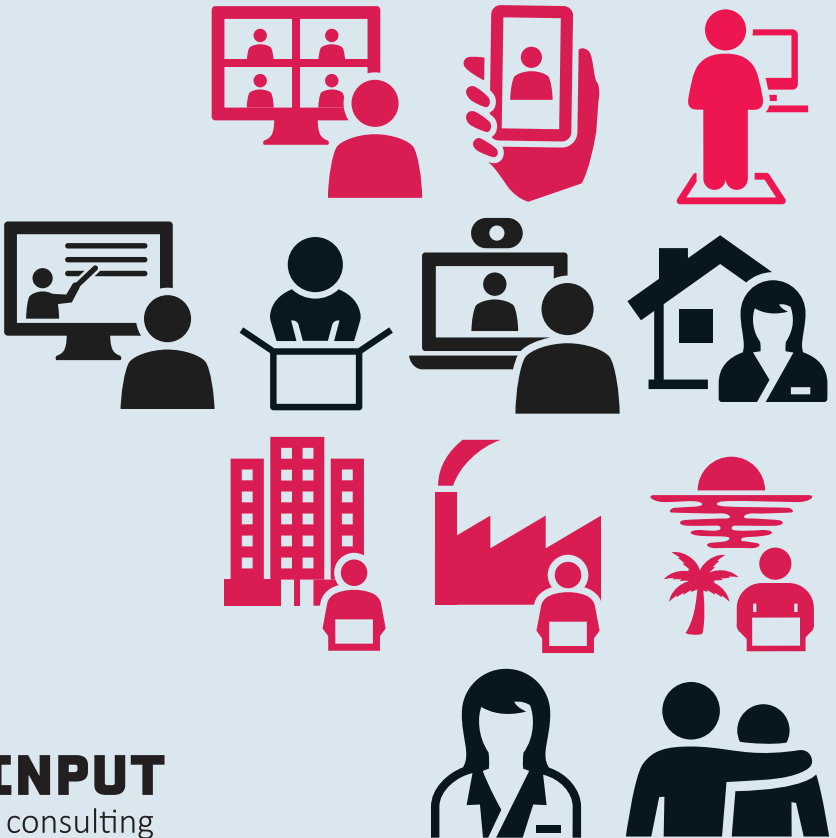


Laura Bremert/Markus Hoppe/
Bettina-Johanna Krings/Werner Schmidt (Hrsg.)

Der Betrieb als sozialer Ort im Umbruch

VSA:

Kollegialität und Solidarität trotz
Homeoffice, New Work
und Agilität?



Laura Bremert/Markus Hoppe/
Bettina-Johanna Krings/Werner Schmidt (Hrsg.)
Der Betrieb als sozialer Ort im Umbruch
Kollegialität und Solidarität trotz Homeoffice, New Work und Agilität?

- Prof. Dr. Guido Becke* ist Arbeits- und Sozialwissenschaftler und Forschungsleiter am Institut für Arbeit und Wirtschaft (Universität und Arbeitnehmerkammer Bremen). Er vertritt in der universitären Lehre das Fachgebiet »Arbeit, Organisation und Gesundheit« und leitet das HBS-Projekt »Hybride Arbeit als Herausforderung betrieblicher Sozialität«.
- Laura Bremert* arbeitet am IMU Institut Stuttgart zu den Themen Arbeitsgestaltung, Transformation der Arbeitswelt und Industriellen Beziehungen.
- Daniel Bremm, M.A.*, ist 1. Bevollmächtigter der IG Metall Darmstadt, koordiniert die Tarifpolitik sowie die gewerkschaftliche Erschließung von Betrieben in der Metall- und Elektroindustrie in Südhessen. Er war während des Studiums der Politik und Sportwissenschaft in der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit aktiv.
- Kai Burmeister* ist seit Februar 2022 Vorsitzender des DGB Bezirks Baden-Württemberg. Davor war er 15 Jahre Gewerkschaftssekretär der IG Metall, Leiter des Arbeitskreises Arbeits- und Gesundheitsschutz und zuletzt in der Bezirksleitung Baden-Württemberg im Arbeitsbereich Transformation der Automobilindustrie tätig.
- Morteza Fakharian* ist seit Juni 2024 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Soziologischen Forschungsinstitut Göttingen (SOFI). Seine Arbeitsschwerpunkte sind u.a. Sozialphilosophie, Gesundheitssoziologie, Pandemieforschung.
- Carolin Hirsch* ist Politische Anthropologin, arbeitet seit Mai 2023 als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Forschungszentrum Allgäu an der Hochschule Kempten. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind Prekaritäts- und Aktivismusbildung sowie ethnografische Forschung.
- Markus Hoppe* ist Soziologe und seit Mai 2017 wissenschaftlicher Mitarbeiter bei der IN-PUT Consulting gGmbH in Stuttgart. Seine Arbeitsschwerpunkte sind Digitale Transformation, Künstliche Intelligenz, Arbeit und Organisation sowie Arbeitsbeziehungen und Mitbestimmung.
- Dr. phil. Bettina-Johanna Krings* ist Senior Researcher am Institut für Technikfolgenabschätzung und Systemanalyse (ITAS) und Dozentin am Karlsruher Institut für Technologie (KIT).
- Andrea Müller* ist Soziologin und seit 2008 wissenschaftliche Mitarbeiterin am Forschungsinstitut für Arbeit, Technik und Kultur (F.A.T.K.) und der Universität Tübingen. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind Arbeitsbeziehungen im öffentlichen Dienst, Migrationsforschung und sozial-ökologische Transformation. Seit 2024 ist sie Geschäftsführerin des F.A.T.K.
- Dr. Ilana Nussbaum Bitran* ist Soziologin, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut Arbeit und Wirtschaft (Universität und Arbeitnehmerkammer Bremen) und Teil des Teams des Projekts »Hybride Arbeit als Herausforderung betrieblicher Sozialität«. Ihre Forschungsschwerpunkte sind Arbeit und Migration.
- Dr. Stefan Rüb* ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Forschungsinstitut Gesellschaftlicher Zusammenhalt (FGZ) und am Soziologischen Forschungsinstitut Göttingen (SOFI). Seine Forschungsschwerpunkte sind Arbeitsbeziehungen und Arbeitskonflikte, Transnationalisierung und Digitalisierung der Arbeitswelt, Fragen des gesellschaftlichen Zusammenhalts.
- Dr. Werner Schmidt* war bis Anfang 2024 Geschäftsführer des Forschungsinstituts für Arbeit, Technik und Kultur (F.A.T.K.) in Tübingen. Seine Arbeitsschwerpunkte sind u.a.: Arbeits- und Industriesoziologie, Industrielle Beziehungen, Migrationsforschung.
- Prof. Dr. Carsten Wirth*, Diplom-Volkswirt, ist seit 1985 in der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit aktiv, seit 2014 Professor an der Hochschule Darmstadt, Fachbereich Gesellschaftswissenschaften, zuständig für die Lehr- und Forschungsgebiete Arbeitswissenschaft, Personal und Organisation. Er ist Mitherausgeber der Schriftenreihe »Arbeit, Digitalisierung und Organisation« (Nomos Verlag, Baden-Baden).

Laura Bremert / Markus Hoppe /
Bettina-Johanna Krings / Werner Schmidt (Hrsg.)

Der Betrieb als sozialer Ort im Umbruch

Kollegialität und Solidarität trotz Homeoffice,
New Work und Agilität?

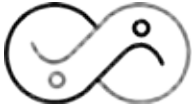
3. Band der Schriftenreihe



VSA: Verlag Hamburg

www.vsa-verlag.de

www.input-consulting.de



NETZWERK ARBEITSFORSCHUNG
BADEN - W Ü R T T E M B E R G

www.arbeitsforschung-bw.de

© VSA: Verlag 2026, St. Georgs Kirchhof 6, 20099 Hamburg
Umschlaggestaltung unter Verwendung von Illustrationen von iStock
Druck- und Buchbindearbeiten: CPI books GmbH, Leck
ISBN 978-3-96488-247-9

Inhalt

Claus Zanker Vorwort	7
Laura Bremert / Markus Hoppe / Bettina-Johanna Krings / Werner Schmidt Einleitung	9
Werner Schmidt Der Betrieb als sozialer Ort – eine sozialwissenschaftliche Perspektive	23
Stefan Rüb / Morteza Fakharian Zusammenhalt im Arbeitsleben	51
Auswirkungen virtuellen und hybriden Arbeitens auf Betrieb und Gesellschaft	
Guido Becke / Ilana Nussbaum Bitran Hybride Arbeitskonzepte – Folgen für betriebliche Sozialität?	77
Daniel Bremm / Carsten Wirth Homeoffice-Arbeit im »Spiel der Kräfte«	101
Markus Hoppe / Carolin Hirsch Der Betrieb als agiler Ort – Agilität als partizipative Öffnung der Leistungssteuerung?	137
»Wir brauchen eine Kultur des guten mobilen Arbeitens und mehr Autonomie für taktgebundene Tätigkeitsbereiche« Interview mit Kai Burmeister	165

»Wir brauchen eine Kultur des guten mobilen Arbeitens und mehr Autonomie für taktgebundene Tätigkeitsbereiche«

Interview mit Kai Burmeister¹

Kai Burmeister ist seit 2022 Vorsitzender des DGB Baden-Württemberg. Zuvor war er rund 15 Jahre Gewerkschaftssekretär der IG Metall, zuletzt in der Bezirksleitung Baden-Württemberg im Arbeitsbereich Transformation der Automobilindustrie. Als Gewerkschaftssekretär und Leiter des Arbeitskreises Arbeits- und Gesundheitsschutz der IG Metall Stuttgart war er schon Mitte der 2010er-Jahre an der Erarbeitung von Betriebsvereinbarungen zu mobilem Arbeiten in mehreren Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie in Baden-Württemberg beteiligt. Hatte er sich gemeinsam mit den Betriebsräten lange Zeit für Ergonomie und gesunde Arbeit im Büro – etwa durch höhenverstellbare Schreibtische und ausreichend große Bildschirme – eingesetzt, standen nun Fragen im Vordergrund wie: Wie ist eine Gestaltung von gesunden Arbeitsplätzen bei mobiler Arbeit bzw. im Homeoffice möglich? Wie kann gewährleistet und geprüft werden, dass Regelungen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes auch am Arbeitsplatz zuhause eingehalten werden – und nicht am Küchentisch am kleinen Laptop-Bildschirm gearbeitet wird? Welche Rechte haben die Beschäftigten im Rahmen dieser Arbeitsform? Welche Kontrollmöglichkeiten hat das Unternehmen? Wie sieht es mit der sogenannten doppelten Freiwilligkeit aus, bei der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite freiwillig mobiler Arbeit zustimmen und sich auf deren Ausgestaltung einigen?

Mobiles Arbeiten begann für Burmeister allerdings schon viel früher: »Ich kann mich noch gut an meinen ersten *Blackberry* Mitte der 2000er-Jahre bei der Vorstandsverwaltung der IG Metall erinnern, als ich plötzlich mit der Situation konfrontiert war, dass E-Mails zu jeder Zeit auf dem kleinen Bildschirm aufblinkten und nicht erst morgens am Arbeitstag, wenn man den Rechner hochgefahren hatte. Die neue Technik war cool und faszinierend. Die Technik war also schon vorher da und die Regulierung und die betrieblichen Regelungen hielten erst später Einzug.«

¹ Das Interview wurde geführt von *Andrea Müller*, Forschungsinstitut für Arbeit, Technik und Kultur (F.A.T.K.), Tübingen und von *Dr. Bettina-Johanna Krings*, Institut für Technikfolgenabschätzung und Systemanalyse (ITAS), Karlsruhe.

Dennoch waren einschlägige Regelungen schon deutlich vor Corona von den Gewerkschaften vorgebracht worden. So gab es neben den bereits erwähnten Betriebsvereinbarungen schon im Jahr 2018 einen Tarifabschluss für die gesamte Metall- und Elektroindustrie in Baden-Württemberg, der laut Burmeister »sehr gute und klare Regeln« für mobiles Arbeiten geschaffen hat. Insgesamt betrachtet könne das Feld der mobilen Arbeit jedoch gleichsam Fluch und Segen sein: Ein »wesentlicher Geist« der Vereinbarungen sei gewesen, die Vereinbarkeit von Arbeit und Freizeit, von Arbeit und Familie zu verbessern. Dass damit jedoch auch der klare Anfang und das klare Ende eines Arbeitstages ins Wanken geraten und schließlich aufgelöst werden und das Recht der Beschäftigten auf adäquate Ausstattung für mobile Arbeit neu eingefordert werden muss, sei die Kehrseite der Medaille. Während in dieser Zeit der Arbeits- und Gesundheitsschutz im Vordergrund standen, wurden Auswirkungen auf den Betrieb als sozialen Ort erst in den späteren Jahren vertieft diskutiert.

Für das folgende Interview wurden fünf wesentliche Statements aus den Beiträgen dieses Tagungsbandes herausgegriffen, um sie mit Kai Burmeister zu diskutieren. Das erste Statement lautet: *»Orts- und zeitflexibles Arbeiten gehört zu guter Arbeit und liegt im Interesse der Beschäftigten«.*

Kai Burmeister: Wenn die Beschäftigten darüber bestimmen können, *ob* und *wie* sie mobil arbeiten, stimme ich der These zu. Wir haben aber auch schon vor der Covid-Pandemie erlebt, dass in den Bürowelten Rationalisierungswellen gelaufen sind, Stichwort: *Lean Office*, und die Arbeitsbedingungen im Büro so schlecht waren, dass die Beschäftigten oft ins Homeoffice ausgewichen sind, um in Ruhe und ungestört arbeiten zu können. Dann wäre die mobile Arbeit nicht Ausdruck von mehr Rechten für die Beschäftigten, sondern Ausdruck schlechter Arbeitsbedingungen in den Büros. Ich glaube aber, dass tatsächlich das orts- und zeitflexible Arbeiten auch Bestandteil guter Arbeit ist. Aber der Grundsatz für mich muss sein: Die Beschäftigten bestimmen selbst darüber und dieses Recht wollen wir für die Beschäftigten über Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen auch verbindlich festschreiben.

Andrea Müller: Ein Punkt in diesen Diskussionen ist ja immer auch die Frage nach der Leistungskontrolle. Also, wie kann gute Führung und Leistungskontrolle unter diesen neuen Bedingungen erfolgen? Das ist

die eine Seite. Und die andere Seite ist wichtig für Betriebs- und Personalräte: Wie bleibt man im Kontakt mit den Kolleginnen und Kollegen? Wie kann eine gute Ansprache gewährleistet werden?

Burmeister: Ja, der Punkt der Leistungs- und Verhaltenskontrolle muss geregelt sein. Und das ist auch in vielen betrieblichen Vereinbarungen geklärt worden. Aber ich will noch einmal den Blick zurückwerfen: Früher hatten wir in den Betrieben eine falsche Präsenzkultur, in der die Beschäftigten oft lange bleiben mussten und sogenannte »Loser« oder »Underperformer« waren, wenn sie früher heimgegangen sind als die anderen. Da brauchen wir diese alten Zeiten auch nicht zu idealisieren. Ich glaube, dass die Möglichkeit, Ort und Zeit der Arbeit festzulegen, tatsächlich ein Ausdruck einer humanisierteren Arbeitswelt für einen Teil der Beschäftigten sein kann. Nämlich für diejenigen, die mobil arbeiten können. Das können allerdings bei Weitem nicht alle.

Was wir aber beachten müssen, ist, dass es um eine *neue Kultur der Arbeit* gehen muss. Es muss auf der Ebene des gesamten Unternehmens eingeübt werden, aber auch bis in jede Abteilung hinein: Was sind hier die Erwartungen? Wie bin ich erreichbar? Bin ich rund um die Uhr erreichbar? Wenn der Vorgesetzte eine E-Mail verschickt, bis wann muss ich die beantwortet haben? Muss das alles innerhalb von fünf Minuten passieren? Wird der andere dann nervös oder hat man auch gesunde Takte, gesunde und überlegte Arbeitsweisen? Das meine ich, wenn ich von einer *Kultur der guten mobilen Arbeit* spreche.

Bettina-Johanna Krings: Es gab ja eine intensive Diskussion in den 2000er-Jahren über neue Formen der Arbeitsorganisation wie etwa projektförmig organisierte Arbeit, Erhöhung der Eigenverantwortung in Arbeitsprozessen, ergebnisorientierte Arbeit, in denen Zeiterfassung kaum mehr eine Rolle spielt und in vielen Fällen die Kontrolle über Zeit völlig aus dem Ruder gelaufen ist. Wird das so weitergetragen durch mobiles Arbeiten oder inwieweit könnte das auch ein Stück weit aufgefangen werden in den Regulierungen?

Burmeister: Der Grundsatz ist erstmal, dass erbrachte Leistung erfasst und bezahlt werden muss. Und der Versuch, den die Gewerkschaften unternommen haben mit den Tarifverträgen und betrieblichen Vereinbarungen, ist erstmal, tatsächlich auch diese Zeiten zu erfassen. Nun weiß ich, dass die betriebliche Realität oft eine andere ist, dass beispielsweise Zeiten zu Hause nicht erfasst werden. Das war aber auch

schon bei der Präsenzkultur so, man hat ausgestochen und trotzdem weitergearbeitet. Das sind Punkte, die immer verhandelt werden. Aber ich denke, Gewerkschaften sind auch gut beraten – und so habe ich die Diskussionen in den Gewerkschaften auch verstanden – die Potenziale anzuerkennen, die im projektformig organisierten Arbeiten und in der stärkeren Eigenverantwortung liegen können. Das sind auch bei den Beschäftigten hochstehende Werte. Andererseits besteht natürlich immer die Gefahr, dass man keine Grenzen mehr hat, dass man rund um die Uhr arbeitet, dass man sich selbst und vielleicht auch den anderen Teammitgliedern nicht die nötigen Pausen und Erholungszeiten gönnt. Deswegen müssen wir – jenseits des mobilen Endgerätes, das ist erstmal neutral – über die Kultur des guten mobilen Arbeitens reden und darüber, welche Regeln wir uns dafür geben wollen. Dass es unternehmensseitig natürlich Interessen gibt, die darauf zielen, gerade auch die höherqualifizierten Beschäftigten in Entwicklungsabteilungen mit zu vielen Aufgaben zu überhäufen und sie sehr stark einem Rationalisierungsdruck auszusetzen, das weiß ich und sehe ich, und da sind wir auch mit Betriebsratsgremien und den Beschäftigten direkt im Dialog. Trotzdem haben sich inzwischen manche Kommandostrukturen als überholt erwiesen und mobiles Arbeiten bietet Beschäftigten eine Chance, mit einem höheren Grad an Autonomie ihre Arbeit zu organisieren.

Wir sind als Gewerkschaften im Hinblick auf die Kultur mobilen Arbeitens auch durch unterschiedliche Lernphasen gegangen. In einem großen Unternehmen gab es im Zusammenhang mit mobiler Arbeit mal die Überlegung, die E-Mails ab einer gewissen Uhrzeit am Abend abzustellen, um einen vermeintlichen Schutz vor der Entgrenzung der Arbeitszeit aufzubauen. So sollte es nicht dem einzelnen Beschäftigten überlassen werden, wann er antwortet. So war klar, dass wenn jemand um 22 Uhr eine E-Mail schickt, ich diese nicht um 22:05 Uhr beantwortet haben muss. Das hat sich aber nicht als das geeignete Regulierungsinstrument herausgestellt. Was will ich damit sagen? Das ist auch ein Experimentierfeld für Gewerkschaften, für betriebliche Praktiker gewesen, das sich Stück für Stück weiterentwickelt hat. Und ich denke, dass wir noch stärker um die Kultur streiten müssen und das immer wieder. Und das trägt natürlich auch den Aspekt in sich: Worin bestehen eigentlich die Verantwortung und die Möglichkeiten, die der und die einzelne Beschäftigte haben sollen? Aber es würde zu kurz greifen, diese Fragen alleine dem Individuum zu überlassen. Das wäre zwar ein hoher Auto-

nomieanspruch, aber es gibt natürlich auch so etwas wie ein kollektives Moment: Wie schützen wir Beschäftigte vor Überforderung und vor Selbstaussbeutung, die wir ja oft auch beobachten können. Beide Ebenen sind mitzudenken.

Mobiles Arbeiten in Betriebsvereinbarungen zu fassen ist allerdings auch nicht ganz einfach. In meiner Zeit bei der IG Metall Baden-Württemberg war ich auch Betriebsrat und habe mich zusammen mit Kollegen und Kolleginnen auch mit mobilem Arbeiten beschäftigt. Damals haben wir gemeinsam eine Regelung zum mobilen Arbeiten entwickelt. Die Frage war ganz praktisch: Was ist richtig? Nach dem Motto: Wie viele Tage sollen's denn sein in der Woche? Da haben wir festgestellt, dass du das eigentlich nicht wirklich beantworten kannst. Sind das zwei oder drei Tage? Können es bei einem auch mal zwei Wochen sein? Ich würde behaupten: Ja. Allerdings hatten sich in den Teams bereits unterschiedliche Realitäten gebildet, die immer wieder neu zusammengebracht werden mussten. Das ist dann die Abkehr von: »Wir haben die *eine* betriebliche Regelung. Und da müssen wir nachlesen, wie es ist und da ist es für alle Zeiten und alle Fälle geregelt.« Das wird bei mobilem Arbeiten nicht funktionieren. Es wird permanent immer wieder neu verhandelt werden müssen, diese Kultur der guten mobilen Arbeit oder der guten Arbeit in den indirekten Bereichen. Es bräuchte also Regelungen, die es den Beschäftigten erlauben, mobiles Arbeiten in einem bestimmten Rahmen selbst mitzugestalten – sofern sie das wollen.

Müller: Inzwischen wird ja teilweise auch schon wieder die Rückkehr ins Büro propagiert. Flacht die Debatte um mobile Arbeit und Homeoffice jetzt langsam wieder ab?

Burmeister: Da gibt es eine deutliche Veränderung zu beobachten. Ich kann mich an eine Äußerung von Stefan Wolf, seinerzeit Vorsitzender des Arbeitgeberverbandes Südwestmetall erinnern, der in einem Interview im Jahr 2020 verdeutlicht hat, dass im Kontext der mobilen Arbeit künftig nur noch 60% der Büroarbeitsfläche angeboten werden soll. Da ging für mich aus gewerkschaftlicher Sicht auch die Warnlampe an, dass auf gute Arbeitsbedingungen im Büro erneut geachtet werden muss. Ich habe eingangs gesagt, dass Beschäftigte ins mobile Arbeiten ausweichen, weil die Arbeitsbedingungen im Büro nicht stimmen. Das hat sich in dieser Aussage von Stefan Wolf manifestiert und die Idee der Arbeitgeber war, extrem teure Büroflächen einsparen zu

wollen. Jetzt ist festzustellen, dass die Euphorie im Arbeitgeberlager für das mobile Arbeiten deutlich zurückgegangen ist. Das Kommando lautet: »Zurück in die Büros!« Das hat zuerst die Führungsmannschaften betroffen. Von den Vorständen in den Unternehmen wurde die Parole ausgegeben, dass alle Führungskräfte wieder im Büro zu erscheinen haben. Das ist dann auch in die Abteilungen heruntergebrochen worden. Aktuell ist also wieder stärker die Erwartung vorhanden, dass die Arbeits- und Leistungserbringung im Betrieb stattzufinden hat. Diese Entwicklung hat mehrere Punkte, denen wir uns auch in der Diskussion stellen müssen. Wie funktioniert soziales Miteinander? Ist das nur über den Kasten des Bildschirms möglich? Wie funktionieren zum Beispiel in agil arbeitenden Projektteams die Zusammenarbeit und das soziale Miteinander? Welche Auswirkungen hat mobile Arbeit oder ausgeprägtes mobiles Arbeiten auf die Produktivität des Einzelnen, auf die Produktivität von Teams? Das berühmte Gespräch an der Kaffeemaschine entfällt. Und das sind Beobachtungen, die wir jetzt haben, dass es im Moment sehr klassisch ein Rollback gibt, dass die ganze Euphorie um mobiles Arbeiten umgekehrt wurde vonseiten der Unternehmen, die jetzt stark auf die Bremse treten und sagen: »Ab jetzt wird wieder gearbeitet!« Klammer auf: Der Hinweis unterstellt auch immer, dass die Beschäftigten zu Hause gar nicht wirklich arbeiten.

Müller: Damit hast Du jetzt schon Themen angetippt, um die es auch in diesem Statement geht: »Die Virtualisierung von Arbeit bzw. bestimmten Tätigkeiten und der Bedeutungszuwachs von mobilem Arbeiten und Homeoffice nutzen in erster Linie den Arbeitgebern. Das kann Kostenersparnis im Hinblick auf Büroflächen bedeuten.« Aber besteht außerdem nicht auch das Risiko, dass wenn mit mobilem Arbeiten auch eine Virtualisierung der Arbeit einhergeht, es leichter wird, Standorte zu verlagern, ganz zu schließen oder halt komplett ins Ausland zu verlagern – gerade jetzt in Zeiten der Transformation?

Burmeister: Das Risiko ist da, und manche Beschäftigte haben das ein wenig unterschätzt. Mir ist das bei einigen höherqualifizierten Beschäftigten aufgefallen, die gesagt haben, ich arbeite jetzt nur noch von zu Hause und ich habe in Gesprächen gefragt: »Siehst du denn keine Gefahr, dass du damit den Beweis erbringst, dass deine Tätigkeit verlagert werden kann?« Und dann erinnere ich mich an Rückmeldungen wie: »Nö, wir sind unverzichtbare Experten«. Aber diese Gefahr ist heute

real. Und die Unternehmensstrategien, die wir aktuell im industriellen Bereich beobachten, setzen auf Verlagerung. Da ist dann offenbar bisweilen der Beweis erbracht worden, dass Tätigkeiten nicht mehr an den Standort in Baden-Württemberg gebunden sind und die stehen heute unter einem größeren Verlagerungsdruck als sich das die Beschäftigten vor einigen Jahren noch haben vorstellen können.

Krings: Die Parole »Zurück in die Büros« wurde ausgegeben, aber es gab ja auch viel Widerstand vonseiten der Beschäftigten, die sich weigerten und mindestens zeitweise zu Hause arbeiten wollten. Ist mobiles Arbeiten damit auch ein Stück weit unumkehrbar geworden? Und welche Rolle spielen im Kontext von Einsparungen von Bürofläche, Heizkosten etc. neue Bürokonzepte, wie z.B. Desksharing?

Burmeister: Ich glaube, im Moment findet gerade dieser Kampf statt: Was ist das »neue Normal«? Die Beschäftigten haben die Vorzüge des mobilen Arbeitens kennengelernt. Stichwort: Aufwand durch das Pendeln zum Arbeitsplatz. Da liegen die Vorteile auf der Hand, nicht mehr alle Tage die Woche reinfahren zu müssen. Und die Frage wird eher sein, wie ein kluger Mix zwischen mobilem Arbeiten und Präsenz am Arbeitsort aussehen kann. Diese Auseinandersetzung findet gerade statt, und ich kann die Unternehmen nur davor warnen, in die alte »Präsenzkultur« zu verfallen und zu sagen: »Alle müssen wieder anwesend sein und wir gehen erst dann, wenn der Chef nach Hause gegangen ist!« Das wäre wirklich kein Zustand, zu dem wir zurückkehren wollen. Ob sich die extremen Varianten des mobilen Arbeitens durchsetzen, in denen Beschäftigte drei Tage in einem halben Jahr im Büro sind, das mag es im Einzelfall geben, ist für die Mehrheit der Beschäftigten jedoch nicht das präferierte Modell. Viele Beschäftigte wollen einen Mix, der in der Woche auf zwei, drei Tage mobiles Arbeiten setzt. Der Aspekt, den Du angesprochen hattest, rund um Kosteneinsparungen im Büro: Machen wir uns nichts vor, die Kostenschraube wird von den Unternehmen im Moment radikal angesetzt. Wir haben in weiten Teilen der Industrie eine ver stolperte Transformation, die dazu führt, dass im Moment die Beschäftigten insgesamt die Zeche zahlen sollen. Wenn schon nicht der Arbeitsplatzverlust die Folge ist, sind sie mit gesteigerten Leistungsanforderungen konfrontiert. Der Ansatz, Büroraum einsparen zu wollen, ist zwar noch vorhanden, scheint aber an Bedeutung verloren zu haben. Offenbar wurde verstanden, dass auch dann Kosten entstehen, wenn

die Teams nicht mehr *tatsächlich* als Beschäftigte miteinander zusammenkommen und zusammenarbeiten.

Müller: Das betrifft ja auch das Statement: »Mobiles Arbeiten und Homeoffice führen dazu, dass der Betrieb als sozialer Ort an Bedeutung verliert.« Das ist ein Punkt, der in allen Beiträgen in unserem Tagungsband diskutiert wird. Wenn das Arbeiten in Präsenz tatsächlich nur noch stark reduziert stattfindet, welche Konsequenzen hat das, etwa im Hinblick auf die soziale Integration?

Burmeister: Ich glaube, die Beschäftigten wissen sehr wohl um den Wert des Betriebes als sozialer Ort. Viele arbeiten vielleicht tatsächlich sehr konzentriert allein über einen begrenzten Zeitraum zu Hause. Aber was mir Beschäftigte signalisieren, ist: »Ich muss in den Betrieb, um mich mal wieder »upzudaten«, abzugleichen mit den Kolleginnen und Kollegen. Stimmt das, woran ich gerade arbeite?« Wir können feststellen, wie wichtig der Betrieb als sozialer Ort ist. In diesem Sinn *gewinnt* der Betrieb eher an Bedeutung. Und es findet, nochmal, gerade der Prozess statt, in dem es darum geht, was ist gutes mobiles Arbeiten und was ist gutes Arbeiten in Präsenz. Und da höre ich oft: »Du, ich brauche den Kontakt zum Büro, um mich wieder zu »verlinken« und so weiter.« Und natürlich wird die Anforderung an Führung damit anspruchsvoller. Das Führen von Teams, die an mehreren Orten sind, ist Realität und auch gerade im globalen Maßstab normal geworden. Alle großen Unternehmen in Baden-Württemberg führen auch Teams, die auch in den USA und in Asien sitzen. Und die Frage, wie bekomme ich Führung organisiert, stellt sich hier genauso wie in Teams, die »nur« im Großraum Stuttgart mobil arbeiten.

Krings: Worin besteht die Qualität der Präsenz? Könntest Du das mal so ein bisschen beschreiben? Also, da ist das berühmte Kaffeegespräch in der Küche. Aber was ist es denn noch?

Burmeister: Es ist nicht das Lesen der Vorstandsmitteilungen im Intranet. Und es ist auch selten die Verlautbarung des Betriebsrats, die man im Intranet nachliest. Ich glaube, es ist viel mehr das Wissen um die Stimmung im Unternehmen. Das unterscheidet sich möglicherweise von Abteilung zu Abteilung, das Wissen darum: »Wie geht es dem anderen Kollegen? Wo hängt er gerade beruflich? Wo hängt er gerade privat? Mit welcher Liebe und welchem Leid ist er unterwegs?« Wo man

das Gefühl hat, ist die Stimmung in dem Laden heute eine gute oder ist sie so, dass du am besten nicht hingehst, weil es da immer Stunk gibt. Das ist das, was Beschäftigte sehr genau wissen, wie es um die einzelnen Abteilungen steht. Und das lässt sich eben nur erspüren, wenn man tatsächlich auch miteinander zusammenkommt.

Müller: Das ist ja oft auch die Grundlage, aus der sich Kollegialität entwickelt. Also wenn man eine Vertrauensbasis, eine Beziehung zueinander hat, dass dann auch eher gesagt wird: Ich unterstütze jetzt meinen Kollegen oder meine Kollegin bei diesem oder jenem Problem. Die Frage ist: Wie wirkt sich zu wenig Präsenz auf Kollegialität aus, die ja laut Jürgen Prott die »kleine Schwester« der Solidarität ist? Ein weiteres unserer Statements lautet ja auch »Mobiles Arbeiten und Homeoffice behindern die Entwicklung von Kollegialität und Solidarität und unterminieren so die Basis der betrieblichen und überbetrieblichen Mitbestimmung.«

Burmeister: Die Betriebsräte, die Gewerkschaftssekretäre, die haben dieses von mir beschriebene Wissen um die konkrete Arbeitsstimmung in den jeweiligen Arbeitsbereichen. Und als *alle* im Homeoffice waren, zur Coronazeit, da hat man erlebt, dass das weggebrochen ist. Aber die Betriebsräte, die nah bei den Beschäftigten sind, wissen um diese Stimmungen und wissen auch um deren Bedeutung. Sie betonen deshalb selbst die Bedeutung des Zusammenkommens, dass man auch gemeinsam Kollegialität entwickeln kann, aber gemeinsam auch sagen kann, das ist der Anspruch der Beschäftigten in diesem Bereich, dazu wollen wir eine Regelung haben oder uns gegenüber dem Vorgesetzten Gehör verschaffen. Betriebsräte sind »Seismografen« für die Stimmungen, Bedürfnisse und Wünsche von Beschäftigten. Das ist der Werkzeug- und Instrumentenkasten für gewerkschaftliche Arbeit in den Betrieben. Nur ein sehr geringer Teil der Beschäftigten würde für sich in Anspruch nehmen, ausschließlich mobil arbeiten zu wollen. Der Großteil sagt: »Ich kann mir das vorstellen, aber ich will auf jeden Fall diese Stimmung im Betrieb mitbekommen.« Der Betrieb ist eben nicht nur ein Ort der Leistungserbringung, sondern auch ein Ort von Freundschaft und Kollegialität. Das umfasst den Großteil der Beschäftigten. Und dann gibt es einen kleinen Teil, der nach wie vor sagt: »Bier ist Bier und Schnaps ist Schnaps. Obwohl ich es könnte, als Bürobeschäftigter, will ich meine Arbeit tatsächlich nur auf der Arbeit erbringen und zu Hause will ich damit

nichts zu tun haben!« Das gibt es auch, ist aber ähnlich klein wie der andere Teil, der sagt »Ich will *nur* mobil arbeiten!«.

DaranschließensichweitergehendeFragenfürunsalsGewerkschaften an: Sind wir auf der Höhe der Zeit, wenn wir jetzt über Tarifbewegungen nachdenken und wie binden wir Beschäftigte ein? Wir werden diese Fragen nicht mehr allein dadurch beantworten, dass wir sagen, wir verlassen uns nur auf die Beschäftigten, die in der Werkhalle arbeiten, obwohl 50% der Beschäftigten im Büro arbeiten. Auch diese Gruppe müssen wir einbinden und es liegt auf der Hand, dass sie andere Arbeitskämpfformen in den Tarifrunden haben und wir dann auch ein anderes Ansprache-Konzept anwenden als: »Die Kundgebung ist um zehn am Tor.« Hier experimentieren Gewerkschaften, zum Beispiel mit Onlinestreiks. Das ist nicht so, wie der klassische Streik einmal war. Es geht darum, den heutigen Arbeitsrealitäten zu entsprechen.

Müller: Stichwort: Beschäftigte im Büro. Ist es auch eine Chance für Gewerkschaften, gerade im Angestelltenbereich mehr Mitglieder zu gewinnen, indem man das Thema mobiles Arbeiten stark macht? Das liegt doch eher im Interesse von Bürobeschäftigten, in der Montage stellt sich die Frage des mobilen Arbeitens eher weniger. Also, ist es einfach noch mal eine Chance, gerade auch höherqualifizierte Beschäftigte zu gewinnen?

Burmeister: Wir müssen gleich noch mal über den Aspekt von Selbstbestimmung von Beschäftigten in Montagebereichen reden. Die Arbeitsrealität, auch in der Industrie ist heute so, dass rund 50% nicht direkt am Produkt arbeiten. Dementsprechend sind wir als Gewerkschaften gut beraten, die Büroarbeitswelten zu gestalten, um die Sorgen und Nöte der Beschäftigten zu wissen und mit ihnen gemeinsam für bessere Arbeitstage anzutreten. Mitgliedergewinnung spielt dabei eine Rolle, aber es ist vor allem auch ein sehr bedeutsamer Teil von Beschäftigten in der Metallindustrie genauso wie in der chemischen Industrie, auf deren Arbeitsrealität eingegangen werden muss. Und das ist im Übrigen auch gar nicht so neu: Schon in den 70er-Jahren wurde über die Angestellten gesprochen. Das ist jetzt auch schon 50 Jahre her. *(Lachen)*

Müller: Du wolltest zur Selbstbestimmung im Montagebereich noch etwas ergänzen?

Burmeister: Die Diskussion rund um mobiles Arbeiten erscheint mir oft etwas überzeichnet. Wenn ich mir morgens ein Brötchen in der Bä-

ckerei kaufe und zur Arbeit fahre, treffe ich mit der Bäckereifachverkäuferin und dem Busfahrer oder der U-Bahn-Fahrerin Menschen, die nicht die Möglichkeiten des mobilen Arbeitens haben. Und natürlich ist diese ganze Euphorie um mobiles Arbeiten auch damit einhergegangen, dass Beschäftigte aus den taktgebundenen Bereichen, aus den Montage- und Produktionsbereichen sich an den Rand gedrängt und abgewertet gefühlt haben. Ich will es andersherum formulieren: Das ist eine gewisse Leerstelle. Wie sieht denn mehr Selbstbestimmung, mehr Autonomie, mehr »Herr über den eigenen Arbeitsalltag« zu sein für Beschäftigte aus, die in taktgebundenen Bereichen arbeiten, die im klassischen Schichtsystem arbeiten, die morgens um 6 Uhr anfangen, oder um 14 Uhr oder um 22 Uhr anfangen und dann jeweils acht Stunden arbeiten? Da sind die ganzen Verheißungen der neuen, mobilen, hippen Arbeitswelt erstmal nicht eingelöst, sondern diese Beschäftigten stecken weiter in einem sehr rigiden Zeit- und Taktsystem. Hier haben wir zum einen eine neue Spaltungslinie, weil es unbeantwortet ist, wie allein schon Teilzeit im Schichtsystem organisiert werden kann. Da kommen Arbeitssysteme schon oft an ihre Grenzen. Ich glaube, dass wir die Diskussion um Handlungsspielräume und Autonomie auch für Produktionsbeschäftigte unbedingt beantworten müssen. Das habe ich in meiner Zeit bei einem Automobilunternehmen erlebt: In dem einen Bereich wurde diskutiert, wie mobiles Arbeiten geht und der andere Kollege sagt: »Ich bekomme nicht mal frei, wenn mein Kind am Samstag eingeschult wird, weil ich in der Montage bin!« Und da sind natürlich auch bei diesen Beschäftigtengruppen neue Ansprüche entstanden, die eben noch nicht eingelöst sind.

Wir müssen erstmal zur Kenntnis nehmen, dass für ganz viele Beschäftigte, bei personenbezogenen Dienstleistungen, aber auch in den klassischen Montagebereichen erstmal nicht die Möglichkeit besteht, mobil beziehungsweise im Homeoffice zu arbeiten. Wir sollten aber das eine nicht gegen das andere ausspielen. Die gewerkschaftliche Antwort kann nicht sein: Nur weil Montagebeschäftigte nicht mobil arbeiten können, dürfen es die anderen auch nicht. Andersherum ist zu schauen, wie lässt sich auch in taktgebundenen Tätigkeiten mehr Autonomie über den eigenen Arbeitstag erzeugen. Dabei geht es um den Arbeitsalltag von vielen Millionen Beschäftigten.

Und vermutlich ist die Debatte auch deshalb etwas überzeichnet, da Journalisten diese Diskussion um mobiles Arbeiten aufgegriffen haben,

weil es auch gut zu ihrer eigenen Lebensrealität passt. Und auch Politiker können sich oft eher die Realität der mobilen Büroarbeit als die Realität eines klassischen Drei-Schicht-Betriebes vorstellen. Das ist auch kein Vorwurf, sondern ein blinder Fleck. Und wir sind gut beraten, auf diesen blinden Fleck erstmal in der Debatte hinzuweisen, weil mobiles Arbeiten, wie gesagt, bei vielen Beschäftigten ein Wunsch ist, aber bei vielen nicht einfach eingelöst werden kann.

Müller: Das eine ist ja die Frage, wie sich mehr Autonomie über die Arbeit erlangen lässt, wie das z.B. in der früheren Debatte um Gruppenarbeit in der Automobilindustrie diskutiert wurde. Und das andere ist die Frage, wie Du sagtest, wie Beschäftigte »über den Tag hinweg« mehr zeitliche Autonomie erlangen können. Vielleicht kann hier ja auch von anderen Bereichen wie der Pflege gelernt werden, wo ja teilweise über 50% der Beschäftigten in Teilzeit arbeiten.

Burmeister: Mir geht es erst einmal darum, die Ignoranz gegenüber der betrieblichen Realität von Beschäftigten zu überwinden, die ihren Arbeitsalltag nicht als hip, modern, innovativ wahrnehmen, sondern die sehr klassische Tätigkeiten machen. Das betrifft den Kurierfahrer bei Amazon genauso wie jemanden, der in der Montage arbeitet. Das ist auch erst einmal gewerkschaftsunabhängig oder unabhängig vom Organisationsbereich. Wir müssen erstmal aufzeigen, dass es das auch gibt. Denn die Konferenzen zu Arbeitswelten scheinen häufig von der Annahme geprägt zu sein, dass alle ganz selbstbestimmt ein Dirigent des eigenen Arbeitstages sind. Aber das ist keineswegs überall gegeben, denn wir haben ja auch festgestellt, dass etwa der Leistungsdruck in der Paketzustellung massiv zugenommen hat und die technischen Instrumente eher zur Überwachung und Kontrolle genutzt werden können. Auch bei Montagetätigkeiten geht es oft weniger um erweiterte Arbeitsumfänge und das Einführen indirekter Tätigkeiten in die Gruppe, sondern es wird eher wieder separiert und tayloristisch kleinteilig ergänzt. Und da erhoffe ich mir eine arbeitspolitische Öffnung hin zu mehr demokratischen Arbeitstagen. Was unter diesem großen Wort zu verstehen ist, müssen wir noch ausbuchstabieren. Wir haben einen gewaltigen Qualifizierungs- und Weiterbildungsbedarf, der alle Beschäftigtengruppen umfasst. Und warum denn nicht weiterdenken, wenn wir die Diskussion um die Vier-Tage-Woche dahingehend eröffnen könnten, dass wir sagen: Wir arbeiten vier Tage und den fünften

Tag in der Woche nehmen wir für Qualifizierung. Wir sollten es auch größer denken im Sinne von Weiterentwicklung von beruflichen Karrieren, weil sich Arbeitsprozesse sehr radikal verändern. In diese Richtung mehr zu denken, wie in fünf Arbeitstagen auch eine andere Arbeitsrealität zwischen Arbeit und Weiterbildung aussehen kann, könnte uns in der Debatte nochmal helfen.

Müller: Seid ihr da schon konkret dran, für die Themen, die Du jetzt beschrieben hast, Positionen zu entwickeln und vielleicht auch irgendwann eine Kampagne aufzulegen?

Burmeister: Wir sind im Moment an vielen Fronten gefordert, sodass die Frage nach der Demokratisierung des Arbeitsalltags sicher ein Bestandteil ist. Wir haben etwa *Demokratiezeit* ins Gespräch gebracht, bei der es darum geht: Wie können wir auch dort, wo Demokratie stark unter Druck ist, demokratische Strukturen in den Betrieben stärken? Das stößt auf starken Widerstand der Arbeitgeber. Aber wo wir im Moment natürlich hauptsächlich gefordert sind, was wir im Industriebereich genauso wie im öffentlichen Dienst erleben, ist der Umgang mit der Krise. Da ist zum einen eine ver stolperte industrielle Transformation, die Beschäftigte heute als Abbauprogramm ihres Arbeitsplatzes verstehen. Denn es gibt Ankündigungen zu Jobabbau von Bosch bis ZF, aber auch in vielen kleineren Unternehmen. Das geht mit einer Verlagerungsorgie einher, die Arbeitsplätze nach Osteuropa bringen soll, weil Konzerne ihre Renditen sichern wollen. Aber wir haben auch im Bereich von Krankenhäusern und Kinderbetreuung sehr angespannte Arbeitstage für die Beschäftigten, weil die Haushalte der Kommunen klamm und unterfinanziert sind. Bürgermeister überlegen, den ÖPNV als freiwillige Leistung einzuschränken, weil sie mit einer Haushaltskrise operieren müssen. Und so sind diese Punkte der offensiven Weiterentwicklung der Demokratisierung von Arbeitszeiten im Moment auch gegenüber manchem Abwehrspiel, nämlich der Verteidigung industrieller Strukturen, dem Kampf um Arbeitsplatzsicherheit und bessere Arbeitstage im öffentlichen Dienst, leider auch in den Hintergrund geraten. Wir setzen auf eine starke Defensive und eine kreative Offensive, beides gehört für uns zusammen. Und mir ist noch wichtig: Wir stehen eben nicht nur mit dem Rücken zur Wand. Das würde die Situation falsch beschreiben. Die Beschäftigten haben sehr offensive Vorstellungen, wie Arbeitstage, wie Arbeitszeiten aussehen sollen, weil natürlich die tarifliche Arbeits-

zeit das eine ist, die tatsächliche Arbeitszeit oft darüber hinausgeht, und die Arbeitszeitwünsche der Beschäftigten ja auch noch da sind. Ver.di hatte ja eine große Arbeitszeitbefragung gemacht, was Wünsche von Beschäftigten angeht. Also Beschäftigte *wollen* ja auch etwas. Das gibt den Gewerkschaften Kraft, und das greifen wir ja dann auch in Tarifrunden und betrieblichen Auseinandersetzungen auf.

Müller: Wo bleibt denn die Ökologie bei der ganzen Entwicklung?

Burmeister: Das ist eine wichtige Frage und ich möchte dazu kurz erzählen, was ich kürzlich bei der Porsche-Tochter Cellforce erlebt habe. Cellforce ist 2021 angetreten und wollte in Kirchentellinsfurt, sieben Kilometer von Tübingen entfernt, Hochleistungsbatterien für Porsche entwickeln und fertigen. Und jetzt trotz sommerlicher Temperaturen die eiskalte Ansage: »Die Produktion wird hier nicht stattfinden!« Innerhalb nur weniger Wochen sind zahlreiche Kündigungen rausgegangen. Das finde ich dramatisch und bei den IG-Metall-Protesten in Kirchentellinsfurt hat auch *Fridays for Future* das Anliegen unterstützt, wegen der Kolleginnen und Kollegen, aber auch, weil hier doch gute ökologische Produkte entwickelt werden sollten, die wir dringend für eine nachhaltige Zukunft brauchen. Sie wünschen sich ein Bündnis aus Umweltbewegung und *Fridays for Future* mit den Beschäftigten von Batterietechnologien. Diesen Gedanken finde ich wichtig. Am Beispiel der E-Mobilität können wir doch mittlerweile deutlich sehen, dass der Umstieg sehr holprig verläuft – und das ist noch untertrieben. Politische Ziele allein reichen nicht aus. Wir haben uns viel vorgenommen und ich wünsche mir, dass wir es in Baden-Württemberg *gemeinsam* schaffen, uns als Industrieland neu zu erfinden. Das geht *nur* mit den Beschäftigten gemeinsam und das heißt für mich: nur mit sicheren Arbeitsplätzen, mit Zukunft und Perspektive für die Menschen im Land, mit demokratischen und guten Arbeitsbedingungen und konsequenter Umsetzung von innovativen Ideen. Dafür braucht es Bereitschaft, Mut, Leidenschaft und natürlich Investitionen. Wir haben uns als DGB Baden-Württemberg dazu entschlossen, an konkreten Zielbildern für unsere Industrie und Klimaneutralität zu arbeiten. Das finde ich wichtig. Denn nur Ziele zu formulieren, das bringt uns nicht aus der Krise, was wir *jetzt* brauchen, sind konkrete Handlungsempfehlungen, die wir gemeinsam erarbeiten, konkrete nächste Schritte, die wir gemeinsam umsetzen können, ohne – wie heute bei Cellforce – Beschäftigte

auf die Straße zu setzen. Wir haben da zum Beispiel mit der Friedrich-Ebert-Stiftung eine Studie in Auftrag gegeben »Zukunftsfähig durch Cleantech«.² Ich will sagen: Es gibt Optionen, ökologisches Denken und Wirtschaftlichkeit zusammenzubringen, damit alle etwas davon haben und wir unseren Planeten nicht weiter zerstören. Die Beschäftigten haben viel Wissen und ich denke, wir brauchen genau dieses Wissen für einen nachhaltigen und innovativen Wandel, für ein starkes, digitales Industrieland. Jobabbau ist hier meiner Meinung nach nicht die richtige Antwort. Wir Gewerkschaften sind gut beraten, dass wir die Ökologiefraße nicht aus den Augen verlieren.

Müller: Ja, jetzt nicht konsequent die sozial-ökologische Transformation weiterzuverfolgen, wäre sicherlich ein Fehler und dürfte auch der internationalen Konkurrenz in die Karten spielen. Du sagtest, die Gewerkschaften sind derzeit an vielen Fronten gefordert. Andererseits gibt es ja gerade auch viele Bereiche, die im Übrigen oft auch relevant für eine erfolgreiche Transformation sind, in denen akuter Fach- und Arbeitskräftemangel herrscht, was ja wiederum zu einer gewissen strukturellen Macht führt. Da dürfte es doch leichter möglich sein, in diesen Bereichen etwas durchzusetzen – oder sehe ich das falsch?

Burmeister: Nein, das haben die Gewerkschaften ja am Beispiel der Betreuung von Kleinkindern, den Kitas genauso erfolgreich gemacht wie auch in den Krankenhäusern. Hier hat ver.di es geschafft, tatsächlich die Bezahlung zu verbessern, aber auch die Belastungen dieser Berufsgruppen zu thematisieren und zu reduzieren. Und das wird natürlich befördert dadurch, dass das Knappheitssituationen sind, Mangelberufe, und das ist die Kraft der Ökonomie, dass sich das auch für Gewerkschaften und Beschäftigte nutzen lässt, um bessere Arbeitsbedingungen durchzusetzen. Das ist so und hier gibt es natürlich auch eine große Bandbreite innerhalb des DGB in Baden-Württemberg und seinen acht Gewerkschaften.

² Eine Studie des Zentrum für Sonnenenergie- und Wasserstoff-Forschung, für weitere Informationen siehe: Buchmann, T. et al. (2025): Zukunftsfähig durch Cleantech, bw.dgb.de/dgb-bw-fileadmin/dateien/Dokumente/Studie/Cleantech-Studie/2025-05-09_Studie_Cleantech_FES_DGB_web.pdf.

Müller: Um auf das Thema »mobiles Arbeiten« und »Betrieb als sozialer Ort« zurückzukommen, ein weiteres Statement, das wir gerne mit Dir diskutieren möchten, lautet: »Die neuen Arbeitsweisen, also z.B. New Work oder agiles Arbeiten, bieten auch Chancen für die Zusammenarbeit, das ist aber eine Frage der praktischen Umsetzung.«

Krings: Und hier stellt sich ja auch die Frage nach der Rolle der Führungskräfte. Es gibt seit Jahrzehnten eine große Erwartung an die Verbesserung der Qualität von Führung. Hat sich da was getan?

Burmeister: Ich würde an dieser Stelle mal versuchen, eine Lanze für Führungskräfte zu brechen, weil sie massiv in einer Sandwich-Position sind. Es gibt auch in einer hippen, neuen Arbeitswelt ganz klare, härter werdende Vorgaben an die Führungskräfte, was sie betriebswirtschaftlich zu leisten und zu erbringen haben oder manchmal auch an Stellen abzubauen haben. Und gleichzeitig wird die Anforderung an die Führungskraft viel umfassender und wird erweitert und hat neben fachlichen Aspekten auch viele soziale und kommunikative Aspekte. Viele Führungskräfte klagen, dass sie gar nicht die Ressourcen haben bzw. die Arbeitswoche für sie viel zu kurz ist und sie eigentlich eher eine 14-Tage-Woche bräuchten, angesichts der vielen Aufgaben. Von daher sind Führungskräfte oft in einer Überforderungssituation. Sie werden nicht ausreichend von den Unternehmen ausgestattet und sind deshalb auch eine besonders belastete Beschäftigtengruppe. Das nehmen wir wahr. Viele sind auch gewerkschaftlich organisiert, von Industriemeistern bis hin zu Führungskräften in anderen Arbeitsbereichen. Wir müssen Führungskräfte und ihre Bedürfnisse unbedingt mitdenken. Was die Rolle und Erwartung an Führungskräfte angeht: Wenn wir von einer Kultur der guten Arbeit reden, das ist meine Eingangsthese, braucht es neben Beschäftigten natürlich auch die klare Bereitschaft und auch Fähigkeit der Führungskraft, das auch zu ermöglichen, das zu organisieren. Hier kommen viele Anforderungen an Führungskräfte zusammen. Und von daher ist das auch ein Bereich, den wir tatsächlich mit Sorge betrachten.

Krings: Braucht die Führungskraft neue Funktionen oder neue Qualitäten im Rahmen der mobilen Arbeit?

Burmeister: Na ja, das ist ja tatsächlich Gegenstand von viel Managementliteratur und von Personalführungskongressen, was die Führungskraft heute alles zu sein hat. Die ganzen Etiketten, die da manchmal an-

gehängt werden, zeugen schon davon, dass sich das Aufgabenfeld weit über fachliche Funktionen hinaus entwickelt und für mich tendenziell auch stark mit einer Überforderung einhergeht.

Müller: Dann würde ich gerne zur Abschlussfrage kommen: Wenn wir mal so ein bisschen in die Glaskugel schauen, wo sind wir dann in zehn, fünfzehn Jahren im Hinblick auf mobiles Arbeiten? Wie hat sich der soziale Zusammenhalt zwischen den Kollegen und Kolleginnen verändert? Was bedeutet das für den gesellschaftlichen Zusammenhalt?

Burmeister: In 2040 wird mobile Arbeit für Beschäftigte noch stärker zur Arbeitsrealität gehören als aktuell. Und auch wenn heute nur 50% der Beschäftigten einen Tarifvertrag haben und weniger als 50% der Beschäftigten durch einen Betriebsrat vertreten sind: Ich gehe davon aus, dass wir bis 2040 tatsächlich als Gewerkschaften als Gestaltungskraft im Betrieb nach vorne kommen können. Dass wir mehr Beschäftigte mit den sozialen Rechten ausstatten können, die es möglich machen, tatsächlich Arbeitstage stärker selbst zu bestimmen, als das heute der Fall ist. Was macht mich da optimistisch? Ich glaube, dass Menschen nach wie vor mehrheitlich solidarisch sind. Ich denke, dass auch wir Gewerkschaften so anpassungsfähig sind und die Ansprüche der Beschäftigten sehen und gemeinsam mit ihnen Veränderungen in ihrem Sinne anstoßen können. Es macht mich im Kern optimistisch, dass wir eine gelingende Transformation in einem Industrieland Baden-Württemberg hinbekommen können. Ich nehme die Beschäftigten als motiviert, qualifiziert und solidarisch wahr. Warum sollte es da nicht gelingen, eine gute und gerechte Arbeitswelt zu ermöglichen? Wir haben in der historischen Linie schon immer Humanisierung der Arbeit durchsetzen können. Nicht immer ist jede Forderung eins zu eins Realität geworden, aber wir haben als Gewerkschaften schon eine ganze Menge erreicht, auch im Hinblick auf bessere Arbeitstage. Und das machen wir auch auf dem Weg nach 2040!

Während wir reden, geht ein Zimmermann, der sich offensichtlich gerade auf der Walz befindet, durch den Flur des DGB. »Auch eine Form von mobiler Arbeit«, merkt Kai Burmeister schmunzelnd an.