden aber ich fühle mich da schon eingegrenzt ... Man erkennt ganz klar den Unterschied, ob ich jetzt ein Samentütchen auf dem Tresen lege oder ob ich irgendwelche Betonkübel auspacke. Also da kommst Du ganz schnell in Schnappatmung, wenn Du Dich körperlich anstrengst als unter ja, normalen Begebenheiten. Wenn ich am PC hock, dann ist das was anderes, als wenn ich wirklich rödeln darf auf der Fläche, keine Frage.« (VB 4)

Ein anderer Punkt der Auseinandersetzung betrifft die arbeitszeit- und arbeitsorganisatorischen Maßnahmen, die es ermöglichen, Infektionsgefahren bei Arbeitsbeginn und -ende zu minimieren. Das gilt in unseren Interviews vor allem mit Blick auf Schichtarbeit. Die Schichten zu entkoppeln, ist jedoch für das Unternehmen mit Einbußen verbunden, wenn das erfordert, die Arbeitszeit zu verkürzen. Aber auch für die Beschäftigten bringt diese kontaktreduzierende Maßnahme Probleme, wie der bereits zitierte ver.di-Kollege aus dem Post- und Logistikbereich ausführt:

»Was aber vom ersten Tag gelaufen ist, also was sie gemacht haben, sind diese organisatorischen Änderungen mit Abstand und dass eben auch zu anderen Arbeitszeiten gearbeitet wird, also diese zeitliche Entzerrung. Wobei das natürlich für unsere Beschäftigten und Mitglieder also nicht nur Gutes hatte: Also gerade in der Zustellung zum Beispiel, wenn Du dann zwei Stunden später zur Arbeit kommst, kommst Du eben auch zwei Stunden später nach Hause und das ist halt alles nicht so toll, weil die Menschen haben ja ihr Leben irgendwie anders eingerichtet und haben Familie.« (VH 2)

Wenn vorstehend von Konflikt die Rede ist, kann dieser auch sehr subtile Formen annehmen. Ein Beispiel:

»Wir hätten gerne, dass es einen Schutz für Risikogruppen gibt ... aber bei einem 60-Jährigen, der immer noch in der Montage arbeitet, für den gibt es keine besonderen Maßnahmen. Die oberste Direktive des Arbeitgeber: Entgelt gibt es nur gegen Arbeitsleistung. So und deswegen gehen wir als Betriebsräte – das dürfen wir natürlich nicht offiziell sagen innerhalb unseres Konzerns – zu den Kollegen einfach mal hin ... und sagen: ›Ich glaube, Du hast ein kleines Kratzen im Hals, geh doch mal zum Arzt. Vielleicht hast Du in einer Woche dann auch noch Schnupfen.« (IB 12)

Hierin zeigt sich subtile Sabotage gegen ein autoritäres Regime, das auch in der Pandemie den ökonomischen Ertrag zur Maxime erklärt.

3.3 Konflikte entlang der alten Kragelinie?

Produktion geht nicht von zu Hause, hieß es in den Interviews mit Betriebsräten von Industrieunternehmen immer wieder. Was als eine Banalität daherkommt, erhielt mitunter die Qualität eines Konflikts zwischen verschiedenen Beschäftigtengruppen. Damit wurde zum Ausdruck gebracht: Wo nicht Kurzarbeit Null angesagt war, mussten die Produktionsarbeiter vor Ort im Betrieb sein und waren dort – trotz Gesundheitsschutz – Infektionsgefahren ausgesetzt. Wer hingegen ins Homeoffice geschickt wurde, konnte im Social distancing Risikominimierung betreiben.

»Die Kollegen in den Fabriken haben natürlich schon ein bisschen ... Vorbehalte geäußert so ungefähr, wir werden Gesundheitsrisiken ausgesetzt, in dem wir weiterarbeiten müssen, und unsere Büroleute, die dürfen von zu Hause arbeiten. Aber ich meine, das ist nun mal so. In der Fabrik kann man halt nicht zu Hause arbeiten.« (IB 8)

Was hier als gegeben hingenommen wird, schiebt sich in anderen Fällen zu einem sozialen Konflikt zusammen. Ein IG Metall-Bevollmächtigter und ein Betriebsrat schildern ihre diesbezüglichen Erfahrungen:

»Mitarbeiter in dem Produktionsbereich fühlen sich als Beschäftigte zweiter Klasse, weil die einen dürfen sich relativ geschützt zu Hause

bewegen, die anderen müssen körperlich dicht beieinander vor Ort arbeiten...« (IH 5)

»Die Angestellten, die ... dürfen von zu Hause arbeiten, der 60-jährige Werker, der immer noch Gießanlagen zusammenschraubt, der muss auch weiterhin Gießanlagen zusammenschrauben. Eine Freistellung wird es nicht geben, auch wenn er zur Risikogruppe gehört ... Wir haben da einen sehr ideologisierten Arbeitsrechtler bei uns an der Konzernspitze, der halt sagt, Entgelt gibt es nur gegen Arbeitsleistung, und ich glaube, der haut sich lieber eine Axt ins Bein, bevor der irgendjemanden bezahlt freistellt.« (IB 12)

Alte Ressentiments zwischen direkten und indirekten Bereichen scheinen hier schnell wieder aufzubrechen – was wir als »Wiederkehr der alten Kragenlinie« mit Fragezeichen bezeichnen.¹⁸

»Bei manchen Betrieben, die weitergearbeitet haben, waren die Direkten im Betrieb und die Angestellten im Homeoffice und da gab es dann natürlich ein paar herbe Diskussionen, weil so ein Arbeiter gesagt hat: *»Die sitzen im Wohnzimmer und tun so, als würden sie arbeiten und wir dürfen hier schuften und haben das Risiko, dass wir uns anstecken.« Also da gab es schon ziemlich heftige Diskussionen in ein paar Betrieben.« (IH 5)*

Dabei ist der Gesundheitsschutz nur eine Seite der Medaille. Hinzu kommen erhebliche einkommenspolitische Ungleichheiten, wie ein Hauptamtlicher aus einer Bezirksleitung der IG Metall am Beispiel beantragter Kurzarbeit in der Produktion und fortgesetzter Vollzeitarbeit im Homeoffice ausführt:

»Es gab zu Beginn der Kurzarbeitsvereinbarung auch Konflikte in den Betrieben. Der Arbeitgebervorschlag war: Die Produktionsbeschäftigten gehen in Kurzarbeit, die Angestellten ins Homeoffice. Also eine Ungleichbehandlung, wo in manchen Betrieben dann die Betriebs-

¹⁸ Andere Beobachtungen stützen das. »Aus der betrieblichen Wirklichkeit erfahren wir, dass der sofortige Abschied von Entwickler:innen, Marketingleuten und Personaler:innen ins Homeoffice vonseiten der Beschäftigten in der Produktion sehr genau wahrgenommen wurde – als starke Markierung der Ungleichheit zwischen Anzug- und Kostümfraktion auf der einen Seite und Blaumannfraktion auf der anderen. Alte Spaltungslinien zwischen Arbeiterschaft und Angestellten wurden schlagartig virulent (white und blue collar-workers). Die einen können sich in Sicherheit flüchten, die anderen stehen in der Werkhalle.« (Grimm et al. 2020: 316)

räte interveniert haben und gesagt haben, Kurzarbeit wird bei uns gleichmäßig auf alle Beschäftigtengruppen verteilt, auch auf die Angestellten. Also das war durchaus in einigen Betrieben ein Konfliktpunkt.« (IH 1)

Mit dem Wiederhochfahren der Produktion und dem Rückruf von Beschäftigten aus dem Homeoffice in die Büros hat sich die Konfliktlage minimiert. Es wäre jedoch näher zu untersuchen, ob sie mit der Ausweitung von mobiler Arbeit/Homeoffice latent vorhanden bleibt und Stoff für soziale Differenzierungs- und Fragmentierungsprozesse bietet.¹⁹

3.4 Arbeit in potenziellen Infektionsherden

Eine besondere gesundheitspolitische Problematik stellt sich an den Orten, wo die Pandemie mit infizierten Menschen direkt aufschlägt – im Gesundheitssystem, in den Kliniken mit intensivmedizinischer Kapazität für die Behandlung entsprechender Patient*innen. Von Beginn der Pandemie an war Virolog*innen, Mediziner*innen und auf deren Rat hin auch politisch Verantwortlichen klar, dass es entscheidend sein würde, eine Überlastung des Gesundheitssystems zu verhindern. Diese Gefahr war nach Jahrzehnten der gewinnmaximierenden Privatisierung gerade im Krankenhaussektor und nach rabiaten Cost-Cutting-Runden bei Personal und Gerätschaften auch in kommunalen Kliniken außerordentlich hoch. Das konnte man nicht zuletzt auch an der Entwicklung bei europäischen Nachbarn sehen, wo sich im Frühjahr die Frage nach der Triage, also der Priorisierung der Behandlung der einen zulasten einer anderen Risikogruppe, real stellte. »Flatten the curve« lautete deswegen die eindringliche Mahnung. Das ist auch in der zweiten Corona-Welle zur zentralen Parole geworden.

Unter den Anforderungen der Pandemie traten die Folgen des neoliberalen Regimes im Gesundheitswesen – also Cost-Cutting durch Global sourcing, in diesem Fall den Import von Schutzmaterial von dort, wo es am billigsten ist – deutlich zutage. Eine Betriebsrätin beschreibt diese fatale Situation am Beispiel des kommunalen Krankenhauses, in dem sie arbeitet.

¹⁹ Siehe dazu insbesondere Kapitel 5.2.

»Ja, wir hatten das Problem am Anfang mit ... diesen Schutzkitteln und den Masken. Da war der besondere Witz der: Also unser damaliger Maskenzulieferer kam aus China und die haben natürlich nicht exportiert und der Schutzkittelhersteller kam aus Italien, der natürlich auch nicht exportieren durfte. Das war kurzfristig ziemlich fatal. Es wird ja nichts mehr irgendwie vor Ort produziert, es wird alles billig, billig, billig aus dem Ausland eingekauft. ... ich hab mir dann mal die Lagerhaltung angeschaut, die da sein hätte müssen, die natürlich nicht mal im Ansatz eingehalten wurde ... ist es ja totes Kapital, was im Lager liegt. Es liegt im Lager, es wird nicht genutzt und im Zweifel läuft es ab und man muss es wegschmeißen. Ich glaube, dadurch kam auch diese Knappheit zustande, dass halt viele Kliniken aufgrund Kostendrucks und allem diese Lagerhaltung überhaupt nicht hatten, die sie aber hätten haben müssen.« (VB 9)

Die fehlende Ausstattung des Personals mit Schutzkleidung, Masken etc. war aber nur eines der gravierenden Probleme. In kürzester Zeit mussten die Kapazitäten und Arbeitsabläufe auf die neue intensivmedizinische Versorgung umgestellt werden.

»Kurzfristig hatten wir, glaube ich, insgesamt sechs Intensivstationen, also da wurden Stationen kurzfristig zu Intensivstationen umgebaut, das hat natürlich gedauert, bis die Monitoranlagen geliefert wurden, bis die Beatmungsgeräte geliefert wurden, und als sich das dann einigermaßen stabilisiert hatte, da wurden dann die, quasi die Verbrauchsteile für die Geräte knapp. An den Beatmungsmaschinen, da sind zum Beispiel so Filter dran, die natürlich auch alle aus China kommen, weil es muss ja alles billig sein und ja, da kam halt nichts mehr nach. Genauso die Ambu-Beutel, also die man in der Anästhesie oder auch im Patiententransport quasi zur Sicherheit dabei hat, falls die ein akutes Atemproblem bekommen, dass man die quasi per Hand beatmen kann. Die waren kurzfristig so knapp, dass es hieß, wenn keine Lieferung kommt, dann muss am nächsten Tag das komplette OP-Programm eingestellt werden, weil da einfach die Sicherheitsvoraussetzungen nicht mehr gegeben wären. Das hat sich so auf den allerletzten Drücker doch lösen lassen, aber die Anspannung und die Belastung waren natürlich riesig.« (VB 9)

»Neoliberalismus ist schlecht für die Gesundheit«, bilanziert Eva Illouz.²⁰
Doch was heißt das im Klinikalltag?

»Wenn wir keine Masken bekommen, wenn wir keine Kittel, kein Desinfektionsmittel haben, dann arbeiten wir nicht und da haben wir auch Rücksprache mit dem Personalrat gehalten, wie ist das? Kann man, darf man die Arbeit überhaupt verweigern? Und der hat gesagt, der Arbeitgeber hat eine Fürsorgepflicht und er muss dieses Material zur Verfügung stellen ...« (VB 12)

Das neoliberale Regime im Gesundheitssektor drohte vielerorts in einem Desaster zu enden, im Fall der Klinik, aus der die befragte Betriebsrätin berichtete, konnte dies gerade noch abgewendet werden.

»Wir haben dann auch mit dem Einkauf geredet, die versuchten überall, also sie haben wirklich Tag und Nacht versucht, auf dem Weltmarkt einzukaufen und da muss ich sagen, die haben wirklich hervorragende Arbeit geleistet, weil, wenn die das nicht gemacht hätten, dann hätten wir kein Schutzmaterial vor Ort gehabt und dann hätte sich das Personal angesteckt.« (VB 12)

Betriebe erfahren als Orte des Infektionsgeschehens eine zu geringe öffentliche Beachtung. Das wird auch in der zweiten Pandemiewelle zum Jahreswechsel 2020/21 von namhaften Virologen und inzwischen auch in den öffentlichen Debatten angemahnt. Das gilt vor allem für Industrieunternehmen, deren Weiterbetrieb im Unterschied zu etlichen Dienstleistungen auch in den staatlichen Entscheidungsgremien einen hohen Stellenwert hat. Deutschlands industriepolitische Stellung auf dem Weltmarkt soll offenkundig nicht gefährdet werden.

²⁰ A.a.O.

Kapitel 4

Systemrelevanz in der Corona-Krise: Aufwertung von Arbeit

4.1 Was heißt hier systemrelevant?

Der Begriff der Systemrelevanz wurde in der Finanzkrise 2008/9 populär, als es darum ging, Banken zu retten, weil sie für die Funktionsweise des kapitalistischen Wirtschaftssystems als unverzichtbar gelten. Das Kriterium war zunächst ein rein ökonomisches, das der Annahme folgt, dass Gedeih und Verderb der Gesellschaft von einer Kapitalakkumulation auf beständig erweiterter Grundlage abhängig sind. Das wurde auch in der Corona-Krise deutlich, als es darum ging, welche ökonomischen Einheiten im Lockdown geschlossen werden. In den Begründungen für Schließungsmaßnahmen steht die Minimierung von Infektionsherden durch Kontaktbeschränkungen im Vordergrund. Sowohl im ersten als auch im zweiten Lockdown wurde beispielsweise die Gastronomie heruntergefahren. Das fiel allerdings auch deshalb leicht, weil sie im Unterschied zu ihrer Bedeutung im gesellschaftlichen Alltag ökonomisch nur eine marginale Rolle spielt: Ihr Anteil am Bruttoinlandsprodukt liegt bei 0,9%, der des Produzierenden Gewerbes (ohne Bauindustrie) hingegen über 24%. Hinzu kommt: Je größer die Unternehmen, desto wichtiger ist ihr Erhalt. So wurde z.B. mit großem finanziellem Aufwand Lufthansa und TUI unter die Arme gegriffen, während in ihrer Existenz besonders hart betroffene Kulturschaffende 2020 nahezu ohne Unterstützung jenseits der sozialen Mindestversorgung um ihr Überleben kämpfen mussten.

In der Corona-Krise kam ein weiteres Kriterium für Systemrelevanz hinzu: die Sicherung der individuellen und gesellschaftlichen Reproduktion. Hier sind es insbesondere Dienstleistungen, die als systemrelevant eingestuft wurden: Krankenhäuser, Arztpraxen, Lebensmitteleinzelhandel, Transport und Verkehr, Feuerwehr, Polizei, Medien, usw. Die Entscheidung, wer auf der Liste der Systemrelevanz steht, treffen in Deutschland die Bundesländer, mit der Folge, dass die betroffenen Branchen und Berufe punktuell durchaus voneinander abweichen können. Zudem gab es von Beginn an Unstimmigkeiten: Warum beispiels-

weise Baumärkte im ersten Lockdown geöffnet blieben, erschließt sich auch nicht auf den zweiten Blick. Systemrelevante Berufe bzw. Unternehmen sind so definiert, dass sie für die Daseinsvorsorge oder zur Bekämpfung der SARS-CoV-2-Pandemie wichtig sind. Der Nachweis von Systemrelevanz war schließlich in der ersten Welle der Pandemie im Frühjahr 2020 in einigen Bundesländern auch dafür wichtig, dass Eltern eine Notbetreuung für ihre Kinder beantragen konnten, wenn sie in solchen Berufen arbeiten.

Ausnahmeregelungen in der der Corona-Krise sehen vor, dass in systemrelevanten Arbeitsbereichen auch an Sonn- und Feiertagen gearbeitet werden darf. Deshalb wird immer wieder darüber diskutiert, ob Supermärkte an Sonntagen öffnen oder nicht. Theoretisch ist das möglich, in der Praxis haben jedoch kaum Unternehmen davon Gebrauch gemacht. Außerdem konnten bei diesen Berufsgruppen die tägliche Höchstarbeitszeit für drei Monate auf bis zu zwölf Stunden verlängert werden. Die Beschlüsse der Bundesregierung werden durch die Länder jeweils in Kraft gesetzt.

Die Systemrelevanz von Tätigkeiten ist letztlich daran erkennbar, dass sie nicht – wie andere Dienstleistungen (Nichtlebensmitteleinzelhandel, Gastronomie, Kultur, Reisebranche, Bildungseinrichtungen etc.) – vom Lockdown erfasst wurden. Mit Lockdown wird »eine aus Sicherheitsgründen verhängte temporäre, staatlich verordnete und durchgesetzte Einschränkung des öffentlichen Lebens« bezeichnet. Industriebetriebe wurden in Deutschland – anders als in anderen europäischen Ländern – nicht vom Lockdown erfasst. Es wurden zwar auch Produktionen heruntergefahren (»Shutdown«), aber nicht durch staatliche Anordnungen. Zwar gab es die Drohung einer Schließung durch die Gesundheitsbehörden, wenn Infektionen auftreten, aber dazu ist es nur in einzelnen Fällen in der Lebensmittelproduktion (z.B. Schlachthöfe, Erntebetriebe) gekommen.

Evans, Becka und Schmidt (2020: 45) weisen für den Gesundheits- und Pflegesektor zu Recht darauf hin, dass diese Zuschreibungen von Systemrelevanz nicht nur eine Engführung des Krisencharakters auf das Pandemiegeschehen, sondern auch das »Risiko« beinhalten, dass »gesundheits- und pflegespezifische Dienste, Beschäftigung und Arbeit auf situative Krisenbewältigung oder auf eine »Gewährleistungsfunktion« für andere Wirtschaftsbranchen reduziert werden. Dies lenkt vom *sozioökonomisch investiven Charakter* der Arbeit im Gesundheits- und Pflegesektor, von seiner funktionalen Einbettung in Wirtschaftstä-

tigkeit insgesamt und von seinen künftigen Entwicklungs- und Gestaltungsherausforderungen ab.«

Wir wollen den Bogen in der Debatte über Systemrelevanz über dieses Berufsfeld hinaus weiterziehen auf jene Gruppen, die zu Beginn des ersten Lockdowns als »Held*innen des Alltags« noch mit Anerkennung und Applaus bedacht worden waren.

4.2 Aus dem Schatten? Aufwertung prekärer Arbeit?

Als »systemrelevant« gelten laut Lübker/Zucco (2020) rund ein Drittel der Beschäftigten. Dabei handelt es sich um sehr heterogene Bereiche »kritischer Infrastruktur«, also jener »»Organisationen oder Einrichtungen mit wichtiger Bedeutung für das staatliche Gemeinwesen, bei deren Ausfall oder Beeinträchtigung nachhaltig wirkende Versorgungsengpässe, erhebliche Störungen der öffentlichen Sicherheit oder andere ernsthafte Folgen eintreten würden« (MAGS-NRW 2020a)« (zit. nach ebd.: 472). Rund 61% der in diesen Bereichen Beschäftigten üben eine »fachliche Tätigkeit« (mit zwei- bis dreijähriger Berufsausbildung) aus, 20% haben ein darüber liegendes Qualifikations- und Tätigkeitsniveau. Für wichtige Bereiche der kritischen Infrastruktur, die vor allem in den ersten Monaten der Corona-Krise im Zentrum der öffentlichen Aufmerksamkeit standen, gilt dies jedoch nicht: insbesondere nicht im Einzelhandel, in der Ernährungswirtschaft, Logistik, Transport und Verkehr sowie Pflege und soziale Betreuung (ebd.: 482). In der Pandemie haben Beschäftigtengruppen öffentliche Aufmerksamkeit erlangt, deren Arbeit bislang eher ein geringes gesellschaftliches Ansehen und eine unterdurchschnittliche Bezahlung aufweist. Der Frauenanteil ist überdurchschnittlich: rd. 60% der in systemrelevanten Branchen Beschäftigten sind Frauen. Im ersten Lockdown sind u.a. Verkäufer*innen, Pflegekräfte und Paketzusteller*innen zu »Held*innen des Alltags« geworden, die aus überwiegend prekären Tätigkeitsbereichen kommen. Einige von ihnen haben wir in unser Untersuchungssample einbezogen.

Betrachtet man die Bewertung des gesellschaftlichen Ansehens der verschiedenen systemrelevanten Berufsgruppen außerhalb von Krisenzeiten, zeigt sich eine überwiegend unterdurchschnittliche Wertschätzung dieser Tätigkeiten. In einer Studie des DIW wurde diese mittels der speziell für Deutschland entwickelten »Magnitude Prestige Skala« (MPS) gemessen (Koebe u.a. 2020). Diese beruht auf repräsentativen Befra-

gungen von Personen in privaten Haushalten und misst für verschiedene berufliche Tätigkeiten das »Ansehen, das heißt, wie sehr Leute mit diesen Berufen in unserer Gesellschaft heute geachtet werden. Sie kann somit als Maß der allgemeinen Anerkennung und des von Sondersituationen unabhängigen Prestiges von Berufen verstanden werden« (ebd.: 3). Unsere drei ausgewählten Berufsgruppen liegen in der Wertschätzung²¹ wie im Lohnniveau²² teilweise deutlich unterhalb der Durchschnittswerte aller Berufe. Ferner zeichnen sich diese Berufsgruppen durch belastende Arbeitsbedingungen aus, die in der Corona-Krise besonders sichtbar geworden sind.

Die Corona-Krise hat vor Augen geführt, dass es bestimmte prekäre Berufsgruppen sind, die zu den unverzichtbaren Kräften des gesellschaftlichen (Über-)Lebens gehören. Dies wurde in der Politik und in der breiten Öffentlichkeit anerkannt. Und im ersten Lockdown gab es für ihre Arbeit Applaus.²³

Von den Beschäftigten wird die ungewohnte öffentliche Anerkennung ihrer Arbeit durchaus registriert, aber zwiespältig gesehen. Eine Pflegekraft in einem Krankenhaus in München bringt das auf den Punkt:

»Wir haben so eine ungeteilte Aufmerksamkeit von allen Seiten, Ecken und Kanten, die wir so in der Dimension vorher nicht hatten: die Komplimente wie, ah, Dein Beruf ist wichtig und ich könnte es ja nicht machen, und man müsste euch ja mal mehr bezahlen. Aber das sind nichts weiter als leere Worte, einfach Phrasen, die Menschen irgendwie sagen, weil man das halt toll finden muss, wenn jemand Krankenpfleger ist. Aber jetzt hat sich das so ein bisschen geändert.

²¹ Die Paketzusteller liegen 26 Punkte, die Pfleger*innen 12 Punkte und die Verkäufer*innen 10 Punkte unter dem Durchschnittswert von 63 Punkten auf einer Skala, die bis 200 reicht. Am Ende liegen die Reinigungsberufe mit 30 Punkten unter dem Durchschnittswert, an der Spitze die human- und zahnmedizinischen Berufe mit 131 Punkten über dem Durchschnittswert.

²² Im Lohnniveau liegen Verkäufer*innen mit 7,3 Euro, die Paketzusteller mit 4,9 Euro und die Pfleger*innen mit 0,5 Euro unter dem Durchschnittslohn von 17 Euro. Am Ende der Skala liegen die Verkäufer*innen, an der Spitze liegen wieder die Human- und Zahnmedizinischen Berufe mit 41 Euro.

²³ Gesundheitsminister Jens Spahn hatte unsere ausgewählten Dienstleistungsbereiche im Blick, wenn er sagt: »Schenken Sie der Verkäuferin im Supermarkt ein Lächeln. Schenken Sie dem Lkw-Fahrer, der Tag und Nacht Waren für Sie fährt, einen freundlichen Wink. Und schenken Sie denjenigen, die gerade unter Stress für Ihre Gesundheit arbeiten, Geduld und Mithilfe.« (zit. n. David Gutensohn, Zeit online vom 18. März 2020)

Die Leute haben noch mal auf eine andere Art und Weise verstanden, wie unfassbar relevant dieser Beruf ist und wie viele Missstände es da eigentlich gibt. Das kann man extrem gut nutzen und ich hoffe auch, dass wir das extrem gut für uns nutzen also.« (VB 8)

Zwiespältig ist die Reaktion von Beschäftigten und Interessenvertreter*innen deshalb, weil sie einerseits die neue Aufmerksamkeit vor dem Hintergrund ihrer prekären Arbeits- und Einkommensbedingungen sehr kritisch und skeptisch sehen, andererseits erkennen sie aber auch Chancen, die neue öffentliche Aufmerksamkeit für eine Verbesserung ihrer Situation zu nutzen. Die Formen, in denen sich die gesellschaftliche Anerkennung ausdrückt, wie z.B. in den Bonuszahlungen der bayerischen Regierung, werden sehr kritisch gesehen. Ein Gewerkschaftssekretär berichtet über seine Erfahrungen:

»Wir haben halt auch gehört, dass diese Anerkennung, die es sicher gab, also in der Öffentlichkeit, und dann auch diese Bonuszahlung, dass die aber zum Teil ein bisschen als zynisch empfunden wird. Sie fühlen sich auch richtig verletzt, weil da gibt es eine Anerkennung und unsere Situation ist aber schon jahrelang schlecht und da hat keiner drauf geguckt. Die berichten auch von einer gewissen Wut, die da ist in der Belegschaft, weil ihre Situation sich nicht grundlegend verändert und das, was da jetzt an Anerkennung kommt, ihnen nicht weiterhilft.« (VH 3)

Nicht nur die Bonuszahlungen werden als zynisch empfunden, sondern – vor allem in den Gesundheitsdienstleistungen – die Gesamtsituation der Pflegeberufe, die schon lange bekannterweise im Argen liegt, wird als zutiefst ungerecht bewertet und die aktuelle Anerkennung als unglaubwürdige Heuchelei empfunden.

»Das ist eine Heuchelarie, die einem den ganzen Tag vorgespielt wird. Natürlich nicht von allen und von jedem, es gibt auch absolut ernstgemeinte bedingungslose Solidarität, aber Solidarität bedeutet, dass man sich mit den Problemen eines Berufsstandes und dieser Gruppe länger schon auseinandersetzt und nicht erst dann, wenn irgendwie die Hütte brennt, und so wird das von den meisten eigentlich empfunden.« (VB 8)

Eine junge gewerkschaftlich engagierte Betriebsrätin sieht das ähnlich kritisch, betont aber auch die besondere Schwierigkeit, die Situation im

Pflegebereich zu verändern. Sie verweist auf die altruistische Grundmotivation vieler Beschäftigter, die einem Kampf um eine Verbesserung der eigenen Situation im Wege steht.

»Also am Anfang habe ich auch gehofft, die Krise zeigt jetzt eigentlich, was im Gesundheitssystem falsch läuft ... Jetzt wird klar, dass wir da gerade in Bayern, wir kriegen 500 Euro vom Freistaat als Prämie und danach sollen wir bitte die Klappe halten und nicht weiter hinterfragen oder gar bessere Arbeitsbedingungen fordern. Ja also, ich nenne das eine Schweigepremie ... Gleichzeitig, und das ist das große Problem in der Pflege, genießen das aber sehr viele, sich plötzlich als Held*innen zu sehen, und da ist schon eine sehr, sehr große Bereitschaft da für diese Aufopferung, auch völlig über die eigenen Grenzen zu gehen. Und es gibt für meinen Geschmack immer noch zu wenige, die sich da wirklich wehren ... es fehlt der Pflege an Kampfgeist, wie schon seit Jahren. Ich habe auch tatsächlich von Pflegekräften so Sachen gehört wie so, ihr habt ja wohl den Arsch offen, jetzt mehr Geld zu fordern oder bessere Bedingungen, jetzt ist gerade Krise und da müssen wir zurückstecken und ja, da greift man sich dann schon oft an den Kopf.« (VB 9)

Dennoch gehen einige der von uns befragten Betriebsräte und hauptamtlichen Gewerkschafter davon aus, die gesellschaftliche Anerkennung und Aufwertung der Arbeit in ihren Organisationsbereichen politisch nutzen und zumindest in Tarifverhandlungen als wichtiges Argument einsetzen zu können.

»Also wir haben systemrelevante Berufe, die unterbezahlt sind in der Logistik, das ist deutlich geworden, und mein Wunsch wäre, dass wir es schaffen in den kommenden Tarifrunden, das, was jetzt eben offensichtlich geworden ist – wir sind systemrelevant –, dass wir das aufwerten.« (VH 2)

»Es geht hier auch um die Glaubwürdigkeit. Also die können nicht einerseits kritisieren, dass Applaus nicht reicht und eben Konsequenzen zu ziehen sind, dass es einer Aufwertung bedarf, dass wir systemrelevant sind und, und, und, und gleichzeitig sozusagen mit Bagatelle-Forderungen in die Auseinandersetzung gehen.« (VH 3)

In der Tarifrunde des Öffentlichen Dienstes 2020 (Kommunen und Bund) gelang es ver.di, daraus Kraft und öffentliche Unterstützung zu ziehen.

Neben der Aufwertung von Pflegearbeit konnten untere Gehaltsklassen überdurchschnittliche Einkommensverbesserungen verzeichnen.

4.3 Der Preis für's Heldentum ist hoch

Zum bzw. zur Held*in der Arbeit bzw. des Alltags wird man, weil man sich gesundheitlichen Gefahren aussetzt, sich über Grenzen hinaus belastet, große Leidensfähigkeit zeigt und sich für andere – den Kunden, die Patientin, die Allgemeinheit – einsetzt, wenn nicht aufopfert. Wir haben in drei Dienstleistungsfeldern Befragungen durchgeführt, in denen diese Held*innen zu finden waren.

Im Krankenhaus: Ansteckungsrisiken, fehlende Qualifikationen und Ausrüstungen

Am wenigsten überraschen bestimmte Merkmale des Heldentums in den Pflegeberufen, denn dort gehören sie gewissermaßen zum Berufsethos. Dennoch sind die Beschäftigten in den Krankenhäusern extremen Risiken ausgesetzt. Das war vor allem zu Beginn der Corona-Krise der Fall, weil im Aufbau der Pandemie-Stationen große Unsicherheit herrschte: Die notwendige Schutzausrüstung war häufig nicht verfügbar, die notwendigen Qualifikationen für die Betreuung auf Intensivstationen fehlten und der Umgang mit COVID-19-Patienten musste erst erlernt werden. Ein junger Pfleger beschreibt, was das ausgelöst hat:

»Die Menschen haben Angst, auch unsere Kolleginnen und Kollegen haben natürlich Angst, und es haben sich auch viele angesteckt. Ja, auch bei uns in der internistischen Abteilung haben sich zwei Kolleginnen angesteckt und das kommt alles immer näher, ja? Die Einschläge kommen immer näher, die Angst wird größer.« (VB 8)

Aber nicht nur Ängste vor einer Ansteckung sind präsent, auch die Ängste, Fehler aufgrund mangelnder Qualifikation und Einweisung zu machen, waren zahlreich. Denn der Aufbau von Intensivstationen, auf denen Covid-Patient*innen behandelt werden, musste schnell gehen und das Personal, das aus anderen Abteilungen abgezogen und umgesetzt wurde, hatte nicht die notwendigen Kenntnisse und Erfahrungen. Ein Personalrat aus einer Klinik, die mit hohen Infektionszahlen zu kämpfen hatte, beschreibt diesen Prozess.

»Also ein klassischer Mitarbeiter, der auf Intensivstation wechselt, wird eigentlich mit einem Mentor über drei Monate eingearbeitet, wird geschult, wird eingewiesen, wird trainiert auf die Geräte. Jetzt sind sie teilweise an einem Tag dort zur Schulungstagung gewesen, das heißt, die Mitarbeiter sind an einem Tag auf zehn verschiedenen Beatmungsgeräten eingewiesen worden, das kann sich kein Mensch wirklich merken. Die haben dann am zweiten oder am dritten Tag allein verantwortlich Patienten übernommen und auch beatmet mit Geräten, die nicht eintrainiert waren.

Dass da nicht mehr passiert ist, muss man sich wirklich wundern. Also Hut ab vor den Kolleginnen, die letztendlich Verantwortung für sich übernommen haben, und zu sagen, ich mach das jetzt einfach. Ängste hat es da natürlich massiv gegeben: Ängste, Fehler zu machen, dass Patienten sterben, weil sie ein Beatmungsgerät nicht richtig bedienen können und so weiter. Das muss man sagen, das ist eine enorme physische und psychische Herausforderung für die Mitarbeiter gewesen.« (VB 10)

Eine Pflegerin beschreibt das Problem fehlender Schutzausrüstung:

B: »Am Anfang bestand natürlich auch bei uns ein Mangel auf der Station, auf die ich dann versetzt wurde. Da standen wir ein Wochenende da und haben nachgezählt und haben gesagt, okay, wir haben jetzt noch vier FFP-Schutzmasken. Das war über Ostern, vor Dienstag kriegen wir nichts und wir müssen jetzt irgendwie gucken, wie wir damit quasi zurechtkommen und die trotzdem versorgen können.«

I: »Ja und was macht man dann?

B: »Na ja, die ganze Zeit dieselbe Maske tragen, da geht nur eine Person in dieses Zimmer, die permanent die gleiche Schutzkleidung anzieht, nimmt die mit, lässt sie trocknen und zieht sie am nächsten Tag wieder an. Aber wenn zum Beispiel ein Notfall gewesen wäre und es hätte dann noch zusätzlich jemand ins Zimmer gemusst, dann hätten wir ein Problem gehabt.« (VB 9)

Und sie verweist, wie eingangs bereits angemerkt, darauf, dass der Mangel an Schutzausrüstung hausgemacht war: Die Pandemiepläne für die Krankenhäuser, die große Mengen an Schutzkleidung vorsehen, wurden aufgrund des Kostendrucks, der auf den Kliniken liegt, nicht eingehalten. Der Maskenlieferant kam aus China, der Schutzkittelhersteller aus Italien und beide konnten oder wollten nicht mehr liefern. Auch

hier erwies sich die Politik des billigsten Einkaufs als fatal. All dies verschlechterte die Stimmung in der Belegschaft, wie uns berichtet wurde.

»Es ist definitiv eine Zunahme an Wut in der Belegschaft zu verspüren und auch krankheitsbedingte Ausfälle nehmen zu. Ich kann natürlich an dieser Stelle nur für mein Team sprechen, aber das sind Kolleginnen, die dann auch ganz klar sagen: ›Ich kann nicht mehr, ich meld mich krank‹, und das machen sie und das ist so verständlich, aber dadurch entsteht natürlich wieder Arbeit, die andere kompensieren müssen. Diese zusätzlich entstandene Last, die wird einfach dann auf die anderen Übriggebliebenen umverteilt, bis es irgendwann gar nicht mehr geht, und so empfinden das auch die Leute im Betrieb und das steigert wiederum die Wut.« (VB 8)

Pflegearbeit ist in der Pandemie – der öffentlichen Wertschätzung ebenso wie der Linderung des Pflegenotstands folgend – weiter aufgewertet worden: finanziell und personell. Doch diese Krisenreaktion ist weniger als halbherzig. Strukturelle Reformen eines in vielerlei Hinsicht kaputtgesparten Systems sind nicht ansatzweise in Angriff genommen worden. Das neoliberale Erbe wird fortgeschleppt, statt aufgearbeitet und überwunden zu werden.

In der Paketzustellung: körperliche Höchstbelastungen, entgrenzte Arbeitszeiten

Auch die Paketzusteller wurden als Held*innen der Arbeit gefeiert, denn sie versorgten die zu Hause Gebliebenen mit den in der Pandemie vermehrt online eingekauften Waren. Dies war noch mehr im zweiten Lockdown der Fall, als vor Weihnachten 2020 die Zustellerdienste die Paketflut der Online-Bestellungen nicht mehr bewältigen konnten – doch da hatten die Held*innen bereits ihren Status verloren. Je nach Arbeitgeber gehören die Beschäftigten im Transport- und Logistiksektor zu den schlecht bis sehr schlecht bezahlten Gruppen. Auch sie setzen sich Ansteckungsrisiken aus und hart trifft sie in der Corona-Zeit die massive Arbeitsbelastung. Ein für diesen Organisationbereich zuständiger Gewerkschaftssekretär verweist auf diese Situation.

»... also die Arbeitsbelastung [im Paketdienst] ist brutal. Wir hatten ja auch im Bereich München eine ganz hoch umstrittene Sonntagszustellung... (weil) die hätten sonst 2 Wochen lang jeden Tag bis in die Puppen zustellen müssen ... haben sich dann dafür entschieden,

weil es eben unsere Mitglieder so wollten ..., also da haben wir es zurzeit mit einer Arbeitszeit-Entgrenzung zu tun, aber auch mit einer Belastung, die hart ist ...

... wir haben auch ein Ansteigen der Krankheitszahlen gehabt, also wahrscheinlich auch einfach aus Angst. Wir haben ein riesenproblem gehabt, dass Menschen mit den Masken nicht richtig atmen und arbeiten können, also gerade in Bereichen der körperlichen Höchstbelastung wie, wenn man jetzt zum Beispiel Pakete schichtet.« (VH 2)

Gewerkschaften und betriebliche Interessenvertretung, die mit Maßnahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes die Überlastung abzumildern versuchen, gibt es nicht in allen Bereichen des Logistikgewerbes. Viele der großen Logistikunternehmen haben ihre Zustellung ausgelagert, d.h. es fahren keine eigenen Fahrer mehr.

»Ich sag mal so, also wir haben ja bei den großen KEP-Dienstleistern [Kurier-, Express-, Paketdienste] alle eigentlich 100% Werkfachverträge in der Zustellung außer bei einem, der hat nur so circa 50 bis 60% ... Also, das ist wie ein Krebsgeschwür ... die Logistikbranche ist eine Branche, die eigentlich durch Outsourcing entstanden ist: Also entweder hat es früher zum Handel gehört und wurde outgesourct, weil es billiger war, oder es hat zu Industrie gehört und wurde outgesourct, weil es billiger war, und dies pervertiert sich jetzt noch, dass sie praktisch in ihrer Branche noch mal outsourct. Also praktisch ist dann die zweite Dimension des Outsourcings und da gibt es ja wirklich Sub-, Sub-, Sub-, Sub-, Sub-, Subunternehmer, also das glaubt man gar nicht, was es da alles gibt ... das ist wie ein Krebsgeschwür.« (VH 2)

In diesen sehr zahlreichen kleinen Subunternehmen findet – wie in der skandalisierten Fleischindustrie – keine Interessenvertretung statt und die Gewerkschaften haben keinen Zugriff. Arbeits- und Gesundheitsschutz ist hier kein Thema, die konkreten Arbeitsbedingungen sind entsprechend. Die dort Beschäftigten – meist ausländische Arbeitskräfte aus Osteuropa – tragen in der Corona-Krise ebenso viel zur Versorgung der Menschen bei, ohne dass sie, wie etwa die Beschäftigten bei DHL, UPS oder anderen Unternehmen, die entsprechende öffentlich Aufmerksamkeit erlangen.

Lebensmitteleinzelhandel: aggressive Kunden, Ansteckungsrisiken, Stress

Wie die Paketzusteller haben die Verkäufer*innen im Lebensmitteleinzelhandel in der Corona-Krise eine besondere, von Beifall begleitete »Heldenrolle« gespielt. Sie selbst haben gerade in der ersten Corona-Phase, in der die Kunden noch ungehinderten Zugang zu den Geschäften hatten, sehr negative Erfahrungen gemacht.

»Es wird leicht vergessen, aber im März, als dieser ungehinderte Zugang war, da sind Beschäftigte richtig ausgeflippt, weil die Kunden zum Teil ihre gesamte Angst und Panik in Hamsterkäufen zum Ausdruck brachten. In der Phase sind die Kunden so aggressiv gewesen: Die Beschäftigten wurden angespuckt, sie wurden aktiv angegangen, zum Teil haben die mit Toilettenpapier nach den Beschäftigten geschlagen ... und zwar jeden Tag. Wenn Du mit denen geredet hast, diese Negativerlebnisse, das war wirklich dramatisch. Also, die haben sich so allein gelassen gefühlt, weißt Du? Filialleiter waren zum Teil nicht greifbar, Betriebsräte waren im Outoffice, also es gab keinen kollektiven Abwehrmechanismus, sondern jeder fühlte sich immer allein gegen eine Vielzahl an Kunden, die da völlig ausgeflippt sind.« (VH 1)

Als die Zugangsbeschränkung kam, die Hamsterkäufe zurückgingen, empfanden sie das als entlastend. Aber da sind dann andere Sorgen gekommen, denn ständig Nasen- und Mundschutz zu tragen, ist eine erhebliche Belastung. Das wird besonders heftig, wenn der Laden boomt.

»Die großen Lebensmittelkonzerne in Deutschland – der größte hat 350.000 Beschäftigte – haben Umsätze gefahren, dass es gekracht hat, die Beschäftigten gehen auf dem Zahnfleisch, und zwar in der Logistik wie im Verkauf.« (VH 1)

Zusammenfassend handelt es sich um Berufe und Arbeitsbereiche, die durch belastende Arbeitsbedingungen, unterdurchschnittliche, teilweise an Armutslöhne heranreichende Bezahlung und prekären Beschäftigungsverhältnissen gekennzeichnet sind. Das war nicht immer so gewesen. Im Einzelhandel setzte die Ausweitung der Niedriglohnbeschäftigung massiv nach der Aufkündigung der Allgemeinverbindlichkeit von Tarifverträgen zur Jahrhundertwende ein, in der Fleischindustrie mit dem verstärkten Einsatz von Werkverträgen und in anderen Bereichen nach der Ausweitung von Leiharbeit und geringfügiger Be-

schäftigung infolge der Deregulierungspolitik im Zuge der sogenannten Hartz-»Reformen« 2003. »Durch die breite öffentliche Debatte zu den Arbeitsbedingungen in diesen Branchen hat die Corona-Pandemie einen wichtigen Impuls für die Neubewertung dieser unterbezahlten, aber für die Gesellschaft unverzichtbaren Tätigkeiten gesetzt. Zwar erhielten einige Beschäftigte aus den systemrelevanten Berufen eine einmalige Prämie, aber wie unsere Analyse verdeutlicht hat, ist das Problem struktureller Natur. Die Lösung muss deshalb ebenfalls an den strukturellen, branchenspezifischen Defiziten ansetzen« (Lübker/Zucco 2020: 482) – in einem doppelten Zugriff tarifvertraglicher und gesetzlicher Initiativen der Re-Regulierung, Aufwertung und Humanisierung der dort geleisteten Arbeit.²⁴

4.4 Kollegialität in der Corona-Krise

Die Systemrelevanz von Versorgungsdienstleistungen hat sie nicht nur ins Licht der öffentlichen Aufmerksamkeit gerückt und bislang prekäre Tätigkeiten aufgewertet, sie hat auch die Arbeit in diesen Feldern mit hohen Anforderungen konfrontiert, die massive Belastungen und Gefährdungen zur Folge hatten. Doch es wird in unserer Befragung nicht nur die negative Seite dieser Entwicklung sichtbar. In der Ausnahmesituation werden auch kollegialer Zusammenhalt und gemeinsame Sinnstiftung erlebt, Arbeit als solidarischer Zusammenhang erfahren. Zur gesellschaftlichen Aufwertung kommt hier eine zweite Aufwertung hinzu: Die Beschäftigten erleben in der Ausnahmesituation der Krise einen Zusammenhalt unter den Kolleg*innen, der die Qualität ihrer Arbeit aufwertet: Sie wird befriedigender und für sie persönlich wertvoller. Am Beispiel der Arbeit im Krankenhaus sei dies verdeutlicht. Eine Pflegerin berichtet von ihren Erfahrungen:

»Das war natürlich eine komplette Umstellung jetzt auf den pflegerischen Umgang mit Infektionspatienten. Da bin ich sehr stolz auf mein Team, weil jeder war sehr interessiert und engagiert und alle haben sich auch untereinander ausgetauscht. ... Jeder hat einfach bewusster gearbeitet und das war ein schöner Prozess, das mitan-

²⁴ Zu grundlegenden Reformen in der Primärverteilung und deren Umsetzung in Anknüpfung an Atkinson siehe Kahrs/Falkner 2020: 41ff.

zusehen ... jeder einzelne Mitarbeiter ist zu mir persönlich gekommen und hat seine Hilfe und Unterstützung angeboten. Es wurde angeboten, auf den Urlaub zu verzichten, es wurde angeboten, man könne sie am Wochenende anrufen, wenn irgendwas wäre, und man hat immer von dieser Welle gesprochen, dass sozusagen das Wasser wird zurückgezogen, das ist alles total ruhig und dann überrennt einen das ... es war gigantisch, dieser Zusammenhalt in der Pflege. Es wurde dieser Zusammenhalt einfach im Mensch gefördert und ich hab kein einziges Mal gehört, ich mach das nicht, ich will das nicht, im Gegenteil. Jeder ist über sich selber hinausgewachsen und das war auch von dem ganzen Team das Feedback ... also hätte ich mir nie so vorstellen können. Ich hab mir eher das Schlimmste ausgemalt und das war wirklich das Schöne an dem Ganzen, obwohl es so schlimm war.« (VB 12)

Erstaunlich war auch die Bereitschaft von vielen Arbeitskräften, sich auf die Stellenanzeigen der Krankenhäuser zu melden und das trotz der bekannten Risiken.

»Das war wirklich erstaunlich, in welcher Rasananz wir jetzt Mitarbeiter gewonnen haben: Innerhalb von zwei Wochen, Ende März, haben wir 80 neue Einstellungen im Pflegebereich getätigt, die aus drei verschiedenen Richtungen gekommen sind, die dann befristet jetzt mal alle für drei Monate eingestellt worden sind. Das eine Klientel waren viele Medizinstudenten, die so im achten, zehnten Semester gewesen sind, die dann tatsächlich als Hilfskräfte auf der Intensivstation auch gute Arbeit geleistet haben. Eine andere Gruppe waren Hausfrauen oder Menschen, die praktisch schon mal irgendwie in der Pflege mal tätig waren, die aufgrund Corona jetzt arbeitslos oder in Kurzarbeit waren oder plötzlich nichts mehr zu tun gehabt haben. Und erstaunlicherweise das letzte Drittel bestand tatsächlich aus dreijährig examinierten Pflegepersonal, das wir vorher händerringend gesucht haben, die jetzt plötzlich sich bei uns beworben und hey, ich bin eine Dreijährige, ich bin Krankenschwester, ich möchte Euch helfen, ich bin jetzt da, so ungefähr.« (VB 10)

Wir kennen keine Vergleichssituation, in der das in anderen Berufen der Fall war. Auch diese Solidarität von Kolleg*innen, die in der Krise die unter Druck stehende Belegschaft unterstützt haben, hat nach Aussage der Befragten in mancher Klinik das Betriebsklima deutlich verbessert.

Die Arbeit von vielen ist aufgrund der Sinnstiftung, der Kollegialität, des Miteinanders, auch der Unterstützung, des gemeinsamen An-einem-Strang-Ziehens zum Teil mit der Arbeitgeberseite und Vorgesetzten akzeptabler und befriedigender geworden. Das hat dazu geführt, dass eine Tätigkeit, deren Bedingungen von den meisten Beschäftigten scharf kritisiert werden, in der Corona-Krise eine Aufwertung auch in der Belegschaft erfahren hat, die diese selbst überrascht.

»Für mich ist es wichtig, dass man diesen Pflegeberuf verbessert und verändert, dass man ihn wieder dahin bringt, wo er mal war, und dass es Spaß macht, und man kann sich das oft gar nicht vorstellen. Aber in dieser Corona-Zeit, ich glaube, wir haben im Team so viel gelacht, das hatten wir das ganze Jahr davor nicht gelacht, weil wir einfach füreinander da waren und wir uns diese Zeit genommen haben und es auch in Ordnung war.« (VB 12)

4.5 Von der Systemrelevanz zur generellen Aufwertung von Arbeit

Krankenpflege, Transport, Einzelhandel sind die hier etwas näher betrachteten Bereiche, die neben anderen in der Corona-Krise als systemrelevant ausgewiesen wurden. Damit ist eine doppelte Umkehrung von Relevanzen im ökonomischen Feld und im kulturellen Kapital angezeigt.

Erstens erfolgt in der unabdingbaren Notwendigkeit der Eingrenzung und Zurückdrängung der Pandemie eine Anerkennung und Aufwertung auch von Berufen und Arbeitsfeldern, die bis dahin in erheblichem Umfang durch ihre Prekarität geprägt waren. Niedrig- bis Armutslöhne, miserable Arbeitsbedingungen und fehlende gesellschaftliche Anerkennung sind ihre Kennzeichen. Nicht eines davon, sondern die Kumulation von scharfer sozialer Ungleichheit, sozialer und kultureller Abwertung und der Außerkraftsetzung des meritokratischen, auf die Anerkennung eigener Leistungen gerichteten Erwartungshorizonts macht die Perspektivlosigkeit dieser Prekarität aus: Einmal dort gelandet, erschließt sich keine Perspektive, sich daraus gleichsam emporzuarbeiten, jedenfalls nicht als kollektiver Aufstieg. Gleichwohl ist hier nichts »in Stein gemeißelt«. In der Krankenpflege war es in Ansätzen bereits vor dem Ausbruch der Pandemie gelungen, in zähen Kämpfen das Stigma des altruistischen Billigdienstes abzuschütteln. Die Überwindung des Pflegenotstands, der zunehmend auch zu einem wirtschaftlichen Problem

in einem zunehmend privatisierten Gesundheitssektor mutierte, lässt sich nur in der Perspektive einer Entprekarisierung angehen.

Doch das ist schwer auf andere Felder systemrelevanter Arbeit zu übertragen. Das Primat der Pandemiebekämpfung und der Aufrechterhaltung der individuellen und gesellschaftlichen Reproduktion haben gleichsam ein neues Licht auf diese Bereiche gesellschaftlicher Arbeit geworfen. Aus der zweiten Welle der Pandemie im Winter 2020/21 wissen wir: Daraus allein ist noch wenig gewonnen. Entprekarisierung erfordert die Veränderung von Kräfteverhältnissen. In der Tarifrunde 2020 des Öffentlichen Dienstes ist dies in ersten Ansätzen gelungen. Dabei zeigt sich zugleich, welch zäher Kampf die Überwindung des sozialen und ökonomischen »Unten« ist.

Zweitens zeigt sich eine Umkehrung von Relevanzen im Kapital-Arbeit-Verhältnis. Die Systemrelevanz hat sich im Vergleich zur Finanz- und Wirtschaftskrise 2008ff. partiell aus dem Feld des (Finanz-)Kapitals in das Feld der Arbeit verlagert. Das spiegelt sich letztlich auch in den Debatten wider, ob der Aufrechterhaltung des »Wirtschaftslebens« oder der Abwehr existenzieller Gesundheitsgefahren Priorität zukomme. Belegschaften werden damit teilweise in extrem schwierige Entscheidungssituationen hineingetrieben, in denen Arbeitsplatzsicherung gegen Gesundheitssicherheit gestellt wird. Eine irreführende Frontstellung: Die Reorganisation der Arbeitsprozesse erwies sich als Voraussetzung für die Fortführung der Verwertungsprozesse des Kapitals. Dass dabei kostenreduzierende Verhaltensprävention in den Vordergrund gerückt wurde, liegt in der kapitalistischen Logik. Doch ohne Bekämpfung des Infektionsgeschehens in den arbeitsweltlichen Bezügen kommt auch die Kapitallogik nicht zum Tragen. Auch hier handelt es sich, wie oben gezeigt, um ein höchst umkämpftes Terrain.

Wir können diesen Punkt der Bedeutung von Arbeit noch erweitern um eine subjektive und eine gesellschaftliche Dimension. Zur subjektiven Verarbeitung: In der Erfahrung ausgedehnter Kurzarbeit und mobiler Arbeit außerhalb des Betriebs wird die betriebliche Arbeit als ein »Teil von Gemeinschaft« vermisst. Betriebsräte treffen auf Kolleg*innen, die in den Betrieb zurückwollen.

»... also es gibt viele Kolleg*innen, wirklich viele, die froh sind, wieder arbeiten zu können, weil zu viel Freizeit und zu viel zuhause, da ist ihnen auch die Decke auf den Kopf gefallen, da gibt es familiäre Spannungen, da gibt es ganz andere Schwierigkeiten«. (IB 1)

Arbeit im Betrieb ist nicht nur Fluchtpunkt familiärer Spannungen, der Betrieb ist für viele auch positiv besetzter Ort des sozialen Zusammenlebens, ein wichtiger Teil des individuellen und kollektiven Alltags. Dieser wird vermisst, wenn der »Shut-« oder »Lockdown«, Kurzarbeit oder auch Arbeitslosigkeit den Zugang zum Betrieb »versperrt«. Aber auch die Erfahrung lang anhaltender mobiler Arbeit, die nur virtuelle Kommunikation mit den Kolleg*innen erlaubt, kann Verlustgefühle entstehen lassen. Ein Betriebsrat findet dafür drastische Worte:

»... der Betrieb ist mehr als nur Arbeit, das ist auch ein Ort der sozialen Interaktion, das ist so etwas wie Familie und deswegen wollen auch viele Leute auch wieder arbeiten, womit ich persönlich jetzt gar nicht gerechnet hätte in der Form. Aber die wollen wieder zur Arbeit, weil zuhause ist es eben doch nicht so schön, sie vermissen ihre Betriebsfamilie. Das ist ein Teil von Gemeinschaft und da schießen sie dann auch ein Stück weit auf die Sicherheitsvorkehrungen ...« (IB 1)

Der Stellenwert von Arbeit ändert sich in der Corona-Krise also in mehrfacher Weise: als gesellschaftliche Aufwertung bislang wenig beachteter prekärer Arbeit, als neue Qualität in der kollegialen Kooperation und als wichtiger Ort sozialer Interaktion.

Es kommt noch eine weitere Ebene der Aufwertung von Arbeit dazu: In der Corona-Krise wird sichtbar, dass die Flexibilisierung von Arbeit an soziale Voraussetzungen gebunden ist. Und diese sozialen Voraussetzungen werden selbst wiederum durch Arbeit geschaffen, nämlich Reproduktionsarbeit, Arbeit, die auf die Betreuung von Kindern, von zu pflegenden Eltern u.a. Aufgaben der sozialen Reproduktion ausgerichtet ist (vgl. dazu Kapitel 5). In der Feststellung von Systemrelevanz steckt folglich eine immanente Erweiterung, auf die Generationen von Feministinnen hingewiesen haben: Arbeit im Rahmen des kapitalistischen Verwertungsprozesses ist nicht voraussetzungslos, sondern an familiäre und gesellschaftliche Voraussetzungen gebunden, die eng mit der Unterordnung der Frauen und einseitiger geschlechtsspezifischer Rollenzuschreibung im Wohlfahrtsstaat verknüpft sind. Die Aufwertung von für die soziale Reproduktion unabdingbaren Dienstleistungsbereichen ist – mit Blick auf den ökonomischen und gesellschaftlichen Gesamtproduktionsprozess – ganz und gar keine banale Feststellung. Die Erwerbstätigkeit vor allem von Frauen gerät damit neu ins Blickfeld – und damit ein erweitertes Feld der Arbeit.

Unsere Antwort auf die Frage nach Systemrelevanz in Zeiten der Corona-Krise lautet: Es sind nicht nur die von uns ausgewählten Berufe, sondern die gesellschaftliche Arbeit als solche in einem Tableau systemrelevanter Reproduktion. Was im betriebswirtschaftlichen Diskurs als Wertschöpfungsketten beschrieben wird, sind in der Tat spezifische Formen eines Systems betrieblicher und gesellschaftlicher Arbeitsteilung, die unterschiedliche Grade wechselseitiger Abhängigkeit untereinander aufweisen. Die Corona-Krise hat dieses einseitig auf Profit ausgerichtete System infrage gestellt. Es ist letztlich Arbeit und eben nicht die Kapitalverwertung, die in Krisenzeiten wie diesen »zählt«.

Das Argument kann noch ausgebaut werden: Mit der Arbeit erweisen sich zugleich soziale, wohlfahrtsstaatliche Institutionen als systemrelevant im Sinne gesellschaftlicher Reproduktion. Ihr Ausbau würde sich weit über den Pflegebereich hinaus zugleich als Schlüssel für Beschäftigungssicherung und eine Neuordnung der Arbeitsmärkte zugunsten aufgewerteter sozial-kultureller Dienstleistungen erweisen. Und indem dies erfolgt, würde sich das Verhältnis von privater Kapitalakkumulation und öffentlicher Daseinsvorsorge zugunsten des letzteren verschieben. Damit landet man schließlich über Arbeit, soziale Institutionen und öffentliche Wohlfahrtsproduktion auch bei der demokratischen Frage – nicht allein als Entscheidungs- und Verfahrensnorm, sondern als sozialer Prozess der Transformation von Wirtschaft, Gesellschaft und Staat.²⁵

²⁵ Zu wichtigen Anregungen hierzu siehe Kahrs/Falkner 2020.

Kapitel 5

Mobile Arbeit: Ausweitung des Konflikts um flexible Arbeit

5.1 Der Durchbruch mobiler Arbeit

In der Corona-Krise kommt es zu einem Durchbruch von mobiler Arbeit. Zunächst als eine Maßnahme des Gesundheitsschutzes für die indirekt Beschäftigten ein- und durchgesetzt, könnte es der Beginn einer deutlichen Ausweitung zeit- und ortsungebundener Arbeit werden. In Deutschland arbeiteten 2019 gerade einmal 5% der Beschäftigten im Homeoffice. Auf dem Höhepunkt des Shut- und Lockdown waren es 25%.²⁶

»Also wir haben innerhalb von 14 Tagen die Homeoffice-Möglichkeiten auf 8.000 weltweit erhöht, von knapp 13.000 Beschäftigten. Hier am Standort arbeiten von den ca. 3.000 Beschäftigten im Moment so knapp 2.500 im Homeoffice ... Die Leute haben eigentlich total gut reagiert, es gab einige wenige, die gesagt haben, ich will nicht ins Homeoffice oder muss ich das machen? Ansonsten haben ganze Abteilungen das einfach mehr oder weniger angeordnet.« (IB 10)

So eine Betriebsrätin aus einem großen Unternehmen, in dem elektronische Systeme entwickelt werden. Homeoffice/mobile Arbeit war in diesem Betrieb wie in anderen größeren Betrieben und Verwaltungen schon länger Praxis – allerdings nur in sehr begrenztem Umfang. Insofern war die durch Corona bedingte massive Umstellung zwar nichts gänzlich Neues, aber doch ein technischer und organisatorischer Kraftakt, der die Lage und Verteilung der Arbeit nachhaltig verändert. Die Zustimmung in der Belegschaft war meist hoch, auch wenn sie nicht immer gefragt, sondern über sie verfügt wurde.

In einigen meist kleineren Betrieben schafft die Corona-Krise den Durchbruch für mobile Arbeit: Belegschaftswünsche, die von Betriebsräten bis dahin nicht durchsetzbar waren, werden realisiert. Selbst in

²⁶ Nadine Bös: Was wird aus dem Büro?, FAZ, 27.5.2020.

den ausgelagerten IT- und Back-Office-Abteilungen einer großen Bank war es – wie der Betriebsrat berichtet – in der Vergangenheit für die Mitarbeiter kaum möglich, ins Homeoffice zu gehen.

B: »Also da glaube ich, da ändert sich was. Es mag sein, dass unsere Geschäftsleitung sieht, dass die Leute trotzdem arbeiten, selbst wenn sie Homeoffice machen, ja? Also was so das Menschenbild und die Mitarbeiterführung angeht, die sind eher so 19. Jahrhundert als 20. Jahrhundert bei uns und ja, die HR-Chefin vermutet bei den Mitarbeitern nicht genug Reife für Homeoffice, sprich sozusagen, es sind alles faule Arschlöcher und wenn der Chef nicht hinter einem steht und die Peitsche schwingt, dann macht man keinen Handschlag, ja?«

I: »Aber sie erleben jetzt das Gegenteil, die Arbeit im Homeoffice funktioniert ja vermutlich.«

B: »Genau und es könnte eventuell sein, dass sich für uns tatsächlich die Möglichkeit eröffnet, vielleicht so was wie eine Betriebsvereinbarung für Mobile Work zu machen oder für Homeoffice.« (VB 6)

Ähnlich wird das von der Gewerkschaft in der Logistikbranche gesehen, in der es viele Beschäftigte in der Verwaltung gibt, denen Corona den Weg ins Homeoffice geebnet hat. Ein Gewerkschaftssekretär sieht das positiv, verweist aber auch auf die Herausforderungen, die daraus für die Gewerkschaft entstehen.

»Ja, ja, diese Coronakrise, wenn eins positiv war ist, dass praktisch diese Monstranz ›Homeoffice geht in unserer Branche nicht‹, dass die jetzt weg ist. Der Verwaltungsbereich wurde in ganz, ganz vielen Firmen komplett ins Homeoffice geschickt. Man hat gesehen, dass das sogar wesentlich produktiver ist, als wenn die im Büro sind. Also jetzt gibt es da eben eine Bewegung, wobei man sagen muss, da ist eben ein Riesenthemenfeld für uns, die Arbeitsbedingungen vom Homeoffice zu gestalten. Weil so wie jetzt geht es nicht, weil da gibt es eben eine Entgrenzung von Arbeitszeit, manche arbeiten dann am Küchentisch, während da die Kinder rumschreien, das geht halt einfach nicht.« (VH 2)

Auch wenn die Corona-Krise jetzt Fenster geöffnet hat, bleibt es in Betrieben, in denen noch eine traditionelle Führungskultur und eine traditionelle Leistungs politik vorherrschen, schwierig, den Anspruch auf Homeoffice durchzusetzen. Ein Betriebsrat aus einem kleinen Betrieb

der Elektronikbranche, dessen Management von einer ausländischen Mutterfirma abhängig ist, beschreibt dieses Problem:

»Wir hatten vorher schon die ganze Zeit darauf gedrängt, dass wir mehr Homeoffice haben wollen, einfach aus dem Zeitgeist heraus, dass viele Kollegen gesagt haben, ja, wenn ich mal ein Problem hab, wenn ein Kind krank ist oder sonst wie, oder irgendwie ein Betreuungsproblem ist: Schon vor Corona hatten immer mehr Mitarbeiter gebeten, dass sie halt eben Homeoffice machen wollen, und das wurde immer verweigert. Diese Haltung ist auch weiterhin da, selbst jetzt in der Pandemie hat man da praktisch nur den Führungskräften im Endeffekt erlaubt und den Teamleitern, dass sie von zu Hause arbeiten. Wir haben es dann jetzt für ein paar wenige geschafft, das durchzusetzen, dass sie Homeoffice machen können, sodass wir es in diesem Kreis erweitern konnten.« (IB 13)

Was in diesem Zitat als »Zeitgeist« bezeichnet wird, ist der Wunsch, die sozialen Voraussetzungen von Arbeit in die betriebliche Organisation und Gestaltung von Arbeit einzubeziehen. Der Lockdown von Kitas und Schulen im Frühjahr 2020 hat auf drastische Weise den engen Zusammenhang von Arbeits- und Lebensbedingungen deutlich gemacht, der schon länger auf der arbeitspolitischen Gestaltungsagenda steht. Höhere Flexibilität durch mobile Arbeit, die mehr Zeit für Kinderbetreuung, Care-Arbeit und andere Aufgaben der individuellen Reproduktion zur Verfügung stellt, ist eine Möglichkeit, die Bedürfnisse von arbeitenden Menschen stärker zu berücksichtigen. Bislang hatten sich diese privaten, sozialen Flexibilitätsbedürfnisse zumeist den betrieblichen Flexibilitätsanforderungen unterzuordnen. Können die Erfahrungen in der Corona-Krise daran etwas ändern? Eine Frage, über die nicht zuletzt in den Auseinandersetzungen über eine Regulierung mobiler Arbeit entschieden wird, die in vielen Betrieben ansteht (vgl. dazu Fergen/Neumann 2021 und Urban 2021b).

5.2 Homeoffice/mobile Arbeit – regulatorisches Neuland

Homeoffice wird in der Corona-Krise auch in Produktions- und Dienstleistungsfeldern zum Thema, in denen es kaum praktische Erfahrung mit der Umsetzung und Regulierung gibt. Es gibt in Deutschland bislang keine gesetzliche Regelung und auch keinen Anspruch auf Homeoffice.

Es gibt nur Vereinbarungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern, die sich in einer großen Zahl von Betriebs- und Dienstvereinbarungen und anderen Richtlinien niedergeschlagen haben, in denen Teilaspekte mobiler Arbeit (Außendienst, Kundenkontakt, Reisen etc.) geregelt werden.²⁷ In meist schon älteren Regelungen zur Telearbeit sind die Bedingungen zum Teil sehr detailliert beschrieben – wobei hier zwischen Telearbeit und alternierender Telearbeit unterschieden wird. Wie unklar die Situation heute ist, zeigt sich schon in der Begrifflichkeit: Homeoffice und mobile Arbeit werden meist synonym verwendet – auch in unserem Bericht, weil die Befragten das auch tun. Die Arbeitgeber setzen es übrigens auch gerne gleich, damit sie aus der Arbeitsstättenverordnung raus sind. Ein Betriebsrat in einem Automobilwerk meint wohl diesen Unterschied:

»Wir sind nicht im Homeoffice, sondern wir sind im mobilen Arbeiten. Mobiles Arbeiten kann nämlich von überall erfolgen. Jetzt in der Krisenzeit wurde sehr großzügig mit allen Anträgen zum Thema mobiles Arbeiten umgegangen und die Auflage gemacht, das von zu Hause zu machen. Im Gegensatz zu Homeoffice, wo es eine separate Vereinbarung gibt, dass es gesetzlich bestimmt ist, dass, wenn du Homeoffice machst, du deinen eigenen Raum, eigenen Schreibtischstuhl dafür haben musst. Das heißt, beim mobilen Arbeiten brauchst Du das alles nicht und Du könntest rein theoretisch von der Kneipe aus arbeiten.« (IB 1)

Der Kollege meint mit »gesetzlich bestimmt« vermutlich nicht eine gesetzliche Regelung zum Homeoffice, die es – wie erwähnt – bislang nicht gibt, sondern die Geltung der gesetzlichen Arbeitsstättenverordnung und des Arbeitsschutzgesetzes. Diese gelten jedoch nur bei der Telearbeit, bei der der Arbeitgeber einen Arbeitsplatz einrichten muss.

Die Betriebs-/Personalräte berichten von einem bunten Strauß an Regelungen, die in der Vergangenheit zu Telearbeit (meist mit einem detaillierten Arbeitsplatzkonzept), Homeoffice (manchmal arbeitsvertraglich geregelt) und anderen Formen mobiler Arbeit abgeschlossen wurden. Begrifflich gibt es da viele unklare Überschneidungen und meist handelt es sich um einen kleinen Kreis von einbezogenen Beschäftigten und um einen sehr begrenzten zeitlichen Umfang. In manchen Betrieben wurde

²⁷ Mobile Arbeit ist oftmals auch »verordnet« (Nies u.a. 2017), d.h. sie ist Bestandteil der Arbeitstätigkeit (z.B. bei Servicetechnikern). Vgl. auch Vogl/Nies 2013.

aber auch schon vor Corona über neue Regelungen verhandelt. Aufseiten der Arbeitgeber geht es um mehr Flexibilität und Kostensenkung.

»Eine fest institutionalisierte Betriebsvereinbarung zu Homeoffice haben wir nicht, nur für Telearbeit und das wird halt jetzt im Rahmen von Smart working, da wird dann mobiles Arbeiten, Homeoffice, Telearbeit abgeschafft, weil der Arbeitgeber, ich meine, das ist halt eigentlich der Wahnsinn, der will sich an keinen Kosten beteiligen.« (VB 5)

Smart working meint zwar mehr als mobile Arbeit, nämlich generell die Arbeit mit digitalen Technologien, aber im Kern bezieht es sich auf mobile Arbeit, die ohne festen Arbeitsplatz auskommt, überall stattfinden kann und vor allem kostengünstig und profitabel sein soll.

Ohne jetzt ins Detail der Vor-Corona-Praxis zu gehen, zeigt sich in unserer Befragung, dass die in der Corona-Krise ausgelöste Welle mobilen Arbeitens weitgehend ungeregelt durch Betriebe und Verwaltungen geschwappt ist und, wenn überhaupt, dann aktuell nur Betriebsvereinbarungen zur Arbeitszeit abgeschlossen wurden.

»Das haben wir gleich ganz am Anfang gemacht und es ist eine Ausnahmarbeitszeitbetriebsvereinbarung. Jetzt ist die befristet bis 30.6, damit man zum Beispiel am Samstag und bis 22.00 Uhr arbeiten darf, damit man auch 100% Homeoffice machen darf. Also alles, was es vorher eigentlich nicht gab, ja. Die ist aber bewusst befristet bis 30.6, weil, also Samstagsarbeit wollen wir, glaube ich, nicht als Regelding haben. Wird auch kaum genutzt, also das sind unter 100 Leute, die am Samstag arbeiten.« (IB 10)

»Also, wir haben das so geregelt, dass im Prinzip der einzelne Beschäftigte, wenn er dann Homeoffice macht, seine Arbeitszeit beliebig wählen kann. Der kann auch von null Uhr bis acht Uhr morgens arbeiten, wenn es dann sein soll. Auch Samstag ohne Zuschläge halt, ja. Das ist Teil der Regelung, allerdings nicht sonntags und natürlich nicht an Urlaubstagen und so weiter.« (IB 8)

Den Betriebsräten ist klar, dass das nicht das Ende einer Regulierung sein kann. Deswegen sind die meisten der abgeschlossenen Betriebsvereinbarungen auch nur befristet und auf die Situation in der Corona-Krise bezogen. Inhaltlich geht es bei der Regulierung um Anspruchsrechte, um Arbeitszeit (ihre Erfassung und Begrenzung), um Arbeitsplatzgestaltung

und natürlich um die Mitbestimmungsrechte von Betriebsräten und den Gestaltungsspielraum der Beschäftigten. Die Positionierung der von uns befragten Betriebsräte schlägt einen weiten Bogen: An einem Ende steht der Wunsch einer weitgehenden und detaillierten Regulierung, die sich eher an den älteren Konzepten einer Regulierung von Telearbeit orientiert. Eine Betriebsrätin aus einem Maschinenbauunternehmen beschreibt, wie sie mit Homeoffice – das allerdings im Betrieb wenig verbreitet ist – bislang umgegangen sind:

»Zum Thema von Homeoffice: Ich weiß nicht, ob jeder Arbeitsplatz vor Ort so ausgelegt ist, wie er sein müsste, denn wir haben ja dazu in der Betriebsvereinbarung, wo gewisse, ich sag mal, Regularien drinnen sein müssen, wie der Arbeitsplatz zu sein hat und dass wir auch vor Ort eine Begehung machen, um zu schauen, ist denn der Arbeitsplatz entsprechend den Arbeitsstättenrichtlinien.« (IB 9)

In der Corona-Krise waren solche Regelungen meist Makulatur. Wie schon erwähnt, ging es um mobile Arbeit, bei der der Arbeitsplatz zunächst keine Rolle spielte. Es ging um Gesundheitsschutz und um Flexibilität auch im Interesse der Beschäftigten, die mit den Problemen im Arbeitsalltag zuhause (Kinderbetreuung bei geschlossenen Kitas und Schulen) umgehen mussten. Die Betriebsräte wollten die Flexibilitätswünsche der Beschäftigten berücksichtigen, was in zum Teil sehr großzügigen Arbeitszeitvereinbarungen zum Ausdruck kam (z.B. hinsichtlich Nacht- und Samstagsarbeit). Ihnen ist klar, dass eine Lösung gefunden werden muss, die eine digitale Arbeitszeiterfassung und die Einhaltung des Arbeitszeitgesetzes beinhaltet und gleichzeitig den Flexibilitätswünschen der Beschäftigten Rechnung trägt. Sie wissen auch, dass die Arbeitszeitflexibilisierung in der Corona-Krise den Arbeitgebern in die Hände spielen könnte: »Eine Zeit der Wiederherstellung benötigt ein zeitgemäßes Arbeitszeitrecht. Zum Beispiel schafft die Einführung einer Wochenarbeitszeit kurzfristige Reaktionsmöglichkeiten, etwa bei Nachfrageänderungen oder Personalausfällen. Nötig sind zudem unkonditionierte Öffnungsklauseln für die Tarifvertragsparteien, um passgenaue Modelle der Ruhezeit vereinbaren zu können«, heißt es bei Gesamtmetall (2020: 6).

Das sollte aus der Sicht der Betriebsräte verhindert werden. Klar ist auch, dass mobile Arbeit in ihrem Umfang nach der Pandemie wieder zurückgefahren wird, dass es also zu einem Mischungsverhältnis von mobiler und stationärer Arbeit kommen wird.

Die Zeit der unmittelbaren Kontaktbeschränkungen erwies sich als ein großer Feldversuch für eine Neudurchmischung von stationärer und mobiler Arbeit. Zwar waren einer Umfrage von Morgan Stanley Research zufolge im August 2020 in Deutschland bereits 74% der Büroangestellten an ihre Unternehmensarbeitsplätze zurückgekehrt, nahezu ebenso viele wie in Italien und Spanien (76%). Rund 16% leisten die ganze Woche über mobile Arbeit, während 5-7% eine oder mehrere Tage von zu Hause arbeiten. Letzteres stellt eine deutliche Zunahme dar – und hier wird eine auch künftig voranschreitende Reproportionierung der Arbeit stattfinden. Der Umfrage zufolge wünschen vier Fünftel der Befragten eine Ausweitung der Möglichkeiten von Arbeit im Homeoffice (FAZ, 4.9.2020).

Die europäischen Zahlen sind unterschiedlich, gehen aber in dieselbe Richtung: Nach einer Umfrage von Eurofound im Juli arbeitete fast die Hälfte der Befragten zumindest zeitweise per Telearbeit,²⁸ und ein Drittel arbeitete ausschließlich von zu Hause aus. Über drei Viertel der EU-Beschäftigten wollten im Juli zumindest gelegentlich auch ohne COVID-19-Beschränkungen von zu Hause aus weiterarbeiten. Die meisten EU-Arbeitnehmer*innen berichten von positiven Erfahrungen mit Telearbeit während der Pandemie, aber nur sehr wenige möchten ständig Telearbeit leisten, wobei die bevorzugte Option eine Mischung aus Telearbeit und Präsenz am Arbeitsplatz ist (Eurofound 2020).

Vor diesem Hintergrund wird ein Anspruch auf Homeoffice deswegen vermutlich auch ein Bestandteil zukünftiger betrieblicher Regelungen sein. In Deutschland wurde auf dem Hintergrund der Corona-Erfahrungen seitens des Arbeitsministeriums eine gesetzliche Rahmenregelung vorgelegt, die neben dem Anspruch auf ein bestimmtes Quantum an Mobilarbeitstagen auch Regelungen zu Arbeitszeit und Arbeitsschutz enthält. Sie scheiterte jedoch am Widerstand des Koalitionspartners CDU/CSU. Manche Betriebsräte gehen in ihren Wunschkonzeptionen noch einen Schritt weiter:

»Wir versuchen als Betriebsrat schon seit längerem auch eine Betriebsvereinbarung zu vereinbaren, die sich nicht nur auf Homeoffice beschränken soll. Wir hätten gerne eine Betriebsvereinbarung

²⁸ Telearbeit gilt in der Eurofound-Untersuchung – anders als hierzulande – als Überbegriff von allen Formen mobiler Arbeit. Der Begriff Telearbeit oder IKT, d.h. Informations- und Kommunikationstechnik-basierte mobile Arbeit verweist auf die Verwendung digitaler Technologien.

überhaupt, die so was wie Handybenutzung, Recht auf Nichterreichbarkeit regelt, aber auch eine Autonomie der Mitarbeiter, was Homeoffice angeht, vorsieht.« (VB 6)

Der letzte Punkt, die Autonomie der Mitarbeiter*innen, ist ein wichtiger und umstrittener Punkt. Ein Betriebsrat aus der IT-Branche formuliert das folgendermaßen aus:

»Na ja, unser Ziel wäre eigentlich nicht so sehr die Art der Arbeit in den Mittelpunkt zu rücken, als vielmehr die Autonomie des Mitarbeiters, selbst darüber zu entscheiden, wo und wie er arbeiten will, ja? Also für uns würde im Mittelpunkt von so einer Betriebsvereinbarung eben so weit wie möglich die Autonomie des Mitarbeiters stehen, sich das selber aussuchen zu können. Natürlich möchte die Geschäftsleitung genau das natürlich nicht, sondern will, dass die Führungskraft am besten für die Mitarbeiter anweisen kann, wo sie zu arbeiten haben. Also wir würden eher sagen, die Firma schafft die Infrastruktur, schafft die Möglichkeiten und ermöglicht dem Mitarbeiter ganz individuell und persönlich selber zu entscheiden.« (VB 6)

In dieser ausgelagerten und eigenständigen IT-Abteilung einer großen Bank stoßen traditionelle Führungskultur und Autonomieinteressen selbstbewusster Beschäftigter offensichtlich in besonderer Schärfe aufeinander. Aber es ist nicht nur ein kulturelles Problem und auch nicht auf IT-Betriebe beschränkt, sondern Ausdruck eines in den letzten beiden Jahrzehnten sich vollziehenden Wandels in den Formen der Unternehmens- und Leistungssteuerung und der damit einhergehenden Entgrenzung von Arbeit. Der Umbruch von traditionellen, bürokratischen Steuerungsformen (»Kommandosystem«) mit direktem Kontrollzugriff zu modernen flexiblen Steuerungssystemen (»Indirekte Steuerung«) mit höherer Autonomie für die Beschäftigten ist immer noch im Gang (Sauer 2013). Er ist eine wesentliche strukturelle Voraussetzung für eine breitere Durchsetzung mobiler Arbeit – unabhängig von der Corona-Krise (Nies et al. 2017). Ein Kollege, der es ebenfalls mit einem traditionellen Management zu tun hat, formuliert das entscheidende Argument:

»Mittlerweile sagen zwar auf der einen Seite immer noch die Führungskräfte, ich hätte sie gerne vor Ort, aber ich sag mal, im Endeffekt steht doch die Arbeitsaufgabe, die sie erfüllen müssen, ja? Und die wird erbracht und warum soll ich denn dann noch kontrollieren?« (IB 9)

Offensichtlich haben einige der Führungskräfte noch nicht verstanden, dass ihr Kontrollbedürfnis nicht nur überholt, sondern auch kontraproduktiv ist. In ergebnisorientierten Arbeitsformen macht der Kontrolldurchgriff keinen Sinn mehr: Die Beschäftigten müssen und wollen ihre Arbeitsaufgaben und Ziele selbständig und eigenverantwortlich erledigen und erreichen – wann und an welchem Ort sie das machen, ist im Unternehmensinteresse irrelevant (»Macht, was ihr wollt, aber seid profitabel« – so die bekannte Formel indirekter Steuerung). Deswegen gibt es in der Leistungsperspektive seitens des Betriebs eigentlich keinen Grund, mobile Arbeit zu verweigern.

Im Gegenteil: Viele Betriebsräte berichten von steigender Produktivität im Homeoffice, von den Möglichkeiten, konzentrierter zu arbeiten:

»... also Vorteil ist schon, man kann in Ruhe arbeiten, man kann mal mehr inhaltlich arbeiten, wird nicht ständig gestört, also die ganzen Dinge ... man kann konzentriert arbeiten, es ist nicht so viel blabla außenrum.« (IB 10)

Diese und andere Vorteile mobiler Arbeit werden von vielen gesehen, die Zustimmungsraten sind entsprechend hoch, aber es gibt auch Stimmen, die anderer Auffassung sind. Ein Betriebsrat aus der Versicherungsbranche mit hohen Quoten mobiler Arbeit verweist auf die Kehrseite:

»Wenn Du die Belegschaft fragst, dann sind 80% für Homeoffice. Das ist irre. Das ist was, was ich nicht verstehe, weil da muss ich auch sagen, das macht ein soziales Gefüge kaputt. Teamarbeit oder so über Telefon, das ist nicht zu organisieren, das kann mir erzählen, wer will. Also ich bin in einer Abteilung mit sehr viel Teamarbeit, agilem Arbeiten auch, und das funktioniert nicht im Homeoffice und da weiß ich auch nicht, wie ein Unternehmen über Homeoffice Kreativität und Innovation fördert.« (VB 5)

Auch eine Kollegin aus einem großen Automobilwerk nimmt bei aller Abwägung eine kritische Position ein:

»Alle stellen fest, ich höre das auch hier von Kollegen, die im Homeoffice sind, ... junge Leute finden das alles ganz toll, die kriegen jetzt Kinderbetreuung damit unter einen Hut und ich bin da ... jetzt persönlich kein Verfechter. Was ich realistisch sehe, ... wir steuern das Unternehmen tatsächlich gerade digital, das geht ... recht gut, wir

sind effizient und schnell. Für das soziale Miteinander ... ist das überhaupt nicht gut und wir brauchen perspektivisch eine Mischung aus dem, ich sage mal aus der alten Welt und der, die wir gerade neu leben. Also ich bin sicher, es wird ein Zurück in das Alte so nicht mehr geben, dafür war das jetzt ein Quantensprung, es muss irgendwas dazwischen geben und dafür müssen wir, glaube ich, uns ein paar Leitplanken geben und auch definieren, was das für unsere Arbeit heißt. Aber ich bin sicher, das ganze Thema Homeoffice, das hat sich jetzt so etabliert, da wird es im größeren Maßstab auch kein Zurück mehr geben, auch weil die Beschäftigten das so wünschen, mit allen Vor- und Nachteilen.« (IB 2)

Es sind aber nicht nur diese möglichen Nachteile, es wachsen auch die Gefahren einer weiteren Entgrenzung von Arbeit und Leben, einer »Verwischung«, die zulasten der mobilen Arbeiter*innen geht. Von Zehn- und Stundentagen ist die Rede, von ständiger Erreichbarkeit, kurz: von der Gefahr einer steigenden Selbstausbeutung. Der oben zitierte Betriebsrat einer großen Versicherung berichtet aus eigenen Erfahrungen:

»Wir haben halt immer die Gefahr gesehen, ich meine, wir sind gerade in den Verhandlungen zu Smart working, wie es so schön heißt, ich sehe da eine große Gefahr, weil das natürlich eine Megaflexibilität bedeutet. Es heißt ja auch immer, Du musst Deinen Preis dafür bezahlen, z.B. ständige Verfügbarkeit. Ich merke das selber im Homeoffice. Ich muss ganz ehrlich sagen, ich habe 10-Stunden-Tage. Und das sage ich ganz offen, es ist anstrengender, als wenn ich im Büro bin. Ja Telko, Telefonkonferenzen und Du kommst halt nicht mehr strukturiert dazu, Deine Sachen abzuarbeiten. Und das ist auch das, was mir auch einige Kolleginnen rückmelden: ... sie sagen, eigentlich ist es viel intensiver die Arbeitsbelastung im Homeoffice als im Büro.« (VB 5)

Die Bewertungen der Arbeitsbedingungen sind zwiespältig. Der schon lange anhaltende Kampf um eine Regulierung entgrenzter Arbeit auf dem Hintergrund eines indirekten Steuerungs- und Kontrollmodus gerät in eine neue Phase. Es bleibt ein schwieriger Kampf, weil er die zwiespältigen Interessen der Beschäftigten einbeziehen muss, um erfolgreich zu sein. Eine schlichte Begrenzungsstrategie ist nicht sehr chancenreich und eine weitgehend nicht regulierte Entwicklung sehr risikoreich. Der IG Metall-Tarifvertrag von 2018, der eine gruppenspezifische und individuelle Arbeitszeitverkürzung vorsieht (mit Wahlmöglichkeiten zwi-

schen Zeit und Geld) und damit die Zeitsouveränität der Beschäftigten stärkt, ist eine nicht zu unterschätzende Wende in der gewerkschaftlichen Arbeitszeitpolitik. Zukünftige tarifliche Regulierung der Bedingungen mobiler Arbeit könnte sich an der hier vorgegebenen Ausrichtung orientieren. Dass jede kollektive Regulierung in stärkerem Umfang individuelle Interessen und individuelle Einflussmöglichkeiten einbeziehen muss, wird noch deutlicher, wenn wir den Blick auf die sozialen Voraussetzungen von Arbeit außerhalb des Betriebs ausweiten.

5.3 Die sozialen Voraussetzungen von Arbeit geraten in den Blick

Die Corona-Krise hat auch deutlich gemacht, dass die Auseinandersetzung um eine Flexibilisierung von Arbeit deren soziale Voraussetzungen außerhalb der betrieblichen Arbeit (Kita, Schule, Pflege etc.) einbeziehen muss. Arbeitspolitik muss einem breiten Interessenbegriff folgen, der Arbeits- und Reproduktionsinteressen gleichermaßen in den Blick nimmt. Aber wie sah es damit konkret in der Anfangsphase der Corona-Krise aus?

Notbetreuung für Kinder bei geschlossenen Kitas und Schulen gab es nur für die systemrelevanten Berufe und das hat wohl auch einigermaßen funktioniert. Am härtesten war es für diejenigen Beschäftigten-Gruppen, die nicht in Kurzarbeit oder ins Homeoffice gehen konnten oder geschickt wurden, sondern die weiterarbeiteten und regelmäßig im Betrieb erscheinen mussten.

»Die größten Schwierigkeiten gibt es natürlich für die, die reingehen müssen und trotzdem die Kinder nicht in die Schule gehen oder in die Kitas, ne? Wir haben in der Betriebsvereinbarung zwei zusätzliche Tage zur Kinderbetreuung festgeklopft, die der Arbeitgeber zahlt. Dann gibt es den Tarifvertrag, der aber nicht so wahnsinnig viel hergibt.« (IB 10)

Der IG Metall-Tarifvertrag sieht immerhin acht Tage für Kinderbetreuung u.ä. vor (»T-ZUG«, Tarifliches Zusatzgeld),²⁹ aber eine echte Lösung

²⁹ Besonders belastete Beschäftigte mit Kindern, zu pflegenden Angehörigen oder in Schichtarbeit können wählen und statt T-ZUG A (27,5% vom Monatsentgelt) zusätzliche acht Tage im Jahr frei nehmen. Auch sie erhalten den vollen Zusatzbe-

war dies noch nicht. Es gibt aber auch Arbeitgeber, die die Auffassung vertreten, dass man die Tage erst bekommt, wenn man die gesetzlichen Bestimmungen erfüllt. Und die gesetzliche Bestimmung ist nach dem Infektionsgesetz, dass man sechs Wochen zu Hause bleiben kann, mit 67% des Gehalts, was der Arbeitgeber erstattet bekommt, und danach bekommt man erst die acht Tage. Und natürlich gibt es auch die durchaus praktizierte Möglichkeit, sich krankschreiben zu lassen, wenn kein anderer Weg in Sicht ist. Aber auch dann bekommt man nicht sein volles Gehalt.

Ein Betriebsrat fasst die Möglichkeiten in seinem Betrieb zusammen:

»Also da gibt es ja verschiedene Regelungen: einerseits das Thema Entnahme aus den Arbeitszeitkonten, also da können sie sich ja komplett freistellen von der Arbeit, ne? Oder 50/50, wo wir das im Verhältnis machen: 50 Stunden gibt der Arbeitnehmer und 50 Stunden gibt der Arbeitgeber. Dann haben wir das tarifliche Thema des T-Zuges, wo wir bestimmte Mitarbeiter puffern, die, ob nun zur Pflege der Eltern oder zur Betreuung der Kinder oder als Schichtarbeiter, bezahlt zu Hause bleiben können. Dann haben wir noch die verkürzte Vollzeit und das Sabbatjahr, wo der Mitarbeiter eine Auszeit nehmen kann bis zu einem Jahr und die Entgeltbestandteile weiterhin gezahlt werden, auf einem gewissen Level dann, ne?« (IB 9)

Tatsächlich genutzt wurden vor allem die Entnahme aus den Arbeitszeitkonten und die freien Tage im tariflichen Rahmen des T-Zuges. Das gilt letzten Endes auch für die mobil Arbeitenden, denn Kinderbetreuung u.a. private Care-Aufgaben kann man auf Dauer nicht im Homeoffice leisten – wie manche vielleicht glauben –, sondern auch zu Hause wird gearbeitet und das nicht zu knapp, sondern oft mit anhaltendem Zeitdruck und Stress.

Eine aktuelle Befragung von Beschäftigten im öffentlichen Dienst kam u.a. zu folgendem Ergebnis: »Neben der sozialen Isolation prägt die Betreuung von Kindern den empfundenen Konflikt zwischen Arbeit und Privatleben am stärksten. Insgesamt macht das deutlich, dass eine Doppelbelastung, zu Hause zu arbeiten und gleichzeitig Kinder zu be-

trag (T-ZUG B) von 400 Euro – ab 2020 dann 12,3% vom Facharbeiter-Eckentgelt. Mit dieser Regelung hat die IG Metall eine neue Möglichkeit für mehr Selbstbestimmung geschaffen – neben der »verkürzten Vollzeit«, die die vorübergehende Reduzierung der Arbeitszeit auf bis zu 28 Stunden in der Woche erlaubt.

treuen, eine Situation ist, die die Beschäftigten nicht langfristig tragen können. Dieser Befund unterstreicht die Notwendigkeit, Betreuungsangebote auch während der Corona-Pandemie zu schaffen, nicht nur mit Blick auf die Kinder, sondern auch auf die notwendige Entlastung der Eltern. Wenn Beschäftigte und (kleinere) Kinder gleichzeitig zu Hause sind, ist ein produktives und individuell zufriedenstellendes Homeoffice schwer möglich.« (Süß 2020)

Eine ungewöhnliche Lösung für die Probleme (familiäre Belastungen) im Homeoffice fand sich in unserer Befragung in einem IT-Betrieb:

»Also die Lösung sah im Wesentlichen so aus, dass die Arbeitnehmer im großen Umfang Minusstunden aufsammeln dürfen. Der Arbeitgeber hat dann quasi so eine Möglichkeit geboten, dass andere Mitarbeiter, die zu viele Überstunden haben, diese Überstunden spenden. Wir haben ganz normale Arbeitszeitkonten mit Gleitzeit, die ab einer bestimmten Stundenzahl gekappt werden, wenn man zu viele hat. Also Leute, die an so eine Grenze kommen, die können dann ihre Überstunden sozusagen spenden an die, die an die Untergrenze kommen, also die Minus-120-Stundengrenze, ja? Das ist tatsächlich eine Solidarmaßnahme und es haben sich auch recht viele Kollegen tatsächlich gemeldet, die das machen.« (VB 6)

Egal welche konkreten Maßnahmen in den Betrieben durchgesetzt wurden, sie konnten immer nur ein paar der Löcher stopfen, die im privaten Lebensumfeld aufgetreten sind. Wenn die gewohnten sozialen Voraussetzungen der Erwerbsarbeit (Kinderbetreuung, Schule, Pflege), die in der Regel öffentlich bereitgestellt werden, in der Corona-Krise wegfallen oder stark eingeschränkt werden, ist die Vereinbarkeit von Arbeit und Leben, Familie und Beruf nicht mehr gegeben. Die Krise hat jedoch nur deutlich gemacht, was auch im Normalfall schon immer unter Spannung steht und je nach konkreter privater Lebenssituation (z.B. bei Alleinerziehenden) jede Menge Alltagsprobleme erzeugt. Eine weitgehende Flexibilisierung in der Arbeit wird immer stärker mit diesen Problemen der Bewältigung des Alltagslebens konfrontiert sein. Ein Betriebsrat wagt einen Blick in diese Zukunft.

»Ich glaube, dass die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, das wird das überragende Thema, wie man das gestaltet kriegt. Also ich meine, das ist ja immer einfach zu sagen, das ist deine Privatsache das Kind, andererseits glaube ich, also was wir lernen müssen, den Leuten ein

Selbstbewusstsein geben, hey, das Unternehmen ist auf euch auch angewiesen, nicht nur umgekehrt. Aber wie man es dann ausgestaltet, also ich glaube, man muss neue Arbeitsmodelle finden und vielleicht auch wirklich so, dass man in so einer Art der Krise anders zusammen Solidarität ausüben muss, ja? Vielleicht wirklich so ein skandinavisches Modell, sie arbeiten nur die Hälfte, kriegen aber voll bezahlt eine gewisse Zeit, weil das muss drin sein, als solidarische Belegschaft. Ich glaube diese Work-Life-Balance hat jetzt eine andere Qualität, das ist auch eher eine politische Frage, ich weiß es auch nicht, ich habe da auch noch keine Lösung aber man muss sich da gut was überlegen.« (VB 5)

Vereinbarkeit, Work-Life-Balance – das sind alles Themen, die in den letzten Jahren nicht ohne Grund immer mehr öffentliche Aufmerksamkeit erhalten haben. Und der Digitalisierungs- und Flexibilisierungsschub, den die Corona-Krise ausgelöst hat, *lässt eine weitere Zuspitzung erwarten*. Die sehr schnelle und breite Einführung mobiler Arbeit hat sowohl im Hinblick auf Technik (Serverkapazitäten, mobile Endgeräte etc.) wie auf Arbeitsorganisation einen Digitalisierungsschub ausgelöst.

»Ich glaube, dass das einen Riesenschub geben wird so in Richtung Digitalisierung und in Richtung veränderte Arbeitsbedingungen. Also ich wage mal so ganz grob zu behaupten, die können das Thema Homeoffice nicht mehr so weit zurückdrehen wie vor der Krise, das wird eine stärkere Rolle spielen, was auch der Wunsch von fast allen Kolleginnen und Kollegen ist. Es wird nicht 100% bleiben, also ich denke mal, es wird sich so auf zwei Tage maximal die Woche einpendeln, ein bis zwei Tage, aber es wird sich nicht mehr auf das niedrige Niveau von vor der Krise zurückdrehen lassen.« (IB 10)

Nach der Eurofound-Untersuchung sind Frauen unverhältnismäßig stark betroffen und sehen ihre Zukunft weniger optimistisch als Männer – diese Kluft vergrößerte sich zwischen April und Juli weiter. Die Pandemie hat sich auch stärker auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie von Frauen als von Männern ausgewirkt, insbesondere bei Frauen, die stärker von Arbeitszeitverkürzungen betroffen sind, und bei jungen Frauen, die häufiger ihren Arbeitsplatz verlieren als Männer. Insbesondere die Belastung durch die Pflegeverantwortung nahm während der Pandemie für Frauen zu. Die Herausforderungen gehen jedoch über die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben hinaus: Das Verwischen

von Grenzen, ständige Konnektivität und lange Arbeitszeiten können ein Problem für das geistige und körperliche Wohlbefinden der Arbeitnehmer*innen darstellen (Eurofound 2020).

Wir konnten in unserer Befragung von Betriebsräten und Gewerkschaftern zu einer möglichen Veränderung im Rollenverhältnis der Geschlechter im Homeoffice nicht sehr viel herausbekommen.³⁰ Eine Studie des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts (WSI) der Hans-Böckler-Stiftung zeigt noch vor der Corona-Krise, dass Frauen und Männer mit Kindern flexible Arbeitsmodelle wie Gleitzeit, Vertrauensarbeitszeit und auch Homeoffice unterschiedlich nutzen: Während die Väter sehr viel mehr Zeit in den Job stecken, machen Mütter zwar etwas mehr Überstunden, aber vor allem, um sich deutlich mehr Zeit für die Kinderbetreuung zu nehmen. Damit hilft flexibles Arbeiten zwar bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, es kann zugleich aber auch die klassische Rollenverteilung zwischen Frauen und Männern festigen oder sogar verstärken (Lott 2019).

Eine aktuelle Auswertung des Nationalen Bildungspanels (National Educational Panel Study, NEPS) kommt zu dem Ergebnis, dass in der Corona-Krise bei gleicher beruflicher Beanspruchung der Eltern fast ein Drittel der Mütter in dieser Zeit ihre Kinder allein betreuten. Bei den Vätern lag die Zahl der Alleinbetreuenden bei höchstens 9%. Die Auswertung des NEPS, der größten Bildungsumfrage in Deutschland, ist die erste Befragung, die das in solcher Deutlichkeit konstatiert. Knapp ein Drittel der Eltern betonten, sie hätten ihre Kinder im Homeschooling nicht unterstützen können (SZ, 14.10.2020).

Dort, wo mobile Arbeit bereits vor Corona mehr oder weniger selbstverständlich war (in größeren Betrieben mit hohen Angestelltenanteilen), führt die krisenbedingte Umstellung zu grundsätzlichen Überlegungen, die Arbeitsorganisation zu ändern, Geschäftsfelder online umzustellen, Immobilien- und Reisekosten einzusparen.

»Ja, man arbeitet da schon seit Jahren dran, aber jetzt merkt man es: Es wird alles intensiver, ja? Also jetzt fackelt man nicht mehr lange, sondern jetzt geht es richtig los also. Geschäftsmodelle verändern sich in der Versicherung und da müssen sich jetzt alle anpassen irgendwie und da wird es Leidtragende geben ... Die stellen momentan

³⁰ Das mag an unserem Sample liegen. Denn die Befunde sind eindeutig. Siehe unter anderem bereits früh Kohlrausch/Zucco 2020.

im Vertrieb draußen alles zurück, sagen, jetzt müssen wir aber Digitalisierung vorantreiben, Videoberatung mit Kunden und so weiter, das muss jetzt alles installiert werden. Ja, die ganzen Prozesse zu optimieren, digitaler zu gestalten, Tonbildverarbeitung und so was, ich meine, das wird halt jetzt beschleunigt, weil man ja sieht, klar okay, wir können Prozesse vorantreiben, die uns entlasten, und entlasten heißt ja dann immer Arbeitskräfte einsparen sozusagen. Da sehe ich da schon eine große Gefahr darin jetzt.« (VB 5)

Dazu passen die Pläne des Münchner Allianz-Konzerns, seine Arbeitsroutinen komplett umzubauen. Deutschlands führender Versicherer hatte zu Beginn der Pandemie im März binnen kurzer Zeit 90% seiner Beschäftigten ins Homeoffice geschickt und sämtliche Dienstreisen abgesagt. Was aus der Not geboren war, soll nun zum Standard werden. Man erwarte, dass längerfristig bis zu »40 Prozent der Mitarbeiter von zu Hause arbeiten«, zitierte das Handelsblatt (9.8.2020) das Vorstandsmitglied Christof Mascher.

Kapitel 6

Betriebsrats- und Gewerkschaftsarbeit unter Corona-Bedingungen

Wir haben in unserer Studie Betriebs- und Personalräte sowie hauptamtliche Gewerkschafter danach gefragt, wie sich in der Corona-Krise die Verhältnisse im Betrieb verändert haben. Ein wichtiger Schwerpunkt der Befragung waren aber auch die Bedingungen ihrer eigenen Arbeit, die in der Krise Veränderungen erfahren haben. Zwei Themen waren dabei zentral: einmal die Besonderheit der Corona-Krise als »Katastrophenfall« und der politische Charakter von »Notfall-Maßnahmen« zu ihrer Bewältigung. Wie hat sich die »Stunde der Exekutive« auf Maßnahmen im Betrieb ausgewirkt? Inwieweit waren davon auch die Mitbestimmungs- und Beteiligungsrechte der Interessenvertretungen und der Belegschaften betroffen? Zum anderen: Wie wurde auf die Einschränkungen des Präsenzprinzips und das Versammlungsverbot reagiert? Welche Rolle spielten dabei digitale Medien und inwieweit wird das Konsequenzen für die zukünftige Arbeit der Interessenvertretung haben?

6.1 »Not kennt kein Gebot«: Die Stunde der Exekutive – auch im Betrieb

»Es gab einen Ausspruch von unserem Vorstand, ›Not kennt kein Gebot‹, ... und er hat gemeint, damit kann er auch als Vorstand alles rechtfertigen ... Aber er ist ja kein Diktator, ne? Oder zumindest sollte er keiner sein. Das ist ein Spruch aus vordemokratischen Zeiten, ne? ... Das habe ich auch mal gegoogelt ... Das hab ich ihm dann auch gesagt: Die Demokratie ist nicht ›Not kennt kein Gebot.« (VB 13)

In der Anfangsphase der Corona-Krise herrschte der Katastrophenfall. Zur Bewältigung der Pandemiefolgen wurden in Deutschland das Infektionsschutzgesetz (IfSG) ausgebaut und zahlreiche Regelungen erlassen, »die zu in der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland beispiellosen Freiheitsbeschränkungen geführt haben« und bei denen es sich »um die schwersten Eingriffe« seit Bestehen der Republik handelt.

Die damit verbundenen rechtlichen Probleme seien derzeit nicht einmal ansatzweise aufgearbeitet – so ein aktueller Kommentar zum IfSG: »Sie können auch nicht mit der Formel ›Not kennt kein Gebot‹ relativiert werden. Denn im Rechtsstaat bedarf jeder staatliche Eingriff gesetzlicher Legitimation.« (Kluckert 2020)

Der autoritäre Eingriff des Staates ins öffentliche und private Leben und damit die Beschränkung demokratischer Grundrechte hatte Parallelen im Betrieb. In vielen Fällen haben Unternehmensleitungen Maßnahmen zum Gesundheitsschutz und andere organisatorische und personelle Veränderungen per Anordnung durchgesetzt oder es zumindest versucht. Der Betrieb ist zwar kein demokratischer Raum, denn hier gilt das Direktionsrecht des Eigentümers, aber es gibt die Mitbestimmungsrechte der Interessenvertretungen der Arbeitnehmer. Manche Unternehmensleitungen glaubten, diese unter den Bedingungen des Pandemie-Regimes aushebeln zu können. Es hat oft mehrere Wochen gedauert, bis die Betriebsräte sich dagegen erfolgreich zur Wehr setzen konnten. Ein Betriebsrat aus der Energiewirtschaft spricht von einem »Mitbestimmungsvakuum«:

»Wo das hier angefangen hat in Deutschland mit der Corona-Krise, da hatten wir so drei Wochen lang eigentlich so ein Mitbestimmungsvakuum, weil der Werksleiter halt einseitig hergegangen ist und Arbeitszeiten geändert hat, Umkleideräume geschlossen hat, Kantinen nicht mehr betreten werden durften, Leute ins Homeoffice per Direktive reingeschickt hat und so weiter ... Und da hatten wir jetzt dann nach diesen drei Wochen Mitbestimmungsvakuum noch mal so zwei Wochen gebraucht, um das alles wieder einzufangen, ja ... also da hatten wir dann das auseinander zu dividieren: Was ist jetzt coronabedingt und wie wird jetzt hier versucht, alles miteinander zu vermischen, dass es eine wirtschaftlich nicht so tolle Situation gibt und das dann aber mit Corona begründet wird.« (IB 12)

Eine Betriebsrätin in einem Krankenhaus erlebt die Auseinandersetzung mit der Geschäftsleitung zu Beginn der Krise als ein ständiges Hinterherlaufen hinter mitbestimmungspflichtigen Maßnahmen, die ohne Absprache mit dem Betriebsrat autoritär angewiesen wurden:

»Die ersten Wochen waren wir als Betriebsrat eigentlich nur da hinterher, die Mitbestimmung einzufordern. Die wurde zeitweise komplett ignoriert und wir haben von Maßnahmen, wo wir natürlich

in der Mitbestimmung gewesen wären, haben wir erst viel später erfahren oder weil sich Beschäftigte bei uns beschwert haben. Es wurde ohne unsere Zustimmung auf den Intensivstationen versucht, 12-Stunden-Schichten einzuführen, was natürlich fatal ist. Also ich weiß nicht, ob Du die Schutzausrüstung gesehen hast, die man in der Versorgung tragen muss, das ist schon eine halbe Stunde lang anstrengend, aber zwölf Stunden ist das eigentlich körperlich überhaupt nicht machbar.« (VB 9)

Mitbestimmungsrechte kamen vor allem in der Anfangsphase der Corona-Krise wenig zum Zuge. Ein ver.di-Betriebsrat sieht darin Parallelen zwischen Entwicklungen in der Gesamtgesellschaft und im Betrieb:

»Was sich auch so gesamtgesellschaftlich abspielt, spielt sich in gewisser Weise bei uns natürlich auch ab, ja? Also wo gesamtgesellschaftlich mindestens in der Anfangszeit der Krise ja sozusagen demokratische Strukturen nicht in dem Sinn funktioniert haben, dass es Checks and Balances gegeben hat, so was gibt es bei uns im Betrieb natürlich auch. Die Geschäftsleitung erfindet dann irgendwelche Gremien oder irgendwelche Präsidien oder irgendwelche Abstimmungsrunden, aber eben keine nach Betriebsverfassungsgesetz angelegten Mitbestimmungsformen ... Und da werden uns dann Maßnahmen verkündet und HR (Human Relations) und die Geschäftsleitung sagen das dann auch nicht uns als normalen Betriebsräten, sondern in einem Gremium nur dem Betriebsratsvorsitzenden. Und sie sagen ganz klar, wir informieren euch, aber mitbestimmen, bestimmen, zu sagen habt ihr nichts ...« (VB 6)

Betriebs- und Personalräte mussten dort erheblichen Widerstand leisten, um ihre Mitbestimmungsrechte bei den ergriffenen Maßnahmen durchzusetzen.

»Na ja, die Mitbestimmungsmöglichkeiten sind also sehr eingeschränkt. Weil in so einer quasi Notsituation in Anführungszeichen das für viele Leute echt naheliegend ist, demokratische Rechte halt auszuschalten, das wird halt gnadenlos auch ausgenutzt eben vom Arbeitgeber her. Die Betriebsratsarbeit hat sich natürlich sehr verändert, ja?« (VH 2)

Gewerchaftsvertreter mussten in der ersten Phase der Corona-Krise Mitglieder und Interessenvertretungen mitunter über die rechtliche Si-

tuation, die Geltung von Tarifverträgen und Betriebsverfassungsgesetz erst einmal neu aufklären, denn viele waren von dem »Katastrophenfall« verunsichert. Ein ver.di-Sekretär berichtet:

»Das war aus meiner Sicht das Hauptproblem gewesen, dass viele Arbeitgeber als auch Mitarbeitervertretungen davon ausgingen, dass im Grunde damit beispielsweise das Arbeitszeitgesetz oder Tarifverträge ausgehebelt wären. Weil, es herrscht ja jetzt Katastrophenfall und dann ist alles ganz anders. Ich glaube zum Teil auch gar nicht missbräuchlich von der Arbeitgeberseite, sondern die waren davon überzeugt, dass es dann tatsächlich so ist, und wir mussten unsere Betriebs- und Personalräte daher darauf orientieren, dass im Grunde alles weiterhin gilt. Selbst die Veränderungen im Arbeitszeitgesetz, die ja dann später auch vorgenommen wurden, die beispielsweise 12-Stunden-Schichten und dergleichen ermöglichen, hebt nicht die Mitbestimmung aus, sondern das ist nur eine erweiterte, für den Krisenfall vorgesehene Möglichkeit, dass sich die Tarif- oder Betriebsparteien einigen, für die gegebene Situation Veränderungen eben vorzunehmen. Teilweise wird das natürlich arbeitgeberseitig einseitig auch weiterhin vorgenommen und da müssen wir natürlich unsere Kolleginnen, Kollegen darauf orientieren, dem zu begegnen. Das waren die größten Turbulenzen am Anfang gewesen, was gilt jetzt noch an Recht und Mitbestimmung und dergleichen? Und das hat uns, glaube ich, auch relativ viel beschäftigt.« (VH 3)

Belegschaften waren oft so verunsichert und von der Angst um ihre Gesundheit beherrscht, dass sie den autoritären Durchgriff der Geschäftsleitungen akzeptierten. Betriebsräte konnten hier keine Unterstützung erwarten.

»Da ist man schon etwas eingeschränkt, man muss halt Kompromisse machen, die man sonst nicht macht. Man muss Sachen mit abnicken, ... das hättest Du vielleicht vorher nicht gemacht.«

In manchen Fällen wurden Mitbestimmungsrechte zwar formell gewahrt, aber faktisch eingeschränkt.

»Ja, wir [Betriebsrat] sitzen dabei, wir besprechen die Themen, ... einer von uns ist Mitglied im Corona-Krisenstab, der tagt zwar nicht oft, also da gab es wohl zwei Termine jede Woche und davon ist min-

destens einer mal ausgefallen, manche Wochen sogar alle beide, da haben wir dann nur eine kurze E-Mail gekriegt.« (IB 3)

Es gab auch Betriebsräte, die die »Logik des Arbeitgebers« übernommen haben und nur die Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebs im Auge hatten. Die Interessen, die sie vertreten sollten, kamen dann erst an zweiter Stelle oder gar nicht zum Zug. Ein Gewerkschaftssekretär beschreibt das sehr kritisch:

»Die Betriebsräte waren am Anfang total überfordert von der Situation und waren irgendwie ja so im Modus, wir müssen das hier irgendwie am Laufen halten. Im Prinzip waren sie oft halt so die Co-Manager, ne? Also die haben dann irgendwie die Logik des Arbeitgebers oft übernommen, wo dann ganz viele Sachen gemacht worden sind, die schlecht waren für die Beschäftigten. Und dann irgendwann kam die Frage, ja, aber jetzt muss ja irgendwas in der Krise auch für die Beschäftigten überkommen, ne? Oder es muss ja auch mal Lösungen geben, wo die Beschäftigten an erster Stelle stehen, und das war halt am Anfang gar nicht so, sondern da war eher so ... ein Abnicken.« (VH 2)

Es gibt in dieser Situation aber auch Betriebsräte, die sich von dem autoritären Durchgriff der Arbeitgeber von vorneherein nicht beeindrucken ließen. Sie haben konsequent auf ihren Mitbestimmungsrechten beharrt und waren damit auch erfolgreich.

»Also haben wir gesagt, wir wollen als Erstes, dass die Macht des Betriebsrates oder die Mitbestimmung des Betriebsrates unberührt bleibt und alles, was wir hier regeln, Gesundheits-, Arbeitsschutz etc., gehört alles, alles zur Mitbestimmung des Betriebsrates ... Wir lassen uns unsere Mitbestimmungsrechte nicht wegnehmen, sondern wollen bei allem, was hier gemacht wird, wollen wir hier ein Wörtchen mitzusagen haben, so und das, das haben wir in Form der Betriebsvereinbarung zur Kurzarbeit und in dieser Pandemievereinbarung jetzt geregelt.« (IB 7)

Soweit wir das aus unserer Befragung und aus weiteren Untersuchungen entnehmen können, macht gewerkschaftliche Organisationsmacht den entscheidenden Unterschied aus. Wo sich Betriebs- und Personalräte auf gewerkschaftlich organisierte Mitglieder und Aktivenkreise berufen können, konnten sie meist auch ihr interessenspolitisches Mandat

wahrnehmen. Das musste nicht immer in konfliktueller Weise geschehen. Vieles wurde auch einvernehmlich geregelt, oder vonseiten des Betriebsrats auch nur abgenickt. Es funktionierte eine pragmatische Sozialpartnerschaft unter der Formel »alle in einem Boot« vor dem Hintergrund von Notsituation oder Katastrophenfall. Oft wurde die »Stunde der Exekutive« in solcher Weise anerkannt.

»Demokratieverlust« ist im Regime der Pandemieabwehr ein gesellschaftlich und politisch thematisiertes Thema – das unterstützt von der populistischen und extremen Rechten von den selbsternannten »Querdenkern« auch »auf der Straße« ausgetragen wurde. Demgegenüber spielt »Demokratieverlust« in der arbeitsweltlichen Realität keine öffentlich breiter wahrgenommene Rolle. Das faktische Schleifen oder die schlichte Missachtung der Rechte der betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertretung hat dabei die erweiterte Problemdimension, dass Mitbestimmung und Partizipation in einer autokratischen Arbeitswelt immer wieder neu erstritten werden müssen. In dieser Hinsicht hat der Umgang mit der Pandemie Kräfteverhältnisse im hohen Maße zugunsten der Betriebs- und Unternehmensleitungen verändert. Wo Betriebsversammlungen nicht durchgeführt werden konnten, Betriebsräte nicht selten selber aus dem Homeoffice heraus arbeiten mussten, neue Fragmentierungen in Belegschaften entstanden, war und ist die Kommunikation und Willensbildung und damit entscheidend auch die Durchsetzungsfähigkeit der Interessenvertretungen stark zurückgesetzt. Dies schlägt negativ vor allem dort zu Buche, wo mit mangelnder Organisationsmacht auch institutionelle Machtressourcen wie Betriebsvereinbarungen und Tarifverträge nur schwach oder gar nicht in Anschlag gebracht werden können. Wir haben methodisch bedingt keine unmittelbare Kenntnis aus jenen Betrieben, in denen keine oder eine nicht gewerkschaftlich organisierte Interessenvertretung existiert. Aber wir haben Hinweise darauf, dass dort die Dämme gebrochen wurden, die sonst gehalten haben. Vor allem in den kleineren Betrieben der Logistikbranche kam es relativ schnell zu Entlassungen. Das konnte in den Betrieben mit Betriebsräten bislang verhindert werden, aber auch dort wurden die Verträge für Leih- und Zeitarbeitskräfte und auch Werkverträge zumeist nicht verlängert (siehe Kapitel 2).

Am stärksten wurde der autoritäre Durchgriff dort sichtbar, wo auf den Katastrophenfall unmittelbar reagiert werden musste: in den Krankenhäusern, die möglichst schnell organisatorisch und personell auf den Pandemiefall umgestellt und vorbereitet werden mussten. Da wur-

den Abteilungen geschlossen, Patient*innen entlassen, neue Pandemieabteilungen aufgebaut, Personal umgeschichtet und kurzfristig für Intensivbetreuung qualifiziert. Die Schulung an den komplizierten Beatmungsgeräten, die normalerweise drei Monate dauert, musste in einem Tag durchgezogen werden (siehe auch Kapitel 4.3). Fehlendes Material und fehlendes qualifiziertes Personal haben in den ersten Wochen nach Aussagen der von uns befragten Personalräte zu »einem brutalen Chaos« geführt.

»Und ich komm dahin und ich finde eine urologische Station vor, der man 48 Stunden zuvor gesagt hatte: ›Ihr seid jetzt Pandemiestation, schmeißt eure Patienten raus‹, und da waren Kolleginnen, die waren über 60, die waren panisch, die hatten keine Ahnung, wie sie mit hochinfektiösen Patienten umgehen sollen.« (VB 8)

Individuelle Rechte von Pflegekräften und kollektive Rechte von Betriebsräten wurden in den ersten Wochen übergangen. So wurden personelle Versetzungen und neue Arbeitszeitregelungen schlicht angeordnet. Dass das Ganze dann trotzdem einigermaßen funktioniert hat, liegt nicht zuletzt an der Orientierung und Motivation der Mitarbeiter*innen.

»Das ist typisch Mitarbeiter Gesundheitswesen: Jetzt ist Ausnahme-situation, da funktioniert man, da überlegt man nicht lang, ist es das, was ich will, was mach ich? Tut man einfach, da macht man, also das zeichnet letztendlich die Mitarbeiter aus.« (VB 10)

Erst später, als der Höhepunkt vorbei war, hatten die Beschäftigten Zeit zum Nachdenken und Reflektieren, was mit ihnen in dieser hektischen Zeit überhaupt passiert ist. Ein Personalratsvorsitzender aus einem Krankenhaus, das von COVID-19-Fällen überschwemmt wurde und an die Grenze des Leistbaren gehen musste, um die vielen Patient*innen zu versorgen, beschreibt das im Rückblick:

»Das kommt jetzt erst langsam auf, wie geht es mir dazu? Und jetzt wird die Kritik so ein bisschen laut und jetzt merken die eigentlich, hey, ich bin da eigentlich gar nicht wirklich gefragt worden. Ich bin da in was reingeschmissen worden. Die sind da eingewiesen worden, die haben eigentlich gar nicht gewusst, was sie tun. Und die Anforderungen, die an mich gestellt worden sind, die ich dann gemacht hab, da bin ich nicht gefragt worden, ob ich das wirklich will und wie es mir mit meiner Psyche dazu geht, hat auch keinen interessiert.« (VB 10)

Noch ist offen, welche Schlussfolgerungen Mitarbeiter*innen und Interessenvertretung aus ihren Erfahrungen ziehen werden. Von einigen haben wir gehört, dass jetzt eine Evaluierung vorgenommen wird, um das, was passiert war, zu verstehen und einzuordnen. Vielleicht wird dabei auch die Tatsache, dass über sie verfügt wurde, dass ihre Beteiligung nicht gesucht wurde und dass Mitbestimmungsrechte missachtet wurden, ein Grund zum Nachdenken sein. Auf der anderen Seite waren ihr Funktionieren in Extremsituationen und ihre aufopfernde Einsatz- und Leistungsbereitschaft die Basis für die Bewältigung von bis dahin nicht gekannten Herausforderungen. Vielleicht resultiert hieraus ja ein neues Selbstbewusstsein, das auch eine aktivere Beteiligung in den organisatorischen Prozessen einfordert. Ausnahmesituationen müssen nicht zwangsläufig autoritär bewältigt werden, Effizienz muss nicht in Kommandostrukturen erzeugt werden. Selbständiges Handeln der Beschäftigten wird nur in demokratischen Strukturen produktiv – vielleicht hat die Corona-Krise ja auch Lernprozesse angestoßen, die in diese Richtung gehen.

Viel Zeit für eine Evaluierung der Erfahrungen in der ersten Pandemiewelle blieb jedoch nicht, denn im Herbst 2020 baute sich eine neue zweite Welle auf, in der sich vieles wiederholt, aber vermutlich auch neue Erfahrungen dazukommen. Das Infektionsgeschehen und dessen Niederschlag in den Arbeitsbedingungen in den Krankenhäusern und Pflegeeinrichtungen verschärfte sich massiv. Die Belastungen gerieten in den ersten Monaten 2021 ans Limit und erzeugen eine dramatische Situation, die hohe öffentliche Aufmerksamkeit erfuhr. Welche Konsequenzen daraus von den Pflegekräften, aber auch von Gewerkschaften und Politik gezogen werden, wird sich erst später zeigen.

6.2 Digitalisierungsschub in der Betriebsrats- und Gewerkschaftsarbeit

Die Interessenvertretung in den Betrieben hatte es zu Beginn der Corona-Krise nicht nur mit einem »Mitbestimmungsvakuum« zu tun, sie war durch die erlassenen Maßnahmen (Gesundheitsschutz, Kurzarbeit, mobile Arbeit etc.) auch selbst in ihren Handlungsmöglichkeiten eingeschränkt. Die Betriebs- und Personalräte mussten sich zunächst auf die neuen Bedingungen einstellen, um überhaupt handlungsfähig zu bleiben.

»Du bist die ersten drei, vier Wochen erst mal völlig überfordert und überrannt, ja? Auch als Betriebsrat, Du musst ja erst mal mit den neuen Bedingungen klarkommen, gucken, dass die Technik geht, dann lernen, virtuell Sitzungen zu leiten, irgendwie die Schäfchen zusammenzuhalten, ja? Man hetzt von einer Telko und einer Videokonferenz in die nächste, es ist scheißanstrengend.« (IB 10)

Die Corona-Krise veränderte die Bedingungen der Arbeit von Betriebs- und Personalräten und Hauptamtlichen in der Zusammenarbeit untereinander, mit der Belegschaft, und im Verhältnis zur Geschäftsleitung: weniger Präsenz, mehr digitale Kommunikation. Die erzwungene Digitalisierung ihrer Arbeit wird, wie im Folgenden dargestellt, unterschiedlich eingeschätzt.

Digitalisierung als Einschränkung – zurück zur Präsenz

Ein Teil der Befragten sieht in den mangelnden persönlichen Kommunikationsmöglichkeiten eher eine Behinderung der Interessenvertretung und damit auch eine Schwächung der politischen Durchsetzungskraft. Vor allem die Einschränkung von Versammlungsmöglichkeiten (zunächst keine Betriebsversammlungen, keine Mobilisierung von Machtressourcen) wird beklagt. Sie gehen davon aus, dass in Post-Corona-Zeiten eine Rückkehr zum Präsenzprinzip sinnvoll ist. Ein Gewerkschaftssekretär beschreibt dessen Vorteile:

»Gesehen werden, Wahrnehmung also auch wirklich durch Sprache und Gesicht, ja? Vor Ort erkennbar, anfassbar zu sein, ja? Auch sich gegebenenfalls in Anwesenheit von Kollegen mit dem Arbeitgeber auseinandersetzen, sodass das wahrgenommen wird, ja? Das macht einen großen Unterschied, als wenn ich halt nur versuche, über die Möglichkeiten der Onlinekommunikation zu kommunizieren.« (IH 5)

Ein anderer verweist auf die Nachteile, die man sich mit digitaler Kommunikation einhandelt:

»Dabei geht nicht nur eine Menge an Informationen, dabei geht insgesamt eine Menge verloren, weil Gewerkschaftsarbeit lebt auch von Emotionen, von einer emotionalen Bindung, von Betriebsräten, von Mitgliedern, von Funktionären an die Gewerkschaft. Und Emotionen kannst Du über Webinare und digitale Veranstaltungen erst recht nicht erzeugen oder spüren ... Natürlich fehlt die Diskussions- und Streitkultur, die man in physischen Präsenzveranstaltungen hat.

Es läuft alles viel ruhiger ab, viel geordneter ab, müssen auch Sachen gelernt werden, aber ich glaube, ein Ersatz wird das trotzdem nicht sein.« (IH 1)

Ein Gewerkschaftssekretär vermisst den persönlichen Kontakt zu den Kolleg*innen im Betrieb und das »Versammlungsfeeling«:

»Ich sag Dir, ich habe die Schnauze voll von dem, wie es gerade läuft, ehrlich. Neulich hatte ich eine Mitgliederversammlung online, weil wir einen Ergänzungstarifvertrag gemacht haben, und dabei muss die Mitgliederversammlung zustimmen. Das ist so übel, weil, wenn Du das gewohnt bist, dass Du vor den Leuten stehst, mit den kommunizieren kannst, ganz direkt so, das ist halt was ganz anderes wie über so einen kleinen Bildschirm oder möglicherweise noch über das Handy mit jemand zu reden. Auch Deine persönliche Wirkung, die Du hast, wenn Du einen Auftritt hast, ist ja eine ganz andere, wie so ein elektronischer Kram ... Ich bin jedes Mal froh, wenn ich einfach auch wieder mal mit jemand Gelegenheit habe, Termine im Betrieb auszumachen und rauszugehen und wenn es das mit wenigen ist ... aber so richtige Versammlung, also jetzt langsam habe ich Entzugserscheinungen.« (IH 4)

Digitalisierung als Ergänzung – kein Ersatz des Präsenzprinzips

Andere sehen in der notwendigen Nutzung digitaler Medien eine sinnvolle Ergänzung auch für zukünftige Arbeitsweisen, aber keinen Ersatz. Das Präsenzprinzip bleibt zentral, in der medialen Kommunikation leidet Diskurse, demokratische Beteiligung u.ä. Manche gehen auch davon aus, dass sich die Handlungsbedingungen für Betriebsräte auf Dauer verändern werden, weil der mit Corona verstärkte Digitalisierungsschub dazu führt, dass die Kommunikationswege im Betrieb andere sein werden. An der digitalen Kommunikation kommen Betriebsräte deswegen nicht vorbei:

»Das ist jetzt aus der Not geboren, aber ich glaube nicht, dass wir danach wieder alles so machen wie vorher ... Ja, ich glaube, dass man tatsächlich über die digitalen Kommunikationsebenen mehr an die Menschen rankommt, man muss viel phantasievoller werden, weil die Präsenz im Betrieb wird deutlich nachlassen.« (IB 10)

Ein Gewerkschaftssekretär ist skeptisch, total auf die digitale Karte zu setzen. Aber er erwartet von seiner Organisation, dass sie zusätzliche digitale Instrumente entwickelt.

»Ich finde, es gibt in der Organisation immer eine Tendenz, irgendwas Neues zum Königsweg zu erklären, das ist sozusagen das Non-plus-ultra. Ich finde, das (digitale Arbeitsformen) ist ein zusätzliches ergänzendes Mittel, welches auch bleiben wird, aber es kann und darf sozusagen unsere Präsenzsitzungen eigentlich nicht schmälern, sondern die müssen wie bisher ergänzt um zusätzliche Angebote ... Man sollte sich in der Tat Gedanken machen, was Vernünftiges aufzubauen und auszubauen, das ist ohnehin auf der Agenda auf der Bundesebene und das wird auch coronabedingt noch deutlicher geworden sein, dass es wichtig ist, dass wir so was haben.« (VH 3)

Ein Betriebsrat in einem Automobilunternehmen sieht in der digitalen Kommunikation einen Vorteil für die Betriebsratsarbeit und beschreibt das gute Funktionieren:

»Und das läuft, muss ich ehrlich sagen, sogar richtig gut, weil man sehr viel konzentrierter auf den Punkt hin argumentiert und bestimmte Schrulligkeiten sich einfach spart, weil es nur um den einfachen Wert von Botschaften geht und in der Krise hält man dann eh noch mal anders zusammen. Also ich hab den Eindruck, das tut unserer Kultur sehr gut, weil wir damit auch ein Stück weit wegkommen von dieser Präsenzkultur, weil am Ende des Tages kann ich so eine Debatte auch von zu Hause aus lenken. Das heißt, wir gucken, dass wir uns eben Alternativen zu unseren klassischen Formen der Präsenz erarbeiten. Wir experimentieren jetzt mit neuen Formen, weil klar ist, dass wir Versammlungen überhaupt nicht machen können, und an anderen Standorten wurde auch mit Videobotschaften geübt und wir gucken, dass die über Facebook, Instagram auch mit verteilt werden. Es ist schwierig, aber ... ich glaube, dass nach der Krise Interessenvertretung anders aussehen und breiter aufgestellt sein wird und damit werden auch neue Beschäftigtengruppen erreicht werden.« (IB 1)

Digitalisierung – die Basis einer neuen Gewerkschaftsstrategie

In eine ähnliche Richtung argumentiert ein dritter Teil der von uns Befragten, die noch einen Schritt weiter gehen: Sie sehen in der vermehrten Nutzung der neuen Medien die Zukunft der Gewerkschaftsarbeit und neue Chancen für eine aktivierende, beteiligungsorientierte Interessenpolitik. Die Corona-Krise hätte die Lücken in der Gewerkschafts- wie in der Betriebsratsarbeit aufgezeigt: konzeptuelle, organisatorische und technische Lücken, die die Kommunikation zwischen Funktionären, Betriebsräten, Mitgliedern und Beschäftigten in der Krise erschwert haben. Ein Beispiel ist das unterschiedliche technische Niveau zwischen Gewerkschaftsfunktionären und Beschäftigten:

»Sind wir in der Lage, auf dem Niveau der Beschäftigten zu kommunizieren? Also die Gewerkschaften arbeiten mit Mail und arbeiten mit Flugblättern und arbeiten mit schwarzen Brettern. Unsere Beschäftigten arbeiten überwiegend mit dem Smartphone ... Das heißt, Du kommst auch mit einer Mail nicht weiter, sondern Du musst auch Flugblätter oder Botschaften so gestalten, dass sie eher in WhatsApp-App-Gruppen passen, in SMS-Gruppen passen, in Social Media passen. Und es funktioniert auch, also eigentlich sind das Methoden, die sehr stark zuspitzen, polarisieren, sehr bildhaft sind – also das sind alles eigentlich Methoden, die sehr emotional sind. Eine E-Mail ist nicht emotional.« (VH 1)

Die Nutzung digitaler Methoden wird generell begründet mit einer verstärkten Ausrichtung von Interessenpolitik an Mobilisierungszielen und der Beteiligung von Betroffenen. Die Corona-Krise mit ihren Handlungsbeschränkungen wird als notwendiger Anlass gesehen.

»Wir sind jetzt in der Krise also relativ schnell auf digitale Arbeitsformen umgestiegen und sagen, wir machen jetzt digitale Gewerkschaftsarbeit. Wir wollen vieles von dem, was wir jetzt erlernen mussten, auch überprüfen, dass es uns auch in den Betrieben helfen würde ohne Krise. Als Beispiel, digitale Mitgliederversammlung: Wir machen über Videokonferenzen Mitgliederversammlungen oder Webinare. Haben wir jetzt gemacht und gute Erfahrungen damit gemacht. Du musst nur drauf achten, dass die Menschen halt mit einem Smartphone am Webinar teilnehmen können. Das funktioniert, es ist aber so, dass Du erst mal den Hauptamtlichen beibringen musst, ein Webinar zu machen.« (VH 1)

Die Perspektive ist durchaus langfristig angelegt: Sie wollen Gewerkschafts- und Betriebsratsarbeit verändern und diese Veränderung auf Dauer stellen.

»Also wir gehen zurzeit her und versuchen das, was wir jetzt ausprobiert haben, auf die lange Strecke zu bringen. Wo können wir praktisch herkömmliche Arbeit ersetzen durch digitale Arbeit, weil sie besser funktioniert? Und wo können wir die Vorteile der digitalen Arbeit für eine höhere Frequenz, besseren Kontakt mit den Mitgliedern, besseren Kontakt mit den Beschäftigten umsetzen? Dass wir eventuell alle drei Wochen digitale Mitgliederversammlungen anbieten, das würden wir in Präsenz nicht hinkriegen. Oder Webinare: In den letzten vier, fünf Wochen haben die Bezirksfachbereiche mehr Fortbildungen für Betriebsräte angeboten als im ganzen letzten Dreivierteljahr.« (VH 1)

Auch wenn diese strategische Nutzung digitaler Arbeitsformen bislang noch die Ausnahme ist, finden sich bei vielen der von uns Befragten Hinweise auf deren politische Potenziale. Es geht also nicht nur um den technischen Ersatz von Kommunikation in Präsenzform, sondern auch um neue Möglichkeiten für Mobilisierung und Beteiligung – aber auch um intensiveren Austausch und kollegialen Zusammenhalt.

Alle von uns Befragten stimmen darin überein, dass wir es auch in der Gewerkschafts- und Betriebsratsarbeit mit einem Digitalisierungsschub zu tun haben. Digitale Arbeitsformen sind in vielen Fällen nicht neu und auch gewerkschaftliche Konzepte dazu gibt es schon länger. Die Corona-Krise hat nun aufgezeigt, dass die Gewerkschaften »in der Tat digital nicht auf der Höhe der Zeit« (VH 3) sind – so die Meinung einiger unserer Interviewpartner. Die Diskussion über den zukünftigen Weg wird jetzt intensiver werden, ob noch in oder nach der Corona-Phase.

Für viele Interessenvertreter steht eine Evaluierung der »Corona-Monate« noch aus. Die Zeit war zu hektisch, um sie zu reflektieren, und die Pandemie ist noch längst nicht überwunden. Eine Zwischenbilanz aber ist gerade deshalb notwendig und sollte auch zu einem Überdenken bisheriger interessenpolitischer Strategien führen.

Kapitel 7

Fazit

7.1 Die Corona-Krise – kein schwarzer Schwan

»Kein Schwarzer Schwan« – so lautet der Titel einer ganzseitigen Anzeige in der Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung am 8. November 2020. Swiss Re, ein Rückversicherungsunternehmen, stellt fest: »Die COVID-19-Pandemie hat das Leben von Milliarden Menschen für immer verändert. Manche sprechen bei diesem Ereignis von einem ›Schwarzen Schwan‹. Aber das ist es nicht – Pandemien hat es schon immer gegeben.« Entscheidend sei, welche Lehren daraus gezogen werden. Für Swiss Re ist klar: »Beim nächsten Mal müssen wir als Gesellschaft besser vorbereitet sein. Eine Lösung heißt Risiko-Partnerschaft: öffentlich-private Zusammenarbeit, um Schäden aus globalen Pandemien zu decken.« Krise als Geschäftsmodell mit dem Staat als Gläubiger in letzter Instanz! Auch wir sind in unserer Befragung dem Bild vom schwarzen Schwan begegnet, als wir versucht haben, den Charakter der Corona-Krise zu erfassen: »... die sagen ja gerne der schwarze Schwan Corona-Krise, und das nutzt man natürlich jetzt. Corona ... das ist einfach nur die Überschrift, unter der das alles läuft«, so ein Betriebsrat, der auf weitere, nicht-pandemiebedingte Krisen- und Transformationsprozesse verweist. Das ist auch unser Befund: Es ist nicht alles Corona, was gegenwärtig die krisenhaften Entwicklungsdynamiken im wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Leben prägt. Die Pandemie wird genutzt, um tiefer greifende Veränderungen interessenspolitisch aus Sicht der Unternehmen zu bearbeiten. Restrukturierung von Kapitalismus und Neubearbeitung von Kräfteverhältnissen stehen auf der Tagesordnung.

Der Rückblick auf die Krisenentwicklung im Jahr 2020 zeigt: Den Planungen der 30 DAX-Konzerne zufolge sollten allein bei ihnen im Laufe des Jahres mehr als 40.000 Arbeitsplätze abgebaut worden sein. Für 2021 wird mit einer zumindest doppelt so hohen Zahl gerechnet. Das würde die Jobverluste aus der Zeit der Finanz- und Wirtschaftskrise vor gut zehn Jahren bei Weitem übertreffen.³¹ Um nicht im Ungefäh-

³¹ Siehe auch für einen Teil der nachfolgenden Zahlen Ulf Sommer: Umbau der Wirtschaft: DAX-Konzerne streichen mehr Jobs als in der Finanzkrise, Han-

ren zu bleiben: Bei der Deutschen Bank und der Commerzbank könnte es zur Streichung jedes fünften Arbeitsplatzes kommen. Die frisch aus dem DAX geflogene Lufthansa will aufgrund des eingebrochenen Reiseverkehrs den Personalbestand um 11.000 Stellen zurückfahren. Galeria Karstadt Kaufhof hat die Schließung von mindestens 62 Kaufhäusern angekündigt, mehr als ein Drittel des Bestandes. Beim Stahl- und Metallwarenhändler Klöckner schließen laut »Handelsblatt« (29.9.2020) 19 Standorte. Den Vogel schießt Volkswagen ab: Auf 27.000 soll sich der Stellenabbau summieren, bei BMW sind es weltweit rund 6.000 plus 10.000 Leiharbeiter.

Personalabbau ist Cost-Cutting. Doch das ist in einem komplexeren Krisenzusammenhang bei weitem nicht die ganze Geschichte. Das zeigt ein Blick auf die Betriebe, die wir in unsere Untersuchung einbezogen haben: Es werden Restrukturierungsprogramme intensiviert, die mit Umschichtungen im Personalbestand einhergehen. Fachkräfte in IT, Software, Forschung & Entwicklung, Elektroniker*innen, Techniker*innen werden verstärkt nachgefragt, um die Digitalisierungsprozesse in den Unternehmen voranzutreiben³² oder betriebliche Abläufe den politischen Anforderungen des Klimawandels anzupassen. Gesprochen haben wir mit Betriebsräten, denen auf der Gewinnerstraße der IT-Industrie mit massiven Personalengpässen interessenspolitisch nichts geschenkt wird, oder in der Energieversorgung, die sich mit auf kommunale Bedarfe orientierten Kraftwerken zukunftsorientiert aufgestellt sehen. Wie in Kapitel 1 ausgeführt, haben sich die Entwicklungsperspektiven weiter ausdifferenziert: Neben Betrieben, die kaum Krisenfolgen spüren, gibt es »Krisengewinner« im Automatisierungsmarkt, in Teilen des vom Lockdown nicht betroffenen Einzelhandels oder im Logistik- und Transportgewerbe (entsprechend unserer Fallauswahl), die gleichsam neben den »Krisenverlierern« in der automobilen Zulieferindustrie, der Gastronomie, der Tourismus- und der Kulturbranche stehen, deren wirtschaftliches Leben höchst unsicher geworden ist. Die Folgen für die Beschäftigten sind noch differenzierter: Während in einigen Betrieben schon seit längerem Beschäftigung abgebaut wird, er-

delsblatt, 29.9.2020. www.handelsblatt.com/unternehmen/management/pandemie-folgen-umbau-der-wirtschaft-dax-konzerne-streichen-mehr-jobs-als-in-der-finanzkrise/v_detail_tab_print/26227244.html

³² Dabei gehen wir ebenso wie Untersuchungen des SOFI (Carls u.a. 2020) und des ISF (Nies u.a. 2020) von einem nicht-disruptiven Charakter der Digitalisierung gegenwärtiger Provenienz aus.

warten Betriebsräte aus anderen Firmen und Unternehmen, dass damit spätestens nach dem Auslaufen der verlängerten Frist zur Insolvenzanmeldung im Ausklang der Krise begonnen wird.

Aber auch das zeigt unsere Befragung: Während Umsätze steigen, »dass es kracht«, gehen »die Beschäftigten ... auf dem Zahnfleisch«, wie aus dem Lebensmittel-Einzelhandel berichtet wird. Aus unserer Forschung im Kontext der Finanz- und Wirtschaftskrise 2008ff. wissen wir, dass es eine arbeitsweltliche Krisendimension gibt, die gleichsam auf Dauer gestellt ist, weil sie permanenten Druck, Stress und Unsicherheit für die Belegschaften bedeutet. Das betonen auch die Betriebsräte in den sogenannten Gewinnerbranchen. Zu Recht, zielen doch die Restrukturierungsprozesse der Unternehmen in hohem Maße auf Rationalisierung, also darauf, Produktion und Dienstleistung mit weniger »Aufwand« zu organisieren. Unser bereits in früheren Untersuchungen zutage getretener Befund, dass aus Sicht der Beschäftigten in den Betrieben »immer Krise ist«, wird erhärtet. Das konjunkturelle Auf und Ab mischt Unsicherheit infolge wirtschaftlicher Einbrüche mit der arbeitsweltlichen Erfahrung, dass die Leistungs- und Flexibilisierungsschrauben Jahr um Jahr angezogen werden. Daran hat auch eine längere Prosperitätsphase zwischen 2010 und 2018/19 wenig geändert.

Auch wenn die Tiefe des wirtschaftlichen Einbruchs der »Corona-Krise« zwischenzeitlich zurückhaltender beurteilt wird, sind deren Dimensionen über den projektierten Gesamtzeitraum 2020-2022 gleichwohl historisch. Es handelt sich um den schwersten Niederschlag der Wirtschaftsleistung in der Nachkriegszeit. Dessen globale Synchronizität, Wucht und Ausbreitungsgeschwindigkeit sind ohne Beispiel – aus Sicht des Präsidenten des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW) der »perfekte Sturm« (Fratzscher 2020: 34ff.). Was einen solchen Sturm auszeichnet, ist das bereits benannte Zusammentreffen der verschiedenen Wirkungsfaktoren,³³ wozu neben dem Auslaufen eines langen Konjunkturzyklus, den Rationalisierungsfolgen der Digitalisierung und der Dekarbonisierung in einer Reihe unserer Interviews auch die Störung transnationaler Wertschöpfungsketten vor allem im

³³ Zur literarischen Vorlage siehe Sebastian Junger: *The Perfect Storm. A True Story of Men Against the Sea*. Junger beschreibt einen Hurrikan im Oktober 1991 an der US-amerikanischen Ostküste, bei dem ein nach Osten ziehendes Tiefdruckgebiet, ein von Kanada nach Süden ziehendes Hoch und die Reste des Hurrikans »Grace« aufeinandertrafen und ein Inferno auf dem Meer verursachten.

Werkzeugmaschinenbau gehört. Berichtet wurde uns u.a., dass Grenzschließungen oder Produktionsunterbrechungen von Zulieferbetrieben beispielsweise in Norditalien Teile der Branchenproduktion in Baden-Württemberg lahmgelegt haben.

In jedem Fall gilt: Die Pandemie wirkt nicht isoliert vom kapitalistischen Reproduktionsprozess, ihre Wirkungen sind durch die Gesetze renditegetriebener Akkumulation gesteuert. Die SARS-COVID-19-Pandemie ist insofern kein Ereignis, das die »Spielordnung« neu festlegt. Doch die Krisenprozesse verändern sich: Statt des einen sozio-ökonomischen Rückschlags beobachten wir Kaskaden, die Verstärkungs-, Krisenverlängerungs- und Ausdifferenzierungseffekte haben. In unserem Sample taucht die »Corona-Krise« Betriebe und Arbeitsmärkte nicht in ein nivellierendes Licht, sondern fächert die Lageunterschiede weiter auf. Die Unübersichtlichkeit wird größer.

Das gilt auch mit Blick auf betriebliche Restrukturierungsperspektiven. Zum einen wirken die Folgen der Pandemie als Beschleuniger von Transformationsprozessen im ökologischen, digitalen und globalen Strukturwandel. Zum anderen verschlingt der »perfekte Sturm« Ressourcen und dämpft Gewinnerwartungen, was Investitionen erschwert. In der Folge nehmen die Verteilungsauseinandersetzungen sowie unternehmerische Cost-Cutting- und Flexibilisierungsstrategien zu.

Der Kriseneinbruch 2020 hat gezeigt, dass sich seit der Finanz- und Wirtschaftskrise 2008 politische Lernprozesse ereignet haben. Durch die umgehende Freigabe öffentlicher Stützungsprogramme konnten noch weitaus dramatischere Einbrüche verhindert werden. Die »schwarze Null« als Symbol vermeintlich alternativloser Austeritätspolitik wurde kassiert. Doch erfolgte dies wie in der vorangegangenen Krise in einer gleichsam als Notfall wahrgenommenen Ausnahmesituation. Darüber hinausgehende »Lernprozesse« – gerade im Hinblick auf die Verknüpfung von Stabilisierungs- und zukunftsorientierter Industrie- und Strukturpolitik müssen weiter erkämpft werden. Doch nicht die Veränderungen im Handeln der maßgeblichen Akteure des politischen Feldes waren unser Thema. Was wir zu bilanzieren haben: Ansätze einer neuen wirtschafts- und verteilungspolitischen Debatte können wir aus unseren Interviews noch nicht herauslesen – weder aus denen mit betrieblichen Interessenvertreter*innen noch mit hauptamtlichen Gewerkschaftskollegen. Nur vereinzelt wird eine Erweiterung der Mitbestimmung auf wirtschaftliche Fragen des Betriebs bzw. Unternehmens gefordert. Wir kommen auf diese »offene Flanke« noch zurück.

Weiter gehende Einsichten und politische Wirkungen werden auch dadurch verhindert, dass die Corona-Krise überwiegend als Naturkatastrophe wahrgenommen wird, also doch als »schwarzer Schwan«, der gleichsam, von woher auch immer, plötzlich und unvorhersehbar »in unseren Weltsee geflogen« ist. Damit gerät der menschengemachte Charakter der Corona-Krise nicht in den Blick. Es wird nicht erkannt, dass sie kein »exogener Schock« ist, sondern Teil eines systemischen Wirkungszusammenhangs, in dem die Beziehungen von Natur, Arbeit, Ökonomie und Gesellschaft krisenhaft werden. Damit werden auch die im Zeitverlauf wachsenden Risiken nicht deutlich, die in einer sich in ihren Entwicklungsabläufen beschleunigenden ökonomischen Krisenkaskade ebenso zum Ausdruck kommen wie im Krisenprozess des Klimawandels.

7.2 Kurzarbeit – wenig beachtete Prekaritäts- und Armutsrisiken

Was die Folgen für die Beschäftigung angeht, ist Deutschland bislang relativ glimpflich durch zwei Lockdowns und einen Shutdown in Teilen der Industrie gekommen. Trotz Personalabbaus in vielen Unternehmen blieben die negativen Arbeitsmarktfolgen im Jahr 2020 beherrschbar. Zumindest temporär ist dies mit dem erweiterten Instrument der Kurzarbeit gelungen. Deswegen wird auch in dieser Krise Kurzarbeit als das deutsche Erfolgsmodell gehandelt.

Doch unsere Studie zeigt: Eine gelingende Integration auf dem Arbeitsmarkt gründet auf mehrfachem Ausschluss. In der Finanz- und Wirtschaftskrise kam das noch nicht in aller Schärfe zum Ausdruck. Das ist in der Gegenwarts Krise ganz anders. Betroffen sind nun Branchen mit hohen Anteilen an Niedriglohnbeschäftigung und Frauenarbeit sowie geringer gewerkschaftlicher Organisationsmacht. In weiten Berufsfeldern des Dienstleistungssektors (und in industriellen Niedriglohnbereichen) ist Kurzarbeit ein zweischneidiges Schwert: Es sichert Beschäftigung und erhöht das Armutsrisiko. Die Kündigung bzw. Nicht-Verlängerung von Leiharbeit und Werkverträgen wird auch in den Interviews, die wir in der Metall- und Elektroindustrie geführt haben, geschildert; ein IG Metall-Gewerkschafter spricht von einer »schockierenden« Erfahrung. Doch wir sind auch auf solidarische Haltungen von Belegschaften und Interessenvertretungen gestoßen, denen es darum geht,

Gräben nicht noch tiefer werden zu lassen. Die Erweiterung der Kurzarbeit auch für Leiharbeitskräfte flankiert dies auf institutioneller Ebene.

Kurzarbeit ist sozialstaatlich finanzierte Arbeitszeitverkürzung. Sozialer Ausgleich findet dabei zunächst nicht statt. Die Folgen sind einschneidend. Beschäftigte mit geringem Erwerbseinkommen geraten schnell in Armutsbereiche, wenn sie anteilig auf 33 bzw. 40% des Nettoeinkommens verzichten müssen; individuelle Rücklagen, um dies auszugleichen, sind in den unteren Verdienstlagen, sofern überhaupt vorhanden, schnell aufgezehrt. So ist für Teile der Belegschaften die Grenze des »Verkraftbaren« schnell erreicht. Während die Kündigung von Leiharbeitern und Werkverträgen eine Grenze des betrieblichen Außen hochzieht, verstärkt Kurzarbeit die Prekarität für das betriebliche Unten im Innern.

Aus den Interviews ist zu entnehmen, dass Kurzarbeit für das betriebliche Management erweiterte Handlungsoptionen schafft. Je nach Auftragslage sind flexible Zugriffe auf Teile der Belegschaften möglich. Über Hindernisse wurde uns in diesem Kontext nichts berichtet. Arbeitszeitflexibilisierung könnte so einen neuen Schub erhalten – in einer Zeit, in der Arbeitgeberverbände massiv die Suspendierung des 8-Stunden-Tags zugunsten von Wochenarbeitszeitarrangements propagieren.

In der Corona-Krise 2020 sind die sozialen Bruchstellen und die betrieblichen Flexibilisierungspotenziale erheblich ausgeweitet worden. Das gilt insbesondere im Gastgewerbe, in Verkehr und Logistik sowie Handel, also jenen großen Dienstleistungsbranchen mit hohen Kurzarbeiterquoten, in denen die Einkommen deutlich unter denen im Verarbeitenden Gewerbe liegen, oft auf Niedrig- oder gar Armutslohnniveaus. Dort kommt es zu einer Kumulation von prekären sozialen Lagen, von der insbesondere Frauen in hohem Maße betroffen sind.

Die gesetzliche Aufstockung des Kurzarbeitergeldes ab dem 4. und 7. Monat (auf 70/77% und nachfolgend 80/87%) greift nach Befragungen von Kohlrausch/Zucco (2020) zu spät. Bis dahin hängt es von betrieblichen Aufzahlungen ab, ob die verteilungspolitischen Negativfolgen abgemildert werden können. Aufgrund einer Reihe von Strukturmerkmalen (höherer Anteil von Kleinbetrieben, geringe tarifvertragliche Abdeckung, schwache betriebliche Interessenvertretung) überrascht es nicht, dass Handel und Gastgewerbe sehr niedrige betriebliche Aufstockerquoten aufweisen (35,4% bzw. 38,8%) (Pusch/Seifert 2020: 6). Damit findet eine weitere Kumulation einseitig negativer Zuschreibungen in den tendenziell prekären Beschäftigungsfeldern statt.

Allerdings liegt die Aufstockerquote im Verarbeitenden Gewerbe mit 46,9% auch nur leicht über dem gesamtwirtschaftlichen Durchschnitt (46,2%). Wenn aber selbst dort deutlich mehr als die Hälfte der Betroffenen nur auf die unzureichenden gesetzlichen Leistungen zurückgreifen können, muss es umso mehr verwundern, dass Kurzarbeit nicht längst sehr viel stärker zu einem Gegenstand tarifvertraglichen Fortschritts via flächentarifvertraglicher Regelungen geworden ist. Das beschäftigungspolitisch wichtigste Instrument sowohl in der Finanz- und Wirtschaftskrise 2009/10 als auch im gegenwärtigen Krisengeschehen ist gewerkschaftspolitisch kaum reguliert. Angesichts der sozialen Brüche, die damit verbunden sind, muss dies als Versäumnis gewertet werden, das den Krisendruck auf Belegschaften nicht zu dämpfen in der Lage ist. Die Schutzfunktion der Gewerkschaften ist hier geschwächt. Anstrengungen sollten ferner darauf gerichtet werden, die beschäftigungspolitischen Abspaltungsprozesse (neben Leiharbeit und Werkverträge auch Solo- und Kleinselbständige) und vor allem die verteilungspolitischen Prekaritäts- und Armutsrisiken deutlich zu minimieren. Nach unserem Dafürhalten liegen hier Potenziale für eine solidarische Schutzpolitik in der Krise. Diese könnten genutzt werden für eine deutlich verbesserte beschäftigungspolitische Bewältigung der Krise: mit einer sich auf alle Beschäftigtengruppen erstreckenden Erwerbstätigenversicherung so wie einer Neuregelung der Kurzarbeit.

7.3 Ausweitung mobiler Arbeit – aus der Not geboren soll sie nun zum Standard werden

Neben der Kurzarbeit erwies sich mobile Arbeit/Homeoffice als ein wichtiges Instrument zur Bewältigung der Corona-Krise in den Betrieben. In der politischen und wissenschaftlichen Debatte nimmt mobile Arbeit als Indikator für einen durch die Corona-Krise ausgelösten »Digitalisierungsschub« großen Raum ein. Dabei vermischen sich die Perspektiven einer weiteren digitalisierten Kommunikation und Vernetzung mit den zeitlichen und räumlichen Flexibilisierungsinteressen von Beschäftigten und Betrieben.

Diese Debatte hat sich bereits abgelöst von der Funktion, die mobile Arbeit in der Corona-Krise als eine Maßnahme des Gesundheitsschutzes für die indirekt Beschäftigten hatte. Im Frühjahr wurden die Beschäftigten in den Büros relativ zügig und in großer Zahl ins Homeoffice

geschickt, in vielen Fällen auch ohne Abstimmung mit den mitbestimmungsberechtigten Betriebsräten. Trotzdem wurden diese Maßnahmen von den Belegschaften überwiegend akzeptiert und in manchen Fällen auch eingefordert, denn gerade zu Beginn war die Angst vor einer Infektion relativ hoch.³⁴ Auf die Ängste der Produktionsbelegschaften wurde dabei weniger Rücksicht genommen: Wo nicht Kurzarbeit Null angesagt war, mussten die Produktionsarbeiter vor Ort im Betrieb sein und waren dort – trotz Gesundheitsschutz – Infektionsgefahren ausgesetzt. Sie fühlten sich als Beschäftigte 2. Klasse. Das führte in einigen uns berichteten Fällen zu Konflikten zwischen Beschäftigten im Büro und in der Fabrik, in denen alte Ressentiments wieder aufscheinen (»Wiederkehr der alten Kragenlinie?«).

Insgesamt wurde mobile Arbeit von einem großen Teil der Belegschaften nicht nur akzeptiert, sondern ausdrücklich gewünscht und eingefordert. Der schon früher vorhandene Wunsch viele Beschäftigter, durch mobile Arbeit individuelle, private Bedürfnisse und Anforderungen besser abdecken zu können, ist durch die Corona-Krise in drastischer Weise zur Notwendigkeit geworden. Dadurch konnten auch dort, wo sich Geschäftsleitungen bisher weigerten, mobile Arbeit zu genehmigen, von den Betriebsräten Belegschaftswünsche durchgesetzt werden. Der Wunsch nach einer besseren Vereinbarkeit von Arbeit, Erziehung, Partnerschaften und sozialem Leben durch die Flexibilitätsspielräume in der mobilen Arbeit wird dabei individuell gelöst – das »flexible Individuum« wird zum besseren Manager seiner selbst. Der Lockdown von Kitas und Schulen im Frühjahr 2020 und erneut zum Jahreswechsel 2020/21 hat allerdings den sozialstaatlich vermittelten Zusammenhang von Arbeits- und Lebensbedingungen deutlich gemacht. Der »flexible Mensch« ist überfordert und schnell erschöpft, wenn auch noch Kleinkindbetreuung oder Homeschooling gleichsam neben der Arbeit in der privaten Wohnung angesagt sind. Statt fortschreitender Individualisierung in der Bewältigung der Anforderungen von Arbeit und Leben sollte es darum gehen, die sozialstaatlichen Voraussetzungen der Arbeit auszubauen und die betriebliche Arbeitsorganisation stärker an

³⁴ In der zweiten Pandemiewelle Anfang 2021 wird angesichts hoher Infektionszahlen von Politik und Medien eine Ausweitung von Homeoffice gefordert. Nachdem die verschärfte Einschränkung von privaten und öffentlichen Kontakten in zwei Lockdowns nicht die angestrebte Reduktion des Infektionsgeschehens erbracht hat, geraten nun die Bedingungen in der Arbeitswelt in den Blick, die davon wenig Beachtung fanden.

den Bedürfnissen der Beschäftigten nach mehr *Zeitautonomie* anzupassen, also die sozialen Voraussetzungen von Arbeit in die betriebliche Organisation von Arbeit einzubeziehen.

Letzteres erfordert ein »ein starkes langsames *Bohren von harten Brettern* mit Leidenschaft und Augenmaß«, transportiert mobile Arbeit doch zugleich Befürchtungen einer weiteren Entgrenzung von Arbeit und verstärkter Selbstausbeutung. Im Homeoffice wird in der Regel konzentrierter und länger gearbeitet, die Konflikte mit gleichzeitigen familiären Anforderungen können sehr belastend sein. Davon war in den Interviews mehrfach die Rede.

Mit der Ausweitung von mobiler Arbeit tritt der schon lange anhaltende Kampf um eine Regulierung entgrenzter Arbeit in eine neue Phase. Inhaltlich geht es um Anspruchsrechte, um Arbeitszeit (ihre Erfassung und Begrenzung), um Arbeitsplatzgestaltung und natürlich um die Mitbestimmungsrechte von Betriebsräten und den Gestaltungsspielraum der Beschäftigten.

Die Interessen von Beschäftigten und Betrieben sind unterschiedlich. Dort, wo mobile Arbeit bereits vor Corona mehr oder weniger selbstverständlich war (größere Betriebe mit hohen Angestelltenanteilen), führt die krisenbedingte Ausweitung zu Überlegungen, die Arbeitsorganisation zu ändern, Geschäftsfelder online umzustellen, Immobilien- und Reisekosten einzusparen. Was aus der Not geboren war, soll zum Standard werden – so die Aussage eines Betriebsrates. Beschäftigte wünschen sich eher individuelle Wahlmöglichkeiten in der Proportionierung von mobiler und stationärer Arbeit, haben sie in der Krise doch nicht nur erleichterte Vereinbarkeit von Arbeit und privaten Lebensanforderungen erfahren, sondern ebenso, welche Zumutungen aus einer dauerhaften Arbeit zu Hause erwachsen.

Die Regulierung mobiler Arbeit ist für Gewerkschaften und Betriebsräte ein schwieriger Kampf: Nicht nur, weil die Arbeitgeber damit neue Flexibilisierungsstrategien verfolgen, sondern auch weil es gilt, die zwispältigen Interessen der Beschäftigten einzubeziehen, um erfolgreich zu sein. Die Interessenvertretung wird in stärkerem Umfang individuelle Bedürfnisse und Einflussmöglichkeiten einbeziehen müssen und die sozialen Voraussetzungen der betrieblichen Arbeit (Kita, Schule, Pflege etc.) im Blick haben. Der im IG Metall-Tarifvertrag von 2018 vollzogene Schritt zu einer offensiven individuellen Arbeitszeitgestaltung, in der eine gruppenspezifische und individuelle Arbeitszeitverkürzung möglich und die Zeitsouveränität der Beschäftigten gestärkt wird, könnte

eine grobe Orientierung für eine zukünftige tarifliche Regulierung der Bedingungen mobiler Arbeit vorgeben.

7.4 Infektionsschutz – ein umkämpftes Terrain

Die dritte Säule in der Bekämpfung der Folgen der Corona-Krise ist der Gesundheitsschutz. Schutz vor einer Vireninfection ist mehr noch als jede andere Maßnahme des Gesundheitsschutzes im deutlichen Interesse des Unternehmens, denn die Folgen einer Infektion haben weiterreichende Konsequenzen für betriebliche Abläufe – bis hin zur Betriebsschließung. Entsprechend berichten auch viele Betriebsräte in vor allem großen Unternehmen, dass Geschäftsleitungen umfangreiche Maßnahmen zum Schutz der Belegschaften ergriffen haben. Allerdings waren es oft vorrangig verhaltensbezogene Maßnahmen – also zum Tragen von Masken und dem Einhalten von Abstandsregeln – und weniger organisatorische und technische Veränderungen, die deutlich kostenintensiver sind.

In nicht wenigen Fällen mussten die Interessenvertretungen und Belegschaften um ausreichenden Infektionsschutz kämpfen oder zumindest in den Konflikt gehen. Wirtschaftlichkeit und Infektionsschutz wurden vonseiten des Managements und der Interessenvertretungen oft unterschiedlich bewertet. Gerade zu Beginn der Pandemie war es in manchen Fällen der Protest der Belegschaft, der die Unternehmen zum Shutdown bzw. zu Maßnahmen des Infektionsschutzes veranlasste. Und es gibt immer wieder Konflikte über Zeitpunkt, Qualität und Reichweite einzelner Maßnahmen und um den Schutz von Risikogruppen.

Am Anfang gab es das Problem, dass Masken oder Schutzkleidungen, in den Krankenhäusern auch technische Geräte wie Beatmungsmaschinen, nicht verfügbar waren. Unter den Anforderungen der Pandemie traten die Folgen des neoliberalen Regimes im Gesundheitswesen – Cost-Cutting durch Global sourcing, Produktion dort, wo es am billigsten ist – besonders deutlich zutage. Die Kliniken hatten aufgrund des Kostendrucks ihre vorgeschriebene Lagerhaltung reduziert und dann von ihren Lieferanten im Zweifelsfall aus China keine Ware mehr erhalten. Masken und Schutzkleidung sind in der zweiten Corona-Welle vorhanden, aber z.B. die Beschaffung von Schnelltestern steht vor demselben Problem. Die Aussage von Eva Illouz (2020), »Neoliberalismus ist schlecht für die Gesundheit«, bewahrheitet sich in der Krise erneut.

7.5 Von der Systemrelevanz zur generellen Aufwertung von Arbeit

Die Situation ist paradox. Auf der einen Seite führt die Corona-Krise – wie wir in Kapitel 4 diskutiert haben – zu einer Neudefinition von »Systemrelevanz«. Es ist das System der gesellschaftlichen Arbeit im Allgemeinen, das sich als entscheidend für die individuelle und kollektive Reproduktion erwiesen hat – wenn man nicht nur in einer End-of-the-pipe-Logik denkt und dabei Kassierer*innen, Ärzte und Pflegekräfte, Beschäftigte in Transport und Logistik etc. im Blick hat, sondern die dahinterstehenden Wertschöpfungsprozesse und -ketten in die Betrachtung einbezieht. Und wir können noch eine zweite Ebene identifizieren: Nicht der Markt und die darin wirkenden Kräfte der Kapitalakkumulation, Profitmaximierung, Konkurrenz und »schöpferischen Zerstörung«, sondern deren partielle sozialstaatliche Außerkraftsetzung erweist sich als »systemrelevant«.

Vor zwölf Jahren wurde einer Systemgefährdung durch Sicherung der Finanzmärkte entgegengearbeitet – »whatever it takes«. In der Pandemie haben sich Verhältnisse umgekehrt. Nicht der Hedgefonds oder die Bank, sondern Arbeit hat sich als »systemrelevant« erwiesen. Die Verhältnisse sind gleichsam vom Kopf auf die Füße gestellt worden. Mehr noch: »Die Menschen, die uns halfen, die Gesellschaftsordnung aufrechtzuerhalten, befinden sich am unteren Ende der Skala, während diejenigen, die am oberen Ende angesiedelt sind, im Großen und Ganzen nutzlos waren«, schreibt Eva Illouz (2020).

Diese Verlagerung der Systemrelevanz aus dem Feld des (Finanz-)Kapitals in das Feld der Arbeit spiegelt sich letztlich auch in den Debatten wider, ob der Aufrechterhaltung des »Wirtschaftslebens« oder der Abwehr existenzieller Gesundheitsgefahren Priorität zukomme. Arbeitsplatzsicherung wird gegen Gesundheitssicherheit gestellt. Das erscheint uns als irreführende Frontstellung. Maßnahmen des Gesundheitsschutzes erwiesen sich als Voraussetzung für die Fortführung der Verwertungsprozesse des Kapitals: Ohne Bekämpfung des Infektionsgeschehens in den arbeitsweltlichen Bezügen kommt auch die Kapitallogik nicht zum Tragen.

Damit hat zugleich eine Neubewertung des Gebrauchswerts der Arbeit – wie nachhaltig auch immer – stattgefunden. Grob gesagt: von den noch aus dem Fordismus übernommenen Ikonen der (individualisierten) Massenproduktion zu sozialen Dienstleistungen. War es 2009

noch möglich, der Automobilproduktion ein branchenspezifisches Konjunkturprogramm (»Abwrackprämie«) zuzuschreiben, steht 2020 Pflegearbeit im Vordergrund.

Sowohl im Gesamtsystem gesellschaftlicher Arbeit als auch in den Bereichen der sogenannten Care-Ökonomie sind es nun aber die prekären und in höherem Maße vulnerablen Berufs- und Tätigkeitsfelder, die von besonderer Bedeutung für die Reproduktion und das Überleben von Mensch und Gesellschaft sind. Niedrig- bis Armutslöhne, miserable Arbeitsbedingungen und fehlende gesellschaftliche Anerkennung sind deren Kennzeichen. Das meinen wir, wenn wir von einer paradoxen Situation sprechen: Es findet eine Aufwertung der Arbeit gegenüber Kapitallogiken statt, während zugleich – bis auf wenige Ausnahmen, Pflegearbeit gehört dazu – in der Krisenbearbeitung Prekarität perpetuiert oder noch verstärkt wird. Diese Paradoxie muss überwunden werden, um tatsächliche Lernfortschritte in der Corona-Krise und damit wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Progress zu ermöglichen. Die ver.di-Tarifrunde im Herbst 2020 im Öffentlichen Dienst (Kommunen und Bund) hat gezeigt, dass es möglich ist, einen Kurs zu fahren, der auf Aufwertung zuvor abgewerteter Berufsfelder und Eingrenzung von Lohnspreizung gerichtet ist. Das Lernen aus der Corona-Krise erweist sich in solchen Auseinandersetzungen.

In der Corona-Krise wird sichtbar, dass die Flexibilisierung von Arbeit an soziale Voraussetzungen gebunden ist, die selbst wiederum durch Reproduktionsarbeit geschaffen werden (siehe Kapitel 4.5). Diese wiederum ist immer noch eng mit der Unterordnung von Frauen und einseitigen geschlechtsspezifischen Rollenzuschreibungen verknüpft. Die Erwerbstätigkeit vor allem von Frauen gerät damit neu ins Blickfeld.

Unsere Antwort auf die Frage nach Systemrelevanz in Zeiten der Corona-Krise lautet: Es sind nicht nur die von uns – pars pro toto – ausgewählten Berufe, sondern die gesellschaftliche Arbeit als solche in einem Tableau systemrelevanter Reproduktion. Die Corona-Krise hat das einseitig auf Profit ausgerichtete System infrage gestellt. Es ist letztlich Arbeit und eben nicht die Kapitalverwertung, die »zählt«.

7.6 Kollegialitäts- und Solidarerfahrungen in der Krise

In unserem Interviewmaterial finden sich Hinweise auf Kollegialitäts- und Solidarerfahrungen auf verschiedenen Ebenen. Wie in Kapitel 3 ausgeführt, haben Pflegekräfte nicht nur Erfahrungen mit einem krisengeprägten Kommandosystem gemacht (Aufwertung der Arbeit als »Heuchelarie«), sondern auch eine neue Wertschätzung der Kooperation der Beschäftigten untereinander und über Hierarchien hinweg erfahren. Arbeit machte inmitten der Krise wieder »Spaß«. In einer Ausnahmesituation werden kollegialer Zusammenhalt und gemeinsame Sinnstiftung erlebt, Arbeit als solidarischer Zusammenhang erfahren. Zur gesellschaftlichen Aufwertung kommt hier eine zweite Aufwertung dazu: Die Beschäftigten erleben einen Zusammenhalt unter den Kolleg*innen, der die Arbeit als befriedigender und wertvoller empfinden lässt.

Aber auch darüber hinaus gilt: Freiwillige meldeten sich beim Personalmanagement von Kliniken, boten ihre Arbeitskraft für einen begrenzten Zeitraum an, um Personalengpässe in der Pflege auszugleichen. In diesen Fällen wurde ansatzweise gesellschaftliche Solidarität praktiziert.

Nicht nur in solchen Feldern von Care-Arbeit finden wir eine subjektive Ebene der Aufwertung von Arbeit. In der Kurzarbeit und im Homeoffice entstand in Betrieben der Metallindustrie der Wunsch, in den Betrieb als »Ort sozialer Interaktion« zurückzukehren, statt isoliert und virtuell Arbeit und Austausch mit den Kolleg*innen, in der »Betriebsfamilie«, zu teilen. Der Betrieb wird als ein »Teil von Gemeinschaft« vermisst.

Der Stellenwert von Arbeit ändert sich in der Corona-Krise also in mehrfacher Weise: als gesellschaftliche Aufwertung bislang wenig beachteter prekärer Arbeit, als neue Qualität in der kollegialen Kooperation und als wichtiger Ort sozialer Interaktion.

7.7 Stunde der Exekutive – oder die erodierende »Welt« der betrieblichen Mitbestimmung

Der Applaus, der den »Held*innen des Alltags« im Frühjahr entgegengebracht wurde, ist ein flüchtiges Signal. Belastbarer sind betriebliche und gewerkschaftliche Interessenvertretungen – wo sie vorhanden sind, ist der Anteil prekärer Arbeit an der Gesamtbelegschaft geringer, der

Verdienst im Durchschnitt höher, und es kann mit Aufzählung auf das gesetzliche Kurzarbeitergeld, zudem in höherem Umfang, gerechnet werden. Doch Betriebsräte gibt es nur in rund einem Fünftel der Betriebe – die überwiegende Zahl der Klein- und Mittelbetriebe verfügt über keine autonome Interessenvertretung der abhängig Beschäftigten. In unserer Befragung sind diese mitbestimmungsfreien Landschaften nicht repräsentiert – wir haben ausschließlich betriebliche und gewerkschaftliche Interessenvertreter*innen interviewt.

Aber auch dort, wo die Welt der Mitbestimmung noch in Ordnung scheint, fiel es in der Krise vielen betrieblichen Interessenvertretungen ausgesprochen schwer, selbst die Mitbestimmungsrechte, die man beispielsweise in der Verteilung von Kurzarbeit hat, wahrzunehmen. In einer Reihe von Interviews wird von der Rückkehr des manageriellen Patriarchen berichtet, oder gar davon, dass Betriebs- und Personalräte in der Wahrnehmung der Krise als »Notfall-« oder »Ausnahmesituation« vorhandene Mitbestimmungsrechte zurückgestellt haben.

In der erodierenden »Welt« der betrieblichen Mitbestimmung finden sich vier interessenpolitische Machtkonstellationen zu Beginn der Pandemie:

- *Geschwächte kollektiv-kommunikative Machtressourcen:* In der Mehrzahl unserer Interviews geriet die Interessenvertretung in Betrieben, die vom Lock- und Shutdown betroffen waren und relevante Teile der Belegschaft auf Kurzarbeit setzten, ins Hintertreffen. Viel wurde per Anordnungen der Betriebsleitung entschieden (»Not kennt kein Gebot«), von denen Betriebsräte mitunter erst »aus den Medien erfahren« haben. Es gab aber auch die einvernehmliche, sozialpartnerschaftliche Übernahme der »Arbeitgeberlogik«, mit der autoritäre Maßnahmen einfach abgenickt wurden. Von anfänglicher »Überforderung« ist die Rede, Interessenvertretungen mussten sich erst peu à peu wieder aus dem »Machtvakuum« heraus in ihre Aufgaben zurückkämpfen. Doch die Hürden sind hoch: In Kurzarbeit und Homeoffice ist der Betrieb als Ort kollektiver Erfahrung herabgesetzt; auch Betriebsratsarbeit fand z.T. im Homeoffice bzw. im virtuellen Raum statt; Ansprache und Kommunikation über Betriebsversammlungen waren ausgesetzt; die Mobilisierung der Belegschaft ist unter Auflagern des Social distancing massiv erschwert.
- *Starke Organisationsmacht:* Einigen Betriebsräten gelingt es, ihr Mandat offensiv wahrzunehmen. Während die Unternehmensleitung zu Beginn der Pandemie den Geschäftsbetrieb aufrechterhalten wollte,

drängte der Betriebsrat auf einen temporären Shutdown und die Umsetzung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes. In den geschilderten Fällen war dies möglich auf der Grundlage von hoher Organisationsmacht, also breiter gewerkschaftlicher Verankerung im Betrieb. Wo diese gegeben ist, gibt es auch Betriebsräte, die sich von dem autoritären Durchgriff der Arbeitgeber nicht beeindruckt ließen. Sie haben konsequent auf ihren Mitbestimmungsrechten beharrt und waren damit auch erfolgreich.

- *Strukturelle Macht bei erodierter Organisationsmacht:* Eine starke strukturelle Machtposition haben auch die Pflegekräfte in Krankenhäusern, zumal wenn diese – wie in den Interviews berichtet – auf Intensivversorgung von Corona-Patient*innen umgerüstet werden. Doch diese Machtressource kann nach der Privatisierung eines vormals öffentlichen Sektors und damit zusammenhängender Schwächung von gewerkschaftlicher Organisationsmacht nur schwer in Anschlag gebracht werden. Aber auch in den immer noch öffentlich verwalteten Krankenhäusern erweist sich die bei vielen Pflegekräften vorhandene altruistische Berufsorientierung als Schranke, ihre strukturellen Machtressourcen auszuspielen.
- *Starke strukturelle Machtressource in fortgesetzter Prosperitätskonstellation:* Schließlich gibt es noch eine Machtkonstellation, die in Richtung Ausbau von struktureller Macht geht. Hier handelt es sich in unserem Sample z.B. um IT-Unternehmen, die, zumindest was Unternehmensteile betrifft, als Krisengewinner gelten. Volle Auftragsbücher und der hohe Bedarf an Facharbeit und Expertenwissen sind der Hintergrund für eine starke Position der betrieblichen Interessenvertretung.

Die Monate der ersten Welle der Pandemie waren – so die Mehrzahl der von uns befragten Interessenvertreter*innen – keine Zeit, in der Fortschritte in der betrieblichen Mitbestimmungspraxis erreicht wurden. Umgekehrt: Ebenso wie betriebliche Interessenvertretungen stecken Gewerkschaften »pandemiebedingt in vielen Betrieben in Defensivsituationen« fest (Köhlinger/Habermann 2020: 510). Um Pandemiebekämpfung und sozial-ökologische Transformationsprozesse zukunftsorientiert zu verknüpfen, wären zumindest punktuelle Offensiverfolge mit Ausstrahlungskraft erforderlich. Gegen Rollback-Strategien in den Betrieben, mit denen abweichende Tarifverträge, das weitere Drehen an Leistungsschrauben, Flexibilisierungsiniciativen, Angriffe auf den 8-Stunden-Tag bis hin zu Massenentlassungen wieder auf die Tages-

ordnung kommen, wären in der Tat wirtschaftsdemokratischer Fortschritt erforderlich. In unseren Interviews kommt davon jedoch nur sporadisch etwas zum Ausdruck, wenn wir nach Perspektiven aus und jenseits der Corona-Krise gefragt haben – dabei oft mit einem skeptischen Unterton präsentiert.

Urban (2021a: 43) verweist unseres Erachtens zu Recht auf die darin zum Ausdruck kommenden regressiven betrieblichen Kräfteverhältnisse: »Solange die Machtausstattung der Schichten und Klassen, die von einer hegemonialen Erzählung profitieren, unangetastet bleibt, bleiben auch öffentliche Meinungsumschwünge ohne grundlegende Auswirkungen. Doch selbst wenn harte Gesellschaftsstrukturen in der Schockkrise weicher werden, sind Akteure unverzichtbar, die diese Gelegenheit nutzen. Zu diesen gehören auch die Gewerkschaften.« Doch der Verweis auf verschlechterte Machtressourcen begründet nur zum Teil, weshalb strategisch über das »realpolitische« Ausloten von Defensivkonstellationen nur in seltenen Fällen hinausgegangen wird, auch wenn es sich um »Kerngeschäftsfelder« von betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertretungen handelt. Dem näher nachzugehen, wäre ein Betätigungsfeld für weitergehende Untersuchungen zu Solidarität und Demokratie im Betrieb unter ökonomisch, sozial und herrschaftspolitisch verschlechterten Bedingungen. Dabei könnte einer Hypothese näher nachgegangen werden: Für das Gros der von uns befragten betrieblichen Interessenvertretungen ist das ökonomische Feld nicht wirklich umkämpft. Nicht, weil man nicht um dessen Relevanz wüsste. Die Crux liegt woanders: Man sieht sich selbst eher nicht als Akteur in diesem Feld. Zum einen, weil es dem Kapital als Entscheidungsraum zugeschrieben wird. Zum anderen, weil die Ökonomie letztlich als »fremdes« Terrain wahrgenommen wird, dessen Entscheidungsparameter nicht nur intransparent sind, sondern zu dem man auch keinen Zugang hat. Sicher: Der Zugang wird verweigert. Aber ihn aufzustoßen hieße, mit eigener Kompetenz Investitions- und Strategiealternativen erzwingen zu wollen, also selbst die Rolle des bestimmenden Akteurs im ökonomischen Feld zu beanspruchen.

Unsere These: Dies kann nicht aus der interessenspolitischen Unterperspektive allein erzwungen werden – obgleich entsprechende Mobilisierungs- und Bildungsarbeit hier eine unverzichtbare Grundlage schafft. Dass die »Ökonomie« des Betriebs auf die Agenda gehört, muss eine verstärkende Bestätigung aus den gewerkschaftlichen Führungs-

staben erhalten.³⁵ Schematisch gesprochen: Das interessenspolitische Unten und Oben muss konvergieren. Ohne entsprechend wechselseitige Anstöße kommen wirtschaftsdemokratische Vorstöße nicht voran.

7.8 Was bleibt von der erzwungenen Digitalisierung der Interessenvertretung?

Mit der Corona-Krise verändern sich die Bedingungen der Arbeit von Betriebs- und Personalräten und Hauptamtlichen massiv, wobei die von uns Befragten die Auswirkungen der erzwungenen Digitalisierung ihrer Arbeit unterschiedlich einschätzen.

- *Rückkehr zum Präsenzprinzip*: Ein Teil der Befragten sieht in den mangelnden persönlichen Kommunikationsmöglichkeiten eine Behinderung der Interessenvertretung und damit auch eine Schwächung der politischen Durchsetzungskraft. Vor allem die Einschränkung von Versammlungsmöglichkeiten (keine Betriebsversammlungen, keine Mobilisierung von Machtressourcen) wird beklagt. Außerdem leiden in der medialen Kommunikation Diskurse und demokratische Beteiligungsmöglichkeiten (»keine Diskussions- und Streitkultur«, »fehlende Emotionen«). Sie gehen davon aus, dass in Post-Corona-Zeiten eine Rückkehr zum Präsenzprinzip umgehend angegangen werden muss.
- *Digitale Medien als Ergänzung*: Ein anderer Teil – und das ist wohl die Mehrheit – sieht in der notwendigen Nutzung digitaler Medien eine sinnvolle Ergänzung auch für zukünftige Arbeitsweisen, aber keinen Ersatz. Manche gehen davon aus, dass sich die Handlungsbedingungen für Betriebsräte auf Dauer verändern werden, weil der mit Corona verstärkte Digitalisierungsschub dazu führt, dass die Kommunikationswege im Betrieb zukünftig andere sein werden.
- *Digitale Strategien als Zukunftsperspektive*: Eine dritte Position will noch einen Schritt weiter gehen. In der vermehrten Nutzung neuer Medien werden die Zukunft der Gewerkschaftsarbeit und neue Chan-

³⁵ Einen Ansatz hat jüngst der IG Metall-Bezirksleiter Mitte benannt: »Unternehmen werden wie Dinge des täglichen Bedarfs gekauft und verkauft; über den Bestand von Arbeitsplätzen entscheiden zumeist entlegene Konzernzentralen, in der Regel ausschließlich kennzahlengetrieben und unter Shareholder-Gesichtspunkten. Der Wiederaufnahme wirtschaftsdemokratischer Diskussionen kommt daher mit der Corona-Krise eine besondere Rolle zu; Wirtschaft braucht demokratische Kontrolle mehr denn je.« (Köhlinger/Habermann 2020: 511)

cen für eine aktivierende, beteiligungsorientierte Interessenpolitik gesehen. Die Corona-Krise hätte die Lücken in der Gewerkschafts- wie in der Betriebsratsarbeit aufgezeigt: konzeptuelle, organisatorische und technische Lücken, die die Kommunikation zwischen Funktionären, Betriebsräten, Mitgliedern und Beschäftigten in der Krise erschwert haben. Die Corona-Krise habe letztlich aufgezeigt, dass die Gewerkschaften »in der Tat digital nicht auf der Höhe der Zeit« sind.

Manche Kolleg*innen erwarten von ihren Gewerkschaften, dass sie Strategien und Instrumente entwickeln, um mit den neuen digitalen Anforderungen besser umgehen zu können. Eine Voraussetzung wäre eine gründliche Evaluierung der in der Corona-Krise gemachten Erfahrungen.

7.9 Potenziale von Demokratie und Solidarität in der Corona-Krise?

Wie mehrfach erwähnt, schlägt nicht nur in der Politik, sondern auch in den Betrieben die Stunde der Exekutive. Und wie in der Politik die Beschränkung von Grundrechten und die fehlende demokratische Legitimation staatlicher Maßnahmen kritisiert werden, stößt auch in den Betrieben der autoritäre Durchgriff von Geschäftsleitungen auf Kritik. Vor allem die Frühphase der Pandemie war die Zeit der Anordnungen und Verfügungen: Maßnahmen zum Gesundheitsschutz und andere organisatorische und personelle Veränderungen wurden per Anordnung durchgesetzt. In Betrieben mit sozialpartnerschaftlich geprägten industriellen Beziehungen kam es dabei zu keinen Konflikten, die Entscheidungen des Managements wurden akzeptiert oder zumindest hingenommen. Hier bestätigt sich eine schon länger anhaltende Transformation der früheren Konfliktpartnerschaft zu einer »Partnerschaft ohne Konflikt« oder zu einer »Partnerschaft pur«.

Aber es gibt auch die andere Welt der Betriebe, in der der Konflikt zwischen Kapital und Arbeit nicht glattgebügelt ist, sondern den betrieblichen Alltag bestimmt. In unseren Interviews berichten zahlreiche Betriebs- und Personalräte von den autoritären Durchgriffsversuchen des Managements, aber auch vom Widerstand der Interessenvertretungen, die auf ihren Mitbestimmungsrechten beharrten und sich zur Wehr setzten. Es dauerte zwar in manchen Fällen einige Zeit, bis sich die Betriebsräte aus der »Corona-Starre« befreit hatten und gegen-

über dem Management deutlich machten, dass auch in einem Katastrophenfall ihre Mitbestimmungsrechte in Kraft sind. Und es gab umgekehrt Belegschaften und Interessenvertretungen, die die Initiative ergriffen und Maßnahmen zum Schutz der Gesundheit im Konflikt gegen das Management durchgesetzt haben.

In der Corona-Krise wurden sicher keine Fortschritte in Sachen Demokratisierung erreicht, aber es wurden zum Teil erfolgreiche Abwehrkämpfe zur Sicherung der Mitbestimmung als Gegenmachtressource geführt. Diese Erfahrungen in einigen Betrieben haben das Selbstbewusstsein von konfliktorientierten Betriebsräten und Belegschaften gestärkt, was auch in den Nach-Corona-Zeiten wirksam sein könnte. Ein Kollege des Österreichischen Gewerkschaftsbunds (ÖGB) spricht sogar von einem Revival der Gewerkschaften nach der Krise: »Denn nach der Krise gibt es vieles zu regeln in Wirtschaft und Gesellschaft. Und gerade auch in der Arbeitswelt ist ein Mehr an Mitbestimmung gefragt: bei der Arbeitszeit, beim Arbeitnehmer/innen- und Gesundheitsschutz, beim Homeoffice und mobilen Arbeiten. Manche Regelungen sind anzupassen, anderes neu zu gestalten. Mitbestimmung wirkt und wird – mit starken Betriebsräten und starken Gewerkschaften – auch nach der Krise notwendig sein.«³⁶ Dem können wir zustimmen – allerdings weitgehend nur im Sinne einer appellativen »Es-wäre-notwendig«-Logik.

Eine andere Erfahrung sind die veränderten Handlungsbedingungen für die Arbeit von Betriebsräten und Gewerkschaften. Unsere Befragungsergebnisse stützen die Einschätzung von Christoph Ehlscheid: »Wenn betriebliche Kooperations- und Kommunikationsprozesse zunehmend auf Datennetze verlagert werden sowie örtlich und zeitlich asynchron stattfinden, dann schrumpft mit einer solchen ›Auflösung des Betriebes‹ eine bedeutende Arena für soziale Erfahrungen, Interaktion (z.B. Betriebsversammlungen) und Konfliktregulation.« (Ehlscheid 2020: 133) Auf die dadurch bewirkte Schwächung von Demokratiepotezialen verweisen auch von uns befragte Betriebsräte und Gewerkschaftssekretäre. Aber unsere Befunde sind ambivalent: Digitale Kommunikation kann auch Betriebsrats- und Gewerkschaftsarbeit ergänzen und unterstützen und sie kann auch neue Chancen für eine aktivierende, beteiligungsorientierte Interessenpolitik ermöglichen. Eine auf den ersten Blick als Einschränkung politischer Arbeit erfahrene Ent-

³⁶ awblog.at/was-nach-corona-fuer-ein-revival-der-gewerkschaften-spricht/, 20.5.2020.

wicklung kann Wege öffnen für mehr demokratische Beteiligungsmöglichkeiten von unten.

Maßnahmen zur Bewältigung der Corona-Krise wie Kurzarbeit, mobile Arbeit oder auch der Gesundheitsschutz verstärken bestehende Ungleichheiten und schaffen neue Fragmentierungen. Wir haben in den jeweiligen Kapiteln die Folgen für Beschäftigung (Leiharbeit, Werkverträge), Einkommen (Prekaritäts- und Armutsrissen), Belastungen (Flexibilitätsanforderungen, Zeit- und Leistungsdruck) u.a. ausführlich beschrieben und gezeigt, wie sich dadurch die Gräben zwischen Belegschaftsteilen vertiefen. Und auch die Beschäftigtengruppen, die bei der Bewältigung der Welle der Pandemie den Status der Systemrelevanz erhielten, wurden nicht zuletzt deshalb als »Helden des Alltags« gefeiert, weil sie sich großen Gefahren und Risiken aussetzten und sich über Grenzen hinaus belasteten. Dabei ist ihre prekäre Arbeits- und Lebenssituation sowieso schon durch miserable Arbeitsbedingungen und Niedriglöhne gekennzeichnet.

Doch es werden in unserer Befragung nicht nur die zusätzlichen Risiken sichtbar: In der Ausnahmesituation werden von den Kolleg*innen auch Zusammenhalt und gemeinsame Sinnstiftung erlebt, Arbeit als solidarischer Zusammenhang erfahren. Neben der gesellschaftlichen Aufwertung erfahren sie auch eine subjektive Aufwertung ihrer Arbeit, die ihr Selbstbewusstsein stärkt. Und diese Solidaritätserfahrung verbindet sich mit dem Wissen um die Bedeutung, die ihre Tätigkeit für das Überleben von Mensch und Gesellschaft hat. Darin steckt auch ein Demokratisierungspotenzial für Arbeitskräfte, die in einer hierarchisch strukturierten betrieblichen Kooperation an unterster Stelle stehen. Von ihnen wird – ob an der Kasse beim Discounter, bei der Paketzustellung, im Krankenhaus oder im Produktionsbetrieb – verantwortliches Handeln in riskanten Situationen verlangt. Sie wissen, dass die Folgen der Pandemie nur mit ihrer Hilfe bewältigt werden können. Nur wenn sie die enormen physischen und psychischen Herausforderungen annehmen, können – wie in den Krankenhäusern – Menschenleben gerettet werden.

Dieses (Selbst-)Bewusstsein bricht sich an der strikten Unterordnung in ein autoritäres Betriebssystem, das durch die pandemische Notfallsituation noch verstärkt wird. In unseren Interviews ist die Nachdenklichkeit über diese Diskrepanz deutlich geworden. Ob daraus Ansprüche an ein selbstbestimmteres Arbeiten und auf mehr Einfluss auf betriebliche Kooperationsprozesse resultieren, bleibt offen.

Die Hinweise auf neue Kollegialitäts- und Solidarerfahrungen sowie auf das Bedürfnis, aus der virtuellen in die reale Kommunikation mit den Kolleg*innen zurückzukehren, mobile Arbeit also nicht dauerhaft, sondern meist nur im Wechsel mit stationärer Arbeit von den Kolleg*innen anzustreben, verweisen darauf, dass der Betrieb als Ort sozialer Interaktion trotz aller schon lange existierenden Tendenzen seiner »Auflösung« (Döhl u.a. 2001) ein wichtiger Bezugspunkt des kollegialen Austausches bleibt – und damit eine Vorstufe von Solidarität. In der weiter voranschreitenden digitalen Transformation wird diese Frage umkämpftes Terrain sein.

Durch die Corona-Krise erhöht sich das Tempo betrieblicher Transformationsprozesse. Darauf haben unsere Interviewpartner immer wieder hingewiesen. In der Krise selbst zeigt sich mit der Ausweitung mobiler Arbeit, dass die digitale Kommunikation und Vernetzung deutlich zugenommen haben. Das ist nicht nur ein Beleg für den verstärkten Einsatz digitaler Technik, sondern auch ein Zeichen für eine breitere Durchsetzung von Organisationsformen von Arbeit, in denen die Beschäftigten ihre Arbeitsaufgaben und Ziele selbständig und eigenverantwortlich erledigen und erreichen – wann und an welchem Ort sie das machen, ist letztlich auch im Unternehmensinteresse irrelevant. Relevant ist vielmehr, wer die Zeitkontingente, die Leistungsbedingungen und die Personalpolitik bestimmt. Aus anderen Forschungen wissen wir: Der Organisationswandel von traditionellen, bürokratischen Steuerungsformen zu modernen, flexiblen Steuerungssystemen von Arbeit ist eine wesentliche strukturelle Voraussetzung für eine breitere Durchsetzung mobiler Arbeit – unabhängig von der Corona-Krise. Diese Weiterentwicklung der organisatorischen Steuerung von Arbeit mit dem Potenzial digitaler Technologien erhöht auf der einen Seite die Leistungsanforderungen und das betriebliche Kontrollpotenzial und auf der anderen Seite die tatsächlichen Mitentscheidungs- und Mitgestaltungsmöglichkeiten der Beschäftigten und die daraus resultierenden Ansprüche an Selbstvertretung und Teilhabe. Darin steckt Demokratisierungspotenzial – vor allem dann, wenn sich die partizipativen Ansprüche an den Restriktionen der fremdbestimmten betrieblichen Rahmenbedingungen brechen, Selbstbestimmungswünsche nicht erfüllt werden und daraus wiederum ein Potenzial eigensinniger Widerständigkeit entsteht.

In unseren Interviews wurde in der Diskussion über die Regulierung mobiler Arbeit von einem Betriebsrat auch der Vorschlag einer hohen »Autonomie des Mitarbeiters« eingebracht, der selbst darüber ent-

scheiden kann, wo und wie er arbeiten will (siehe Kapitel 5.2): »Also für uns würde im Mittelpunkt von so einer Betriebsvereinbarung eben so weit wie möglich die Autonomie des Mitarbeiters stehen, sich das selber aussuchen zu können. Also wir würden eher sagen, die Firma schafft die Infrastruktur, schafft die Möglichkeiten und ermöglicht dem Mitarbeiter, ganz individuell und persönlich selber zu entscheiden.« (VB 6) Bei mobiler Arbeit, flexiblen Arbeitszeitmodellen, agiler Projektarbeit und anderen aktuellen Organisationsformen von Arbeit steht diese Frage einer Demokratisierung von unten seit Längerem auf der Agenda. Sie wird im Fortgang der Transformationsprozesse an Bedeutung gewinnen.

Für die Gewerkschaften kommt es darauf an, diese Formen selbstbestimmten individuellen Handelns in ihre Strategien einzubauen. Sie zu unterstützen, wenn die Beschäftigten als Anwälte in eigener Sache auftreten, ist schon deshalb nötig, weil Betriebsräte und Gewerkschaften bei neuen Arbeitsformen zunehmend weniger institutionellen Einfluss haben. »Und aus Sicht einer kollektiven, gewerkschaftlichen Interessenvertretungspolitik wird es darum gehen, individuelle Beteiligungsrechte verbindlich zu machen und mit den Normen und Verfahrensvorschriften einer erweiterten institutionellen Mitbestimmung abzusichern. Sonst läuft man Gefahr, die Unterstützung wesentlicher Teile der Beschäftigten an jene Formen, der durch das Management angeleiteten Partizipation zu verlieren, die demokratisch abgesicherte und rechtlich verbindliche Mitbestimmungsmöglichkeiten unterlaufen.« (Ehlscheid 2020: 138)

Die Corona-Krise war bzw. ist ganz und gar kein »Turbo« für mehr Demokratie und Solidarität im Betrieb, aber sie war oder ist auch – trotz des autoritären Durchgriffs zu Beginn der Pandemie – nicht einfach als demokratische Regression zu begreifen. Bei genauerem Blick in die Welt der Betriebe, den unsere Untersuchung ermöglicht, trägt der Krisenverlauf doch sehr viel widersprüchlichere Züge, in denen durchaus demokratische und solidarische Potenziale zu finden sind.

Literatur

- Banke, Knut-Olav (2020): Was passiert, wenn Arbeitgeber Kurzarbeit ausnutzen? Der Betriebsrat 2, <https://www.ifb.de/der-betriebsrat/wichtig-fuer-den-betriebsrat/was-passiert-wenn-arbeitgeber-die-kurzarbeit-ausnutzen.html>.
- Bauer, Anja/Fuchs, Johann/Gartner, Hermann/Hummel, Markus/Hutter, Christian/Wanger, Susanne/Weber, Enzo/Zika, Gerd (2020): Arbeitsmarkt auf schwierigem Erholungskurs. Prognose 2020/21, IAB-Kurzbericht 19.
- Brandt, Arno/Windels, Torsten (2020): Zur politischen Ökonomie der Corona-Krise, in: spw H. 4.
- Brenner, Robert (2020): Escalating Plunder, *New Left Review* 123, May-June. London.
- Carls, Kristin/Gehrken, Hinrich/Kuhlmann, Martin/Thamm, Lukas (2020): Digitalisierung – Arbeit – Gesundheit. Zwischenergebnisse aus dem Projekt Arbeit und Gesundheit in der Arbeitswelt 4.0. SOFI Arbeitspapier 2020-19. Göttingen.
- Detje, Richard/Menz, Wolfgang/Nies, Sarah/Sauer, Dieter (2011): Krise ohne Konflikt? Interessen- und Handlungsorientierungen im Betrieb – die Sicht der Betroffenen. Hamburg.
- Detje, Richard/Menz, Wolfgang/Nies, Sarah/Sauer, Dieter/Bischoff, Joachim (2013): Krisenerfahrungen und Politik. Der Blick von unten auf Betrieb, Gewerkschaft und Staat. Hamburg.
- Deutsche Bundesbank (2020): Monatsbericht Juni. Frankfurt a.M.
- Döhl, Volker/Kratzer, Nick/Sauer, Dieter/Moldaschl, Manfred (2001): Die Auflösung des Unternehmens? Zur Entgrenzung von Kapital und Arbeit, in: Beck, Ulrich/Bonß, Wolfgang (Hrsg.): Die Modernisierung der Moderne. Frankfurt a.M., S. 219-232.
- Dörre, Klaus (2020): Die Corona-Pandemie – eine Katastrophe mit Sprengkraft, in: *Berliner Journal für Soziologie*, S. 165-190.
- Dullien, Sebastian/Tober, Silke/Truger, Achim (2020): Wege aus der Wirtschaftskrise: Der Spagat zwischen Wachstumsstabilisierung und sozial-ökologischer Transformation, in: *WSI-Mitteilungen*, H. 6, S. 403-410.
- Ehlscheid, Christoph (2020): Mitbestimmung in der Transformation, in: Schmitz, Christoph/Urban, Hans-Jürgen (Hrsg.): Demokratie in der Arbeit – Eine vergessene Dimension in der Arbeitspolitik. Jahrbuch Gute Arbeit, Ausgabe 2021. Frankfurt a.M., S. 128-144.
- Eurofound (2020): Leben, Arbeiten und Covid 19, <https://www.eurofound.europa.eu/de/publications/report/2020/living-working-and-covid-19-first-findings-april-2020>

- Evans, Michaela/Becka, Denise/Schmidt, Christopher (2020): Nur systemrelevant in der Pandemie? Vorläufige Ein- und Aussichten für den Gesundheits- und Pflegesektor, in: spw, H. 4, S. 45-51.
- Fergen, Andrea/Neumann, Dirk (2021): Corona-Prävention im Betrieb. Neue Herausforderungen für eine demokratische Arbeitsschutzpolitik, in: Schmitz, Christoph/Urban, Hans-Jürgen (Hrsg.): Demokratie in der Arbeit – Eine vergessene Dimension in der Arbeitspolitik. Jahrbuch Gute Arbeit, Ausgabe 2021. Frankfurt a.M., S. 158-175.
- Fratzcher, Marcel (2020): Die neue Aufklärung. Wirtschaft und Gesellschaft nach der Corona-Krise. Berlin/München.
- Fuest, Clemens (2020): Wie wir unsere Wirtschaft retten. Der Weg aus der Corona-Krise. Berlin.
- Gesamtmetall (2020): Wiederhochfahren und Wiederherstellung – Vorschläge für die 2. und 3. Phase der Corona-Krise. Berlin, Mai, <https://www.gesamtmetall.de/sites/default/files/downloads/gesamtmetall-vorschlaege-fuer-die-corona-krise.pdf>.
- Grimm, Natalie/Kaufhold, Ina/Rüb, Stefan/Vogel, Berthold (2020): Die Praxis des Zusammenhalts in Zeiten gesellschaftlicher Verwundbarkeit. Soziologische Perspektiven auf Arbeit, Haushalt und öffentliche Güter, in: Deitelhoff, Nicole/Groh-Samberg, Olaf/Middell, Matthias (Hrsg.): Gesellschaftlicher Zusammenhalt. Ein interdisziplinärer Dialog. Frankfurt/New York, S. 316-332.
- Gutensohn, David (2020): Systemrelevante Berufe – Applaus vom Balkon reicht nicht, ZEIT online, 18.3., www.zeit.de/arbeit/2020-03/systemrelevante-berufe-coronavirus-pflegekraefte-kassierer-wertschaetzung.
- Harvey, David (2021): Antikapitalistische Politik im Zeichen von Corona, in: Jacobin, 6.5.2020, <https://jacobin.de/artikel/david-harvey-corona-krise-antikapitalismus/>.
- Hofmann, Jörg (2020): Corona oder: Die Krise als Chance für eine sozial-ökologische Transformation, in: Blätter für deutsche und internationale Politik, H. 9, S. 94-100.
- Illouz, Eva (2020): Acht Lehren aus der Pandemie, in: DIE ZEIT, 18.6., S. 53.
- ILO (International Labour Organisation) (2020): ILO Monitor: COVID-19 and the world of work. Sixth edition. Updated estimates and analysis (23.9.), https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_755910.pdf.
- Juvenal (1993): Satiren. Lateinisch – deutsch. Herausgegeben, übersetzt und mit Anmerkungen versehen von Joachim Adamietz. Darmstadt.
- Kahrs, Horst/Falkner, Thomas (2020): Corona als Richtungsimpuls. Demokratische Resilienz – resiliente Demokratie, Studie der Rosa-Luxemburg-Stiftung Nr. 16.
- Gluckert, Sebastian (Hrsg.) (2020): Das neue Infektionsschutzrecht. Baden-Baden.

- Koebe, Josefine/Samtleben, Claire/Schrenker, Annekatrin/Zucco, Aline (2020): Systemrelevant, aber dennoch kaum anerkannt: Entlohnung unverzichtbarer Berufe in der Corona-Krise unterdurchschnittlich. DIW aktuell 48. Berlin.
- Kohlrausch, Bettina/Zucco, Aline (2020): Die Corona-Krise trifft Frauen doppelt, Policy Brief WSI, Nr. 40, 5.
- Köhlinger, Jörg/Habermann, Jakob (2020): Was kommt nach der Pandemie? Herausforderungen für die gewerkschaftliche Betriebs-, Tarif- und Organisationspolitik der IG Metall, in: WSI-Mitteilungen, H. 6, S. 508-512.
- Lessenich, Stephan (2020): Soziologie – Corona – Kritik, in: Berliner Journal für Soziologie 30, S. 215-230.
- Lieber, Christoph (2020): Krise und »Normalität«. Was kann uns die Kritik der politischen Ökonomie zur Corona-Krise sagen?, in: Sozialismus.de, Heft 6, S. 45-51.
- Lott, Yvonne (2019): Weniger Arbeit, mehr Freizeit? Wofür Mütter und Väter flexible Arbeitsarrangements nutzen. WSI Report Nr. 47, März.
- Lübker, Malte/Zucco, Aline (2020): Was ist wichtig? Die Corona-Pandemie als Impuls zur Neubewertung systemrelevanter Sektoren, in: WSI-Mitteilungen H. 6, S. 472-484.
- Mayer-Ahuja, Nicole (2020): Stellungnahme zur schriftlichen Anhörung der Mindestlohn-Kommission, in: Mindestlohnkommission (Hrsg.): Stellungnahmen aus der schriftlichen Anhörung. Ergänzungsband zum Dritten Bericht der Mindestlohnkommission an die Bundesregierung nach § 9 Abs. 4 Mindestlohngesetz Berlin: Mindestlohnkommission.
- Mayer-Ahuja, Nicole/Detje, Richard (2020): »Solidarität« in Zeiten der Pandemie: Potenziale für eine neue Politik der Arbeit? In: WSI-Mitteilungen, Sonderheft 6: Die Corona-Pandemie: zwischen Krisenintervention und Transformation, S. 493-500.
- Mazzucato, Mariana (2020): Capitalism After the Pandemic. Getting the Recovery Right, in: Foreign Affairs, October 2, <https://www.foreignaffairs.com/articles/united-states/2020-10-02/capitalism-after-covid-19-pandemic?>
- Mertens, Peter (2020): Uns haben sie vergessen. Die werktätige Klasse, die Pflege und die Krise, die kommt. Berlin.
- Nies, Sarah/Reindl, Josef/Sauer, Dieter (2020): Digitalisierung, indirekte Steuerung und gesundheitliche (Selbst-)Gefährdung, in: Schröder, Lothar (Hrsg.): Gute Arbeit – Reader 2020. Frankfurt a.M., S. 21-33.
- Nies, Sarah/Roller, Katrin/Vogl, Gerlinde (2017): Mobilität und Leistung. Dienstreisende im Trade-off zwischen Verdichtung und Entgrenzung, in: ARBEIT, Heft 2, Jg. 26, S. 173-191.
- Orth, Christian (2020): Die Welt nach Corona – Warum diese Krise ein schwarzer Schwan ist, <https://www.br.de/radio/bayern2/die-welt-nach-corona-essay-100.html>, 2.4.2020.
- Pusch, Toralf/Seifert, Hartmut (2020): Kurzarbeit in der Corona-Krise mit neuen

- Schwerpunkten, Policy Brief WSI, Nr. 47. Düsseldorf.
- Robelski, Swantje/Steidelmüller, Corinna/Pohlan, Laura (2020): Betrieblicher Arbeitsschutz in der Corona-Krise, IAB-Forum, www.iab-forum/category/serien/corona-krise-folgen-fuer-den-arbeitsmarkt/, 28.10.
- Sauer, Dieter (2013): Die organisatorische Revolution. Umbrüche in der Arbeitswelt – Ursachen, Auswirkungen und arbeitspolitische Antworten. Hamburg.
- Sauer, Dieter/Stöger, Ursula/Bischoff, Joachim/Detje, Richard/Müller, Bernhard (2018): Rechtspopulismus und Gewerkschaften. Eine arbeitsweltliche Spurensuche. Hamburg.
- Schirach, Ferdinand von/Kluge, Alexander (2020): Trotzdem. München.
- Schulten, Thorsten/Müller, Torsten (2020): Kurzarbeitergeld in der Corona-Krise. Aktuelle Regelungen in Deutschland und Europa, Policy Brief WSI, Nr. 38. Düsseldorf.
- Sommer, Ulf (2020): Umbau der Wirtschaft: DAX-Konzerne streichen mehr Jobs als in der Finanzkrise, Handelsblatt, 29.9.
- Statistisches Bundesamt (2020): Pressemitteilung Nr. 323 vom 25. August, https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2020/08/PD20_323_811.html.
- Süß, Stefan (2020): Arbeiten während Corona: Homeoffice beeinflusst Produktivität, Stress und Konflikte, in: BM - Magazin für Beamtinnen und Beamte 6/2020.
- Urban, Hans-Jürgen (2021a): Corona, Kapitalismus, Demokratie. Demokratische Arbeitspolitik für ein neues Entwicklungsmodell. In: Schmitz, Christoph/Urban, Hans-Jürgen (Hrsg.): Demokratie in der Arbeit. Eine vergessene Dimension der Arbeitspolitik? Jahrbuch Gute Arbeit, Ausgabe 2021. Frankfurt a.M., S. 27-46.
- Urban, Hans-Jürgen (2021b): Heilsversprechen Homeoffice. Zu den Schattenseiten eines arbeitspolitischen Shootingstars, in: Blätter für deutsche und internationale Politik 2/21
- Vogl, Gerlinde/Nies, Gerd (2013): Mobile Arbeit. Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Analyse und Handlungsempfehlungen. Eine Schriftenreihe der Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf.

Weitere Quellen:

- ZEIT ONLINE, dpa, Reuters, AFP, 8.6.2020.
<https://www.pnp.de/nachrichten/bayern/Webasto-Chef-blickt-auf-Corona-Ausbruch-vor-halbem-Jahr-zurueck-3740101.html>
- <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/coronavirus/besprechung-der-bundeskanzlerin-mit-den-regierungschefinnen-und-regierungschefs-der-laender-1733248>.
- https://www.iab.de/de/iab-aktuell/folgen_der_corona-krise_auf_den_arbeitsmarkt.aspx/?x=nl

<https://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/luftfahrt-spohr-muss-weiter-sparen-lufthansa-koennte-noch-staerker-schrumpfen/26164416.html?ticket=ST-1891699-Exjh6XxLGjBhBFthAUMI-ap5>

VSA: Transformation der Arbeitswelt



Robert Hinke
Tarif-, Lohn- und Leistungs-politik in Ostdeutschland
Eine historisch-soziologische Untersuchung am Beispiel der Metall- und Elektroindustrie (1945-2004)
896 Seiten | Hardcover | € 49.80
ISBN 978-3-96488-085-7

Im Rahmen einer »dichten Beschreibung« wird der Tarif-, Lohn- und Leistungs-politik sowie ihrer Entwicklung in Ostdeutschland über sechs Jahrzehnte in zwei Gesellschaftssystemen nachgegangen.

Prospekte anfordern!

VSA: Verlag
St. Georgs Kirchhof 6
20099 Hamburg
Tel. 040/28 09 52 77-10
Fax 040/28 09 52 77-50
Mail: info@vsa-verlag.de



Hans-Jürgen Urban
Gute Arbeit in der Transformation
Über eingreifende Politik im digitalisierten Kapitalismus
264 Seiten | € 19.80
ISBN 978-3-96488-012-3

Wie lässt sich gewerkschaftliche Arbeits-politik zur Demokratisierung der Wirtschaft nutzen? Hans-Jürgen Urban liefert strategi-sche Antworten.

IG Metall Bezirk
Baden-Württemberg (Hrsg.)
aufrecht gehen
Wie Beschäftigte durch Organizing zu ihrem Recht kommen
160 Seiten | Hardcover | durchgehend farbig | Abbildungen | € 16.80
ISBN 978-3-89965-781-4

www.vsa-verlag.de

VSA:

VSA: Bücher für Kolleg*innen



Arno Georg/Kerstin Guhlemann/
Gerd Peter (Hrsg.)
Humanisierung der Arbeit 4.0
Prävention und Demokratie in der
digitalisierten Arbeitsgesellschaft
240 Seiten | € 19.80
ISBN 978-3-96488-031-4

Humanisierung der Arbeit in den 1970er
Jahren und Arbeit 4.0 aktuell – die damals
wie heute relevante Perspektive lautet:
demokratische Arbeit im Epochenbruch
gestalten.



Hartmut Meine
Gewerkschaft, ja bitte!
Ein Handbuch für Betriebsräte,
Vertrauensleute und Aktive
Dritte aktualisierte Ausgabe 2020
456 Seiten | Hardcover | Abbildungen |
€ 19.80
ISBN 978-3-96488-058-1

Dieses Handbuch unterstützt Betriebsräte,
Vertrauensleute und Jugend- und Auszubil-
dendenvertreter*innen im Betrieb. Für die
Ausgabe wurden alle Zahlen und Gesetze
aktualisiert und die Beschlüsse des Ge-
werkschaftstages 2019 der IG Metall ein-
gearbeitet. Ein neues Kapitel beschäftigt
sich mit der Transformation.

Prospekte anfordern!

VSA:

VSA: Verlag
St. Georgs Kirchhof 6
20099 Hamburg
Tel. 040/28 09 52 77-10
Fax 040/28 09 52 77-50
Mail: info@vsa-verlag.de

www.vsa-verlag.de