

Heilsversprechen Homeoffice

Zu den Schattenseiten eines arbeitspolitischen Shootingstars

Von Hans-Jürgen Urban

Seit Beginn der Coronapandemie macht auch hierzulande ein Modell mobiler Arbeit eine erstaunliche Karriere: das Homeoffice. Angetrieben durch den Versuch, der Pandemie auch in der Arbeitswelt Paroli zu bieten, gewann das Arbeiten von zu Hause erheblichen Auftrieb. Bot vor der Pandemie etwa jeder vierte Betrieb in Deutschland die Möglichkeit zum mobilen Arbeiten an – wobei diese zumeist nur stundenweise genutzt wurde und ganze Homeoffice-Tage eher die Ausnahme bildeten¹ –, waren es während der Pandemie gut drei Viertel der Firmen. Während der ersten Welle arbeiteten im April 2020 bereits 34 Prozent der Beschäftigten ganz oder teilweise im Homeoffice, unter den Beschäftigten mit Hochschulabschluss waren es sogar – je nach Studie – 60 bis 67 Prozent.² Zwar schwanken die Zahlen zu Beginn des Jahres 2021. Doch die Wissenschaft ist sich weitgehend einig: Das Potential des Homeoffice ist noch lange nicht ausgeschöpft. Nach Berechnungen des Münchner ifo-Instituts dürften „etwa 56 Prozent aller Beschäftigten in Deutschland prinzipiell einen Zugang zu Homeoffice haben“.³ Dem Homeoffice scheint eine blühende Zukunft beschieden.

Angesichts dessen setzte Finanzminister Olaf Scholz eine steuerliche Förderung des Homeoffice auf die Agenda; Bundesarbeitsminister Hubertus Heil wollte sogar einen Rechtsanspruch darauf einführen – womit er allerdings am Widerstand von Arbeitgebern und vom Koalitionspartner scheiterte. Doch lange beließen es Bund und Länder im Corona-Lockdown weitgehend bei freundlichen Appellen an die Unternehmen, „großzügige Homeoffice-Möglichkeiten zu schaffen“.⁴ Dabei spielen im Infektionsgeschehen die Arbeitsstätten auch außerhalb von Alten- und Pflegeheimen eine durchaus relevante Rolle, wie nicht nur die Corona-Ausbrüche in der fleischverarbeitenden Industrie vom Sommer letzten Jahres vermuten lassen.

1 Vgl. Philipp Grunau u.a., Homeoffice bietet Vorteile, hat aber auch Tücken, IAB-Kurzbericht 11/2019, S. 1.

2 Vgl. Jean-Victor Alipour, Oliver Falck und Simone Schüller, Homeoffice während der Pandemie und die Implikationen für eine Zeit nach der Krise, in: „ifo Schnelldienst“, 7/2020, vor allem S. 33.

3 Alipour/Falck/Schüller, a.a.O., S. 30.

4 Beschluss der Bundeskanzlerin mit den Regierungschefinnen und Regierungschefs der Länder vom 5.1.2021, S. 3.

Doch während Schulen und Kitas weitgehend, Restaurants sogar ganz schließen müssen und Kontakte im Privatbereich auf eine nicht im gleichen Haushalt lebende Person reduziert werden sollen, handelte die Politik lange Zeit so, als würde das Infektionsgeschehen vor den Werkstoren, Büros und Verwaltungsgebäuden weitgehend haltmachen. Der DGB-Vorsitzende Reiner Hoffmann forderte dagegen einen Rechtsanspruch auf Homeoffice in der Corona-Krise – zumindest dort, wo es machbar ist.⁵ Aber erst die enorm angestiegenen Todes- und Infektionszahlen führten auf dem Corona-Gipfel vom 19. Januar zu dem Beschluss, wonach aufgrund der Pandemie „Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber überall dort, wo es möglich ist, den Beschäftigten das Arbeiten im Homeoffice ermöglichen müssen, sofern die Tätigkeiten es zulassen“.

Die stechenden Trümpfe mobiler Arbeit

In der Debatte über das Homeoffice geht es allerdings um weit mehr als um ein taugliches Instrument zur Pandemiebekämpfung. Das Homeoffice ist inzwischen geradezu zum Synonym guter Arbeit im postindustriellen Kapitalismus avanciert. Dies gilt offenbar für beide Seiten der Arbeitsbeziehungen. Neben dem Infektionsschutz scheint es den Beschäftigten neue Optionen der Vereinbarkeit von Erwerbs- und Sorgearbeit zu eröffnen. Und viele Unternehmen sahen im Homeoffice nicht nur die Chance, in der Arbeitswelt Sozialkontakte zu verringern, sondern auch dafür, sich als moderne Arbeitgeber mit modernen und flexiblen Arbeitsmodellen zu profilieren.

Repräsentiert und antizipiert das Homeoffice damit das „Büro“ oder gar das „Arbeitsmodell der Zukunft“?⁶ Deutet die Wertschätzung auf Beschäftigten- und Unternehmensseite darauf hin, dass das Homeoffice eine „einmalige Chance für die deutsche Arbeitskultur“⁷ verkörpert, die die Interessen beider Seiten zu verbinden vermag? Markiert es gar einen humanisierungspolitischen Durchbruch für die Arbeit der Zukunft?

Wie so oft ist die Sache komplizierter. Ein differenzierter, arbeitssoziologisch informierter Blick auf Entwicklungsdynamiken und Interessenlagen zeigt, dass es sich beim Homeoffice wohl eher um einen humanisierungspolitischen Scheinriesen handelt.⁸ Je mehr man sich dem spektakulären Phänomen nähert, umso mehr schrumpfen dessen Ausstrahlungs- und Orientierungskraft. Als Symbol der humanen Arbeitswelt der Zukunft erweist es sich als heillos überfordert.

Unbestreitbar ist zunächst, dass das Homeoffice in der Pandemie und darüber hinaus über stechende Trümpfe verfügt. Zumindest solange die privaten Haushalte nicht zu Hotspots der Infektion werden, scheinen die eigenen vier

5 „Sonst machen die Kapitalisten, was sie wollen“. Interview mit Reiner Hoffmann, in: „Süddeutsche Zeitung“, 11.1.2021.

6 Vgl. dazu etwa den Schwerpunkt im September-Heft 2020 der deutschsprachigen Ausgabe des „Harvard Business manager“.

7 Luisa Jacobs, Für die deutsche Arbeitskultur eine einmalige Chance, www.zeit.de, 16.3.2020.

8 Die metaphorische Figur des Scheinriesen stammt bekanntlich von dem Schriftsteller Michael Ende.

Wände ein sicherer Ort zu sein. Wenn die Wegezeiten zur und von der Arbeit entfallen, schwindet die Gefahr von Masseninfektionen in den Pendlerströmen der Ballungsräume. Und wer nicht im Büro ist, kann nicht zum Teil betrieblicher Ansteckungsketten werden. Auch nach Corona wird der Wunsch anhalten, wenigstens zeitweise im Homeoffice arbeiten zu können.⁹ Die Vermeidung von Pendelzeiten inklusive ermüdender Rushhour-Staus oder verpasster Anschlusszüge stellt auch jenseits der Pandemie einen Gewinn an Lebenszeit dar. Und unter entsprechenden Bedingungen ermöglicht die Arbeit im Privatbereich auch eine bessere Vereinbarkeit von Erwerbs- und Sorgearbeit – in Form von Kinderbetreuung und Pflegeaktivitäten –, die aufgrund der Persistenz traditioneller Geschlechterrollen vor allem auf den Schultern der Frauen lastet. Hinzu kommen mögliche Vorteile bei den Arbeitsbedingungen. Die Büro- und Projektarbeit der Gegenwart ist vielfach durch schrumpfende Büroräume oder überfüllte Großraumbüros geprägt – mit entsprechend unergonomischen Arbeitsplätzen und teils erheblichen Lärmkulissen, die wiederum bei den Beschäftigten massive Konzentrationsstörungen zur Folge haben. Demgegenüber kann das Büro im Privatbereich zum Ort weitgehend ungestörter Konzentration werden.

Und schließlich eröffnet das Homeoffice die Chance auf einen zumindest befristeten Ausbruch aus betrieblichen Hierarchien, Kontrollsystemen und Kodizes. Das Arbeiten am Computer in der bequemen Jogginghose ist dabei nicht einmal das Entscheidende. Die arbeitspsychologische Forschung ist sich einig, dass mangelnde Führungs- und Sozialkompetenz von Vorgesetzten in der modernen Arbeitswelt zum zentralen Stressfaktor und Treiber von Burn-out-Problemen unter den Beschäftigten avanciert ist. Wer wollte nicht von der Aussicht begeistert sein, den autoritären oder hektischen Abteilungs- oder Projektleiter gegen vertraute Familienmitglieder auszutauschen? Kein Wunder also, dass mit dem Homeoffice vielfach Einsatzbereitschaft und Zufriedenheit unter den Beschäftigten steigen.¹⁰

Erste Regulierungsversuche im Schattenreich des Privaten

Die Wertschätzung des Homeoffice hat also gute Gründe, sie ist aber keineswegs ungetrübt. Im Gegenteil: Je länger das Homeoffice andauert, desto mehr steigt auch die Unzufriedenheit.¹¹ Das zeigen nicht zuletzt die Erfahrungen aus Vor-Corona-Zeiten. Schließlich ist das Arbeiten im Privaten nichts Neues: Schon vor der Pandemie war diese Arbeitspraxis bedeutend und vor allem unter hochqualifizierten Beschäftigten die Regel. Was während der offiziellen Arbeitszeit am Arbeitsplatz nicht bewältigt wird, wandert oftmals in Aktentaschen, auf Sticks oder als E-Mail-Datei ins Büro

9 Vgl. Holger Bolin u.a., Verbreitung und Auswirkungen von mobiler Arbeit und Homeoffice. Kurzex-pertise, September 2020, S. 35ff. sowie DGB-Index Gute Arbeit: Report 2020: Mehr als Homeoffice – Mobile Arbeit in Deutschland, www.index-gute-arbeit.dgb.de, 12.10.2020, S. 20.

10 Vgl. Yvonne Lott, Work-Life-Balance im Homeoffice: Was kann der Betrieb tun?, WSI-Report Nr. 54, Januar 2020.

11 Vgl. Stefan Rief, Das Büro der Zukunft, in: „Harvard Business manager“, 9/2020, S. 23, hier S. 20.

nach zu Hause und wird dort in der Schattenwelt des Privatlebens verrichtet – nach individuellen Bedingungen und unreguliert, sprich: außerhalb der offiziellen Regeln der Arbeitsverfassung. Demgegenüber ist die Telearbeit, wie die offizielle Variante des kontinuierlichen Arbeitens von zu Hause im deutschen Arbeitsschutzsystem genannt wird, weitgehend reguliert. Sie kommt über alle Wirtschaftssektoren zum Einsatz. Telearbeitsplätze sind vom Arbeitgeber fest eingerichtete Bildschirmarbeitsplätze im Privatbereich der Beschäftigten.¹² Ein solcher Arbeitsplatz gilt erst dann als eingerichtet, wenn Arbeitgeber und Beschäftigte die Bedingungen, vor allem zu wöchentlicher Arbeitszeit und Dauer der Einrichtung der Telearbeit, arbeitsvertraglich oder im Rahmen einer Vereinbarung festgelegt haben. Zugleich muss die benötigte Ausstattung mit Mobiliar, Arbeitsmitteln einschließlich der Kommunikationseinrichtungen durch den Arbeitgeber oder eine von ihm beauftragte Person im Privatbereich des Beschäftigten bereitgestellt und installiert werden.

Während die weitgehend unregulierte Abend- und Wochenendarbeit unter hochqualifizierten Beschäftigten eher die Regel ist, bleibt die regulierte Telearbeit in der heutigen Arbeitswelt eine Ausnahme. Das Homeoffice der Corona-Ära ist dagegen weit verbreitet, aber wenig reguliert. In der Rechtswelt der Arbeitsverfassung war es bisher ein weitgehend unbekanntes Wesen. Erst in der im August 2020 in Kraft getretenen Sars-CoV-2-Arbeitsschutzregel taucht das Homeoffice der Corona-Ära als arbeitsschutzrelevanter Rechtsbegriff erstmals in einem offiziellen Vorschriftenwerk auf.¹³ Diese für die Unternehmen verbindliche Regel konkretisiert für den Zeitraum der „epidemischen Lage von nationaler Tragweite“ die Anforderungen an den Arbeitsschutz, um das Infektionsrisiko für Beschäftigte am Arbeitsplatz zu senken oder auf niedrigem Niveau zu halten. Homeoffice wird dort als Form des mobilen Arbeitens bestimmt, die es den Beschäftigten ermöglicht, nach vorheriger Abstimmung mit dem Arbeitgeber zeitweilig im Privatbereich etwa unter Nutzung von Notebooks für den Arbeitgeber tätig zu sein. Es zielt auf die Reduzierung der Zahl der im Betrieb anwesenden Beschäftigten und die Unterstützung der Abstandsregeln. Auch für die Arbeit im Homeoffice, so die Regel weiter, gelten die einschlägigen Schutzvorschriften des Arbeitsschutz- und des Arbeitszeit-Gesetzes. Und der Arbeitgeber hat Sorge dafür zu tragen, dass Beschäftigte auch im Falle fehlender technischer Möglichkeiten ihre Arbeitsaufgaben erfüllen können und ausreichend Zugang zu betrieblicher Kommunikation und Informationen haben. Schließlich sollen Führungskräfte für die psychischen Belastungen sensibilisiert werden, die mit den Veränderungen in der Arbeit im Zuge des Infektionsschutzes einhergehen.

Mit Blick auf das arbeitsschutzrechtliche Regelwerk erwies sich die Bekämpfung der Coronapandemie also durchaus als innovativ. Durch sie fand das Homeoffice – zumindest für die Zeit der epidemischen Notlage – Eingang in die Rechtswelt des Arbeitsschutzes; die Geltung wichtiger

¹² Vgl. § 2 Absatz 7 Arbeitsstätten-Verordnung.

¹³ Vgl. Abschnitte 2.2 sowie 4.2.4 der Sars-CoV-2-Arbeitsschutzregel, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, www.baua.de.

Schutzvorschriften für die mobile Arbeit wurde bestätigt. Vor allem die explizite Forderung, Gesundheitsgefährdungen im Homeoffice zu ermitteln und zu beseitigen, kollidiert mit der arbeitsweltlichen Realität – und kann deshalb nur begrüßt werden.

Das Homeoffice unter dem Druck kapitalistischer Imperative

Diesen befristeten Regulierungsfortschritten steht allerdings eine ambivalente Realität gegenüber. Das Homeoffice war schon vor der Pandemie auch ein Ort ständiger Erreichbarkeit, überlanger Arbeitszeiten, unbezahlter Arbeit und verkürzter Ruhezeiten.¹⁴ Und vor allem: Eine arbeitspolitische Bewertung darf das Homeoffice nicht isoliert und quasi phänomenologisch betrachten. Die moderne Arbeitswelt ist durch spezifische Entwicklungsdynamiken geprägt. Diese folgen, wie könnte es in einer kapitalistischen Marktökonomie anders sein, nicht anonymen Humanisierungsambitionen, sondern den Imperativen kapitalistischer Märkte, sprich: der permanenten Steigerung von Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit.

Auch die mobile Arbeit ist von diesen Imperativen nicht frei und wird sich in ihrem Kontext entwickeln. Von außen mag das Homeoffice als eine Arbeitsinsel jenseits der Zwänge des Betriebsalltags erscheinen. Für die Organisations- und Personalpolitik der Unternehmen sieht die Sache jedoch ganz anders aus. Für sie ist auch die mobile Arbeit Bestandteil der internen und externen Restrukturierung der Arbeitsbeziehungen, mit der die Unternehmen auf Produktivitäts- und Rentabilitätskrisen reagieren oder den Anforderungen neuer oder sich wandelnder Märkte gerecht zu werden versuchen. Der Wandel im Zuge der Dekarbonisierung wird diesen Trend noch verstärken. Für die Beschäftigten erzeugt das allerdings unerwünschte Nebeneffekte, die schon heute tiefe Kratzer im glänzenden Lack der mobilen Arbeit hinterlassen.

Das gilt zum einen für die Entgrenzung von Arbeit und Leistungsanforderungen. Sie durchzieht die moderne Arbeit wie ein roter Faden. Umfassend flexibilisierte Arbeitszeit-Modelle sowie neue Formen der Personalführung („indirekte Steuerung“) versprechen mehr Selbstbestimmung für die Beschäftigten, gehen aber in der Regel mit neuen Formen der Arbeitsintensivierung und der noch stärkeren Einbeziehung der Lebenswelt in die Rhythmen der Erwerbsarbeit einher. Gestützt auf die voranschreitende Digitalisierung ist die Arbeit zudem immer öfter mit neuen Formen der Verhaltens- und Leistungskontrolle verbunden. Die *hidden agenda* lautet: mehr Produktivität durch mehr kontrollierte Autonomie.

Es wäre naiv anzunehmen, dass die Heimarbeit mit digitalen Endgeräten, die ohne Regulierung von Arbeitszeiten und Leistungsvorgaben, wohl aber mit neuen Möglichkeiten der Leistungs- und Verhaltenskontrolle stattfindet, nicht von dieser Dynamik erfasst werden wird. Detektive, die im Auftrag der

¹⁴ Vgl. DGB-Index Gute Arbeit, a.a.O., S. 10ff.

Unternehmen vermeintlichen Faulenzern im Rückzugsort Homeoffice auf der Spur sind, dürften Einzelfälle bleiben.¹⁵ Doch alles am Homeoffice ist geeignet, den Trend zur Ökonomisierung der Arbeit zu forcieren. Die Grenzen zwischen Arbeits- und Lebenszeit verschwimmen weiter, die Kontrolle von Arbeitsschutzrechten (etwa der Bildschirmergonomie oder der Arbeitsumgebung) werden erschwert und digitale Überwachungsmöglichkeiten erleichtert.¹⁶ Die mobile, weitgehend digital stattfindende Arbeit wird eine neue Ära der „Kolonialisierung der Lebenswelt“ (Jürgen Habermas) einleiten – mit entsprechenden Folgeschäden für Physis und Psyche sowie private Sozialbeziehungen unter den Betroffenen. Bereits jetzt ist im Homeoffice die Klage über eine Vermischung von Arbeit und Privatleben weit verbreitet.¹⁷ Dabei wird es nicht bleiben.

Büro-Klau und Outsourcing im »New Normal Work Model«?

Ein weiterer Trend der modernen Arbeitswelt dürfte das Homeoffice erfassen – erneut mit ambivalenten Auswirkungen. Schon in der Vergangenheit wurde die Welt der Büros grundlegend verändert. „Häufig hoben die Unternehmen die feste Zuordnung eines Arbeitsplatzes zu einer Person auf, damit Mitarbeiter die offenen Räume flexibel nutzen konnten. Gleichzeitig weiteten sie die mobile Arbeit aus: Angestellte durften Teile ihrer Arbeit von zu Hause aus erbringen. Im Gegenzug reduzierten die Firmen häufig die Anzahl der Büroplätze und sparten Flächen ein.“¹⁸ Mit den räumlichen Grenzen sollen auch die der Kommunikation und Kreativität fallen, so die Begleitmusik von oben.

Doch je umfassender die neuen Bürokonzepte greifen, desto häufiger kollidieren die Verheißungen des Managements mit den ernüchternden Erfahrungen des Arbeitsalltags. Das Fehlen von Rückzugsmöglichkeiten für konzentriertes Arbeiten, eine belastende Lärmkulisse im Großraumbüro und permanente Arbeitsunterbrechungen durch lautes Sprechen des Nachbarn oder vorbeilaufende Personen machen das Arbeiten im „Modern Work Space“ schwierig. Ganz zu schweigen vom täglichen Kampf um einen Arbeitsplatz im Unternehmen. Denn die Bereitstellung einer ausreichenden Anzahl von Büroarbeitsplätzen fällt immer öfter einer aggressiven Raumbewirtschaftung zum Opfer.

Eröffnet da der Rückzug in die eigenen vier Wände nicht eine lukrative Perspektive: auf ein festes Büro, eine konzentrierte Arbeitsatmosphäre und die Abwesenheit störender Kollegen und Vorgesetzten? Mag sein, jedenfalls wenn die Kinder versorgt sind, keine pflegebedürftigen Angehörigen Aufmerksamkeit reklamieren und die Wohnungsgröße einen geeigneten Arbeitsort hergibt. Das allerdings ist oft nicht der Fall: „Nach eigenen Angaben hatten immerhin 62 Prozent der Beschäftigten, die im Juli/August 2020

15 Vgl. „Faulenzern auf der Spur“, in: „Handelsblatt“, 16.10.2020.

16 Dazu etwa „Tracking von Mitarbeitern. In der Krise boomt auch die Überwachung durch den Chef“, www.sueddeutsche.de, 6.4.2020.

17 Vgl. Grunau u.a., a.a.O., S. 8 sowie DGB-Index Gute Arbeit, a.a.O., S. 14.

18 Reif, a.a.O., S. 20.

aus dem Homeoffice arbeiteten, keinen gut dafür geeigneten oder keinen spezifisch dafür eingerichteten Arbeitsplatz zur Verfügung.“¹⁹

Auch für die Unternehmen liegen die Verlockungen des Homeoffice auf der Hand. So verkündete bereits im vergangenen Juli das Management der Siemens AG eine neue Normalität der Arbeitsorganisation (das „New Normal Working Model“). Mobiles Arbeiten an zwei bis drei Tagen pro Woche soll damit als weltweiter Standard im Konzern etabliert werden, der durch Präsenzzeit im Büro lediglich ergänzt wird. Dabei ist viel von Flexibilität, weniger Umweltbelastung und dem Wohlbefinden der Beschäftigten die Rede. Vor allem aber soll der Mitarbeiter „– in Absprache mit der Führungskraft – denjenigen Arbeitsort wählen, an dem er am produktivsten ist“.²⁰ Die Kostenreduzierung, die durch den Abbau von Bürofläche aktiviert werden soll, taucht als Werbeargument für die neue Arbeitsnormalität zwar nicht auf. Doch den Beschäftigten macht sie sich bei Arbeiten, die aus dem Unternehmen erledigt werden müssen, schon heute oft als Büro-Klau bemerkbar. Mitunter erweist sich die Kantine außerhalb der Öffnungszeiten als letzter Zufluchtsort für ungestörtes Arbeiten.

Auf viele Homeofficer könnte jedoch noch eine weitere böse Überraschung zukommen. Weil die Coronapandemie den Kostendruck in vielen Unternehmen erhöht hat, wird für sie die Aktivierung von Lohnkostendifferenzen zwischen deutschen und etwa südosteuropäischen Standorten noch attraktiver. „Go east“ lautet etwa in der Autozulieferindustrie eine einschlägige Managerparole. Das gilt für die Produktions- wie für die noch ortsflexiblere Wissensarbeit. Ob das Homeoffice sich im Nachbarort oder auf einem anderen Kontinent befindet, macht keinen grundsätzlichen Unterschied. Seine massive Ausweitung in der Pandemie könnte sich als Probelauf für eine neue Welle des Outsourcings von Arbeitsplätzen erweisen.

Die Zersetzung betrieblicher Sozialbeziehungen

Schließlich zeigte sich bereits vor der Krise, dass die mobile Arbeit und das Homeoffice im Besonderen eine Zersetzung betrieblicher Sozialbeziehungen fördern. Die Betroffenen empfinden dies als Isolierung in der Arbeit. Erfahrene oder befürchtete Kontaktverluste zu Kolleginnen und Kollegen und vor allem dem informellen Betriebsgeschehen werden entsprechend als Schattenseiten des Arbeitens von zu Hause genannt.²¹ Vor allem für Frauen dürfte sich eine dauerhafte Ausgrenzung aus betrieblichen Netzwerken und Machtstrukturen als Karriereblockade erweisen.²²

Überdies bestätigt sich in der Pandemie die soziale Selektivität des Homeoffice: Längst nicht alle Beschäftigten konnten sich über die Verlage-

19 Holger Bolin u.a., a.a.O., S. 116.

20 Siemens etabliert mobiles Arbeiten als Kernelement der „neuen Normalität“, Pressemitteilung der Siemens AG, <https://press.siemens.com>, 16.7.2020.

21 Dazu etwa Phillip Grunau u.a., a.a.O., S. 7 f.

22 Jutta Almendinger, Es geht nur gemeinsam! Wie wir endlich Geschlechtergerechtigkeit erreichen, Berlin 2021, S. 70 ff.

zung der Arbeit vor der Infektionsgefahr schützen. Einen leichteren Zugang zum Homeoffice haben generell vor allem kognitiv tätige, hochqualifizierte und besserverdienende Erwerbstätige.²³ Damit konzentrierten sich Kosten und Erträge der Krisenbekämpfung einmal mehr in unterschiedlichen Beschäftigtengruppen.²⁴ Das Homeoffice schützte nur bestimmte Gruppen vor dem Virus und vor Einkommenseinbußen etwa durch Kurzarbeit oder gar Arbeitslosigkeit. Und für weibliche Beschäftigte, die auch in der Coronakrise zumeist die Verantwortung für die Kinderbetreuung tragen, ging die Schließung von Kitas und Schulen trotz Homeoffice zumeist mit einer enormen Erhöhung der Doppelbelastung aus Erwerbs- und Sorge-Arbeit einher.²⁵

Nicht vergessen werden sollte schließlich eine weitere Variante des Homeoffice – die Ausbeutung isolierter Clickworker in der neuen Digital-Ökonomie. Auch sie findet im Homeoffice statt. Arbeitsaufträge werden in der Regel über Online-Plattformen vermittelt, nicht selten über Ausschreibungen, die keinerlei Standards für Bezahlung, Verwertung und Arbeitsrechte enthalten. Hier wird das andere, das prekäre Gesicht der mobilen Arbeit sichtbar.²⁶ Soziale Isolierung, Verfügbarkeit rund um die Uhr, minimale und unsichere Bezahlung und die Abwesenheit von Interessenvertretungsstrukturen verdichten sich hier zu einer materiellen und psychischen Ausbeutungssituation, deren Langzeitschäden für die Einzelnen und die Gesellschaft bisher lediglich zu erahnen sind. Die Versuche, über Mindeststandards für die Vergütung und Arbeitszeiten, Sozialversicherungspflicht und andere Schutzrechte wenigstens Elemente von Sozialschutz und Solidarität zu implementieren, stehen dabei erst am Anfang. Lobenswerte Initiativen aus der Politik, die Rechte von Clickworkern zu stärken, sind vorhanden.²⁷ Die Erfolgsaussichten bleiben gleichwohl mehr als ungewiss.

Das Homeoffice als regulative Herausforderung

All das zeigt: Der genaue Blick lässt den Scheinriesen Homeoffice schrumpfen. Mehr noch: In einem gewissen Sinne steht die Heimarbeit für eine Erschöpfung der Humanisierungs- und Sozialpolitik angesichts der Zwänge der amputierten Wohlfahrtsgesellschaft. Statt das Arbeitsvolumen durch tarifliche und betriebliche Vereinbarungen im Rahmen eines Leistungskompromisses zu begrenzen, wird die Möglichkeit von abendlicher (und mitunter nächtlicher) Heimarbeit als zweifelhafte Lösung angeboten. Statt den Zumutungen von Sharing- und Modern-Work-Spaces-Konzepten in den Betrieben entgegenzutreten und das Recht auf einen adäquat ausgestatteten Arbeitsplatz zu verteidigen, fördert es die Flucht aus der Arbeitsstätte ins private Büro. Statt über einen ausgebauten öffentlichen Nahverkehr die

23 Vgl. Bonin u.a., a.a.O., S. 13.

24 Alipour u.a., a.a.O., S. 30.

25 Bonin u.a., a.a.O., S. 129ff.

26 Vgl. Hans-Jürgen Urban, *Gute Arbeit in der Transformation. Über eingreifende Politik im digitalisierten Kapitalismus*, Hamburg 2019, S. 144.

27 Vgl. „Arbeitsminister Heil will Plattformökonomie zügeln“, in: „Handelsblatt“, 28.11.2020.

alltäglichen Belastungen von Pendelfahrten zur und von der Arbeit zu verringern, reduziert es lediglich die weiterhin stressbehafteten Fahrten. Und statt schließlich auf die Bereitstellung öffentlicher Einrichtungen der Kinderbetreuung und der Pflege zu drängen, werden die gleichzeitig zu bewältigenden Arbeits-, Betreuungs- und Pflegetätigkeiten in der Anonymität der Privatsphäre zum Fortschritt erhoben.

Das Homeoffice ist also keineswegs eine Strategie, die das Übel an der Wurzel packt. Die mit ihm verbundenen utopischen Ambitionen sind äußerst gering. Offenbar deformieren die Sachzwänge der Gegenwart das Bild einer visionären Zukunft. Besser der zugeflogene Spatz in der Hand als die humanisierungspolitische Taube auf dem Dach. Das spricht nicht gegen den Spatz, aber für einen arbeitspolitischen Realismus. Soll der Spatz nicht weitere Federn verlieren, muss mobile Arbeit stärker als bisher in die geltende Arbeits- und Sozialverfassung integriert werden. Doch auch diese muss sich wandeln und den neuen Anforderungen mobiler Arbeit öffnen. Eine solche, regulative Politikagenda hätte vor allem in folgende vier Richtungen zu wirken.

Wo bleibt die Alltagsolidarität?

Erstens sollte die Ausweitung mobiler Arbeit in eine umfassende Investitions-offensive in die öffentlichen Kinderbetreuungs- und Pflegeinfrastruktur eingebettet werden. Das Homeoffice darf nicht zum Lückenbüßer für eine verweigerte Bringschuld der Gesellschaft in Sachen Sorgearbeit werden. Nur wenn Alternativen in den Feldern der Betreuungsarbeit zur Verfügung stehen, kann von wirklichen Wahlmöglichkeiten zwischen Büro- und Homeoffice-Arbeit gesprochen werden. Der durch Vereinbarkeitsnöte erzwungene Griff zur Arbeit von zu Hause steht nicht für einen Zugewinn an individueller Zeitsouveränität. Als privater Ausweg aus einer gesellschaftlich zu verantwortenden Notlage kann die neue Arbeitsform ihr emanzipatorisches Potential nicht entfalten.

Zweitens erweist sich die Eingliederung des Homeoffice in eine sich wandelnde Arbeits- und Sozialverfassung als unverzichtbar. Von besonderer Bedeutung ist die Regulierung der Zeitstruktur. Es geht um die Festlegung von Ansprache- und Verfügungszeiten in der Arbeit und eine klare Grenz-ziehung zwischen Arbeit- und Freizeit. Und es geht um Vereinbarungen über Arbeitsorganisation, Arbeitsinstrumente und um den Schutz vor offenen und subtilen Formen der Kontrolle und Steuerung. Die Mitbestimmungsrechte der Betriebsräte in diesen Feldern müssen gestärkt und das Zugangsrecht der Gewerkschaften garantiert werden. Zusätzlich gilt es, individuelle Rechte auf Homeoffice zu stärken. Bundesminister Hubertus Heil ist erst im November mit dem von ihm geplanten Recht auf mobile Arbeit an einer „Fundamentalopposition“ bei Arbeitgebern und Koalitionspartner gescheitert.²⁸ Dabei sollte es auf maximal 24 Tage im Jahr begrenzt werden und nur gelten, wenn

28 „Recht auf Homeoffice abgeräumt“, in: „Frankfurter Allgemeine Zeitung“, 16.11.2020.

sich die Art der Tätigkeit grundsätzlich eigne und betriebliche Gründe der mobilen Arbeit nicht entgegenstünden. Doch schon dieses Maß an Zeitsouveränität für die Beschäftigten war wohl zu viel. Die medial inszenierte Interessenidentität zwischen Arbeitgebern, Beschäftigten und moderner Politik schmolz jedenfalls wie Schnee in der Sonne, als die Rede auf verbindliche Arbeitsrechte kam.

Unverzichtbar ist *drittens* die Übertragung jener gesundheitsförderlichen Arbeitsschutzrechte, die über Jahrzehnte entwickelt wurden. Die Überwachung dieser Rechte in den eigenen vier Wänden ist zweifellos eine brisante Herausforderung, erfordert sie doch Methoden, die der Sensibilität der eigentlich von staatlichen Zugriffen zu schützenden Privatsphäre gerecht werden. Gleichwohl gilt es zu verhindern, dass sich das Homeoffice als Zone eines fehlenden oder abgeschwächten Arbeitsschutzes etabliert. Die gesetzliche Pflicht der Arbeitgeber, die Gesundheitsgefährdungen für die Beschäftigten an Arbeitsplätzen zu beurteilen und die Gefährdungen präventiv zu beseitigen, muss auch für mobile Arbeit gelten – und vor allem: umgesetzt werden. Erreichte Standards der Bildschirmergonomie etwa dürfen nicht an Gewicht verlieren, nur weil der Arbeitsplatz sich außerhalb der Betriebsstätte befindet. Doch schon die Frage, wer die Kosten für eine akzeptable Ausstattung der Arbeitsplätze trägt (Bildschirme, Tastatur, Headsets usw.), erweist sich häufig als Konfliktpunkt. Weitere sind absehbar. Würden jedoch anerkannte Arbeitsschutzstandards und das Regelungsniveau der Telearbeit unterschritten, könnte sich das Homeoffice als Trojanisches Pferd erweisen, das einem Arbeitsschutz *light* Tür und Tor öffnet. Erhöhter Druck auf mühselig erkämpfte Schutzrechte wäre die absehbare Folge.

Viertens erfordert die neue Arbeit auch neue Formen eines solidarischen Empowerments. Aufgrund der Abwesenheit einschlägiger betrieblicher Kontrollmechanismen im Homeoffice wächst die Gefahr, dass geltende Arbeitsschutzregeln ins Leere laufen. Bei der Schließung dieser drohenden Schutzlücke sind nicht zuletzt die Betroffenen selbst gefragt. Sie müssen für die Einhaltung von Arbeitszeit- und Ergonomie-Standards mit Sorge tragen und sind somit auch als Kontrolleure der eigenen Arbeitsbedingungen gefordert. Die Fähigkeit zur Selbstorganisation, kurz: Empowerment der Beschäftigten, wird dabei zur Schlüsselressource.

Das einschlägige Verständnis von Empowerment ist aus gewerkschaftlicher Perspektive gleichwohl eine prekäre Angelegenheit. In den Human-Ressource-Narrativen steht es zumeist für die Verschiebung von Arbeitgeber-Verantwortung auf die Beschäftigten. Als Preis für neue Spielräume in der Arbeit wird den Belegschaftsmitgliedern eine Bringschuld für steigende Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit zugewiesen. Von dieser liberalistischen Vorstellung unterscheidet sich die Idee einer solidarischen Selbstermächtigung. Sie soll die individuelle Autonomie durch kollektive Rechte absichern und die Individuen durch rechtliche und materielle Ressourcen so ausstatten, dass sie ihre Rechte wahrnehmen können. Was dies für eine neue Balance aus kollektiven und individuellen Rechten in einer Arbeits- und Sozialverfassung des 21. Jahrhunderts bedeutet, ist allerdings auch in gewerkschaft-

lichen Konzepten noch nicht ausbuchstabiert. Strategisch betrachtet müsste die gewerkschaftliche Antwort auf die mobile Arbeit in einer umfassenden Gestaltungs- und Humanisierungsinitiative bestehen, die über diese Arbeitsform hinausreicht. Doch bereits die rechtliche Regulierung der mobilen Arbeit wird nicht ohne harte Arbeitskonflikte ablaufen. Kompromisslinien zwischen Kapital und Arbeit müssen neu justiert werden. Dabei ist Konfliktfähigkeit gefragt – für die abhängig Beschäftigten muss diese auf Solidarität aufbauen. Alltagssolidarität, die aus gemeinsamer Arbeit und geteilten Konflikterfahrungen hervorgeht, war für Betriebsräte und Gewerkschaften stets eine unverzichtbare Kraftquelle. Schließlich setzt die Bereitschaft, das Risiko einer Arbeitsniederlegung einzugehen, sachliche und emotionale Verständigung unter den Beschäftigten voraus – und die braucht Nähe.

Die Zukunft des Arbeitskampfs in digitalen Zeiten

Hier hat das Homeoffice wenig zu bieten. Zweifelsohne stehen die Gewerkschaften ganz generell vor der Aufgabe, Mobilisierungs- und Arbeitskampfformen in der digitalen Arbeitswelt neu zu erfinden.²⁹ Doch dem Homeoffice mit seinen Vereinzelungs- und Segmentierungstendenzen wohnt eine besonders harte Grammatik der Spaltung inne. *Social Distancing* und *Social Divide* sind geradezu dessen Signa. Sozialbeziehungen werden gestört, betriebliche und gewerkschaftliche Selbstorganisation systematisch blockiert. Daran wird sich auch nach der Coronapandemie nichts Grundlegendes ändern. Natürlich können auch im Homeoffice Informationen ausgetauscht und Absprachen getroffen werden, kann Kommunikation über E-Mails und soziale Medien stattfinden. Doch die solidarisch-kollektive Gegenwehr gegen die Zumutungen des Kapitals erfordert mehr. Ein noch so geschliffener Online-Aufruf zum Arbeitskampf kann erlebte Alltagssolidarität, kann wechselseitige Motivation und Ermutigung in einer zugespitzten Konfliktsituation nicht ersetzen.

Kein Zweifel, das Homeoffice wird sich in der Arbeitswelt der Zukunft etablieren. Wird es im Interesse der Beschäftigten geformt und als reale und attraktive Wahloption ausgestattet, kann es tatsächlich Chancen auf mehr Zeit- und Lebensautonomie eröffnen. Doch dazu müssen die Rationalisierungs-, Ökonomisierungs- und Kontrollambitionen der Kapitaleseite durch Schutz-, Verfügungs- und Souveränitätsrechte der abhängig Beschäftigten begrenzt werden. Auch gilt es, durch neue Formen der Solidarität sozialer Isolierung und Spaltung zu begegnen. Gelingt dies nicht, könnte der Aufstieg des Homeoffice einen arbeitspolitischen Backlash einleiten. Die Perspektive auf diese doch eher traditionell anmutende Konfliktkonstellation mag allzu euphorische Hoffnungen auf die Segnungen des Homeoffice dämpfen. Gewonnen haben Beschäftigte und Gewerkschaften den Kampf um die humane Arbeit der Zukunft noch lange nicht.

29 Vgl. dazu auch Urban, Gute Arbeit in der Transformation, a.a.O., S. 130 ff.