

Dieter Sauer/Richard Detje

## **Lehren aus der Ausnahmesituation - Interessenpolitische Konsequenzen der Corona-Krise**

*FNPA-Workshop „Corona und die Folgen für Arbeit und Demokratie“ am 11. September 2021*

Mein Beitrag basiert auf den Ergebnissen einer empirischen Untersuchung, die wir in der ersten Pandemiewelle in den Monaten April bis Juli 2020 durchgeführt haben.<sup>1</sup> Hintergrund und Anlass der Untersuchung war das damals bis heute vorherrschende Desinteresse von Medien und Politik am Pandemiegeschehen in der Arbeitswelt. Im Fokus öffentlicher Aufmerksamkeit standen die vom Staat erlassenen Einschränkungen des privaten Lebens und die Schließung von privaten und öffentlichen Dienstleistungsbereichen mit direktem Kundenkontakt. Demgegenüber blieben die Industrie und Teile des Dienstleistungssektors „weitgehend eine Terra incognita“.

Auch über die „Sozialstruktur des ‚Infektionsgeschehens‘“ ist wenig bekannt und wird auch wenig geforscht. Beim Robert-Koch-Institut ist die entsprechende Datenlage dünn: Nur etwa ein Sechstel der insgesamt gemeldeten Covid-19 Fälle kann einem Ausbruch zugeordnet werden, und damit fehlen für eine Vielzahl der Fälle Informationen zur Infektionsquelle. Ohne Faktencheck findet Corona-Politik immer wieder im Blindflug statt. Doch in einem Punkt sind sich nahezu alle Parteien auch in der heißen Phase des Bundestagswahlkampfes einig: Ein erneuter Lockdown sollte im Herbst/Winter 2021/22 in jedem Fall verhindert werden, das wirtschaftliche Leben soll in jedem Fall am Laufen gehalten werden – das Nicht-Wissen über

---

<sup>1</sup> Richard Detje/Dieter Sauer: Corona-Krise im Betrieb. Empirische Erfahrungen aus Industrie und Dienstleistungen. Hamburg 2021

Infektionsketten nicht nur am Arbeitsplatz selbst, sondern auf den Wegen zur und von der Arbeit kann dabei hilfreich sein.

Der öffentliche Diskurs geht über die Sphäre, in der die Menschen den größten Teil ihrer wachen Zeit verbringen, fahrlässig hinweg. Home Office und der Arbeitsschutz wiegen die Politik und die Medien in Sicherheit und machen strenge Auflagen und die Kontrolle der ausgesprochenen Empfehlungen entbehrlich. Und die Wunderwaffe Kurzarbeit verhinderte es, dass die Beschäftigten in die Arbeitslosigkeit oder Armut fallen; von daher herrschte in den meisten Unternehmen relativ bald ‚Business as usual‘.

Vieles was gestern zum Pandemiegesehen in der Arbeitswelt berichtet wurde, könnte ich mit unseren Ergebnissen bestätigen und auch ergänzen. Das will ich jetzt nicht tun, sondern mich auf ein Thema konzentrieren: auf die interessenpolitischen Lehren, die aus der Ausnahmesituation in der Corona-Krise zu ziehen sind. Und das in 5 Punkten:

1. Die betriebliche Krisenbewältigung hat – auch unter Beteiligung der betrieblichen Mitbestimmung – Gewinner und Verlierer hervorgebracht und die alten Verlierer sind auch die neuen Verlierer: So erfolgreich das Instrument der Kurzarbeit für viele Industriebeschäftigte eingesetzt werden konnte, so prekär sind die Folgen für die Beschäftigten in den Teilzeit- und Niedriglohnjobs vieler Dienstleistungsbranchen. So sehr mobile working von vielen Beschäftigten begrüßt wurde – Schutz vor Ansteckung, Wegfall von Arbeitswegen etc. -, so abgeschnitten waren die Beschäftigten dadurch. Es stimmt: Die Krise hat alte Spaltungslinien – so die zwischen Industrie und Dienstleistungen sowie zwischen Angestellten und Arbeitern - verschärft. Zitat: *»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.»* So ein befragter IG Metall-Sekretär. 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 meist sowieso schon durch miserable Arbeitsbedingungen und Niedriglöhne gekennzeichnet.

2. Die Frage, ob die Mitbestimmung in der Corona-Krise eine Sternstunde erlebt hat oder weiter in die Krise geraten ist, erfordert zwei Antworten: Einerseits hat die Mitbestimmung an Legitimität gewonnen und maßgeblich zur Bewältigung der Krise beigetragen – besonders dort, wo die Mitbestimmung im Betrieb stark und der gewerkschaftliche Organisationsgrad hoch ist und günstige tarifliche Regelungen (etwa zur Aufstockung des Kurzarbeitergeldes) vorlagen. Andererseits ist es ihr nicht gelungen, soziale Spaltungen zu verhindern oder abzumildern.

Die Mitbestimmung hat sich bewährt, weil in der Krise wieder deutlich geworden ist, dass in den „mitbestimmungsfreien Zonen“, auf die wir bei unseren Untersuchungen nur am Rande gestoßen sind (Beispiel Logistikbranche), katastrophale Verhältnisse vorherrschen, in den sich die dort Beschäftigten ohne jede Unterstützung als individuelle Einzelkämpfer durchschlagen müssen. Diese Situation ist mit Sicherheit kein Einzelfall: die überwiegende Zahl der Klein- und Mittelbetriebe (ca. 80%) verfügt über keine autonome Interessenvertretung der abhängig Beschäftigten. Soziale Spaltungen und die Gräben zwischen Belegschaftsgruppen werden hier weiter vertieft. Aber auch in den schrumpfenden „mitbestimmten Zonen“ hat die Krise

Tendenzen offengelegt: Den „Stresstest“ bestanden hat die Mitbestimmung überall dort, wo konfliktfähige Betriebs- und Personalräte mit ausreichenden gewerkschaftlich organisierten Gegenmachtressourcen ihre Mitbestimmungsrechte gegen ein oft autoritär agierendes Management durchsetzen konnten und auch in einer Ausnahmesituation ihr Mandat offensiv wahrgenommen haben. O-Ton eines Betriebsrats:

*... 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)*

Doch die Hürden waren hoch: In Kurzarbeit und Homeoffice ist der Betrieb als Ort kollektiver Erfahrung herabgesetzt; auch Betriebsratsarbeit fand über längere Zeit im virtuellen Raum statt; Ansprache und Kommunikation über Betriebsversammlungen waren ausgesetzt; die Mobilisierung der Belegschaft ist unter Auflagen des social distancing massiv erschwert.

Weniger konflikthaft waren die Auseinandersetzungen dort, wo sich in eingespielten Mitbestimmungsroutinen Geschäftsleitungen und Betriebsräte zu konsensuellen Entscheidungen bei der Bewältigung der Krise fanden. Diese eher sozialpartnerschaftlich ausgerichteten Verhältnisse können bei auf Augenhöhe stattfindenden Verhandlungen und bei guten tariflichen Rahmenbedingungen zu positiven Ergebnissen für die Beschäftigten führen. In der Corona-Krise war jedoch vor allem in der Anfangsphase in nicht wenigen Betrieben die Augenhöhe nicht gegeben: Vor dem Hintergrund von Notsituation oder Katastrophenfall wurde eine vorher schon existierende pragmatische Sozialpartnerschaft unter der Formel »alle in einem Boot« noch einmal verstärkt. Betriebsräte haben in einigen Fällen die Entscheidungen der Geschäftsleitungen kritiklos übernommen. „Not kennt kein Gebot“ so der

Vorstandsvorsitzende eines Unternehmens, der damit die autoritäre Durchsetzung von Corona-Maßnahmen gegenüber dem Betriebsrat rechtfertigte. Wie im politischen System schlug auch in den Betrieben die »Stunde der Exekutive«. Zitat:

*»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 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.« (VB 6) So ein ver.di-Betriebsrat.*

Vielen betrieblichen Interessenvertretungen fiel es ausgesprochen schwer, selbst die Mitbestimmungsrechte, die man beispielsweise in der Verteilung von Kurzarbeit hat, wahrzunehmen – in einer Reihe von Interviews wird davon berichtet, dass Betriebs- und Personalräte in der Wahrnehmung der Krise als »Notfall« oder »Ausnahmesituation« Mitbestimmungsrechte zurückgestellt haben. Zu Beginn der Pandemie herrscht große Unsicherheit in den Betrieben: Was heißt hier „Katastrophenfall“? Gelten die Arbeitsschutzgesetze und Tarifvereinbarungen noch? Wie können wir die Kolleg\*innen schützen? Die Betriebsräte fühlten sich überfordert und die Arbeitgeber setzten viele Maßnahmen zur Kurzarbeit, zum Homeoffice oder zum Gesundheitsschutz per Anordnung und ohne Abstimmung durch. Es dauerte einige Wochen bis die Interessenvertretungen in diesem „Mitbestimmungsvakuum“ sich zurechtfinden und wieder handlungsfähig wurden. Hier zeigten sich dann die Unterschiede: denn wie und mit welcher Orientierung dies geschah war abhängig von der eingeübten Mitbestimmungspraxis, der interessenpolitischen Ausrichtung und den verfügbaren Machtressourcen.

3. Als eine Sternstunde der Mitbestimmung kann man diese Situation wohl kaum verstehen. Eher als „Demokratieverlust“ im Regime der Pandemieabwehr, ein gesellschaftlich und politisch allgemein thematisiertes Thema, das auch für die arbeitsweltliche Realität zutrifft. Inwieweit dadurch vorhandene Krisentendenzen in der Entwicklung der Mitbestimmung verstärkt wurden (Stichwort: Brandbeschleuniger) ist schwer abzuschätzen. Das faktische Schleifen oder die schlichte Missachtung der Rechte der betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertretung hat zumindest 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 zunächst die Kräfteverhältnisse im hohen Maße zugunsten der Betriebs- und Unternehmensleitungen verändert. Damit waren besondere Anstrengungen nötig, die Interessen der Beschäftigten gegen ein autoritär agierendes Management durchzusetzen. Aber aus diesen zum Teil erfolgreichen Abwehrkämpfen zur Sicherung der Mitbestimmung als Gegenmachtressource sind manche Betriebs- und Personalräte mit gestärktem Selbstbewusstsein hervorgegangen, was auch in den Nach-Corona-Zeiten wirksam sein könnte.

Aber die Pandemie währt jetzt schon eine lange Zeit, die Ausnahmesituation ist zur Normalität geworden und neben die Angst vor der Infektion tritt stärker die Angst um den Arbeitsplatz. Und das auch in den Unternehmen, die sich trotz Pandemie wieder im Aufschwung befinden, vor allem in den exportorientierten Branchen, denn hier wird das Restrukturierungstempo verschärft. „Hauptsache wir behalten unsere Arbeit“ wird wieder zum Topthema, hinter dem z.B. Fragen des Gesundheitsschutzes bei weiter bestehenden Infektionsgefahren zurückstehen müssen.

4. Mit mobiler, weitgehend digital stattfindende Arbeit wird eine neue Ära der ‚Kolonialisierung der Lebenswelt‘ eingeleitet“. Zunächst als Infektionsschutz installiert machte sie eine Transformation zu einer für Unternehmer und Arbeitnehmer attraktiven organisatorischen Innovation durch. Der Unternehmer spart Raumkosten und erhält tendenziell mehr Leistung, der Arbeitnehmer kann evtl. Arbeit und Leben besser unter einen Hut bringen. Die regulativen Herausforderungen sind immens – zurecht spricht Hans-Jürgen Urban von der Notwendigkeit einer „umfassenden Gestaltungs- und Humanisierungsinitiative“, die neue Arbeitszeitregulierungen im Sinne von Zeitsouveränität, die Übertragung von Arbeitsschutzrechten und deren sicherlich komplizierte Kontrolle im privaten Haushalt, erweiterte Mitbestimmungsrechte von Betriebsräten und Partizipationsrechte der Beschäftigten umfassen muss. Was aus der Not geboren war, soll jetzt zum Standard werden. Beschäftigte wünschen sich eher individuelle Wahlmöglichkeiten in der Proportionierung von mobiler und stationärer Arbeit. Ein Betriebsrat hat das so formuliert:

*Unser Ziel wäre eigentlich eher 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 wir würden eher sagen, die Firma schafft die Infrastruktur, schafft die Möglichkeiten und ermöglicht dem Mitarbeiter ganz individuell und persönlich selber zu entscheiden.«*

Und es gilt in stärkerem Umfang die sozialen Voraussetzungen der betrieblichen Arbeit (Kita, Schule, Pflege etc.) im Blick zu haben. Hier hat sich in der Not der alltäglichen Lebensführung gezeigt, wie wenig der Markt „regelt“, vielmehr auf welchen sozialen und infrastrukturellen Voraussetzungen das kapitalistische Lohnarbeitssystem zurückgreifen muss, um funktionieren zu

können, kurz: welche Alltagsrelevanz Sozialstaatlichkeit für die Erwerbsarbeit hat.

5. Doch es werden in unseren Befragungen 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. Eine Pflegerin im Krankenhaus berichtet von ihren Erfahrungen:

*»... 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.«*

Und diese Solidaritätserfahrung verbindet sich mit dem Wissen um die Bedeutung, die ihre Tätigkeit für das Überleben von Mensch und Gesellschaft hat. Von den Beschäftigten wird – ob im Krankenhaus oder im Produktionsbetrieb, an der Kasse beim Discounter oder bei der Paketzustellung – verantwortliches Handeln in riskanten Situationen verlangt. Sie wissen, dass die Folgen der Pandemie nur mit ihrer Hilfe bewältigt werden können. Dieses (Selbst-)Bewusstsein bricht sich an der Einordnung in ein autoritäres Betriebssystem, das durch die pandemische Notfallsituation noch verstärkt wird. In unseren Interviews ist die Nachdenklichkeit über diese Diskrepanz deutlich geworden. 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, blickt auf die erste



Welle der Pandemie zurück:

*„... 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.“*

Vielleicht resultiert daraus ein neues Selbstbewusstsein. Ausnahmesituationen müssen nicht autoritär bewältigt werden, Effizienz muss nicht in Kommandostrukturen erzeugt werden. Selbständiges Handeln der Beschäftigten wird in demokratischen Strukturen produktiv – vielleicht hat die Corona-Krise ja auch Lernprozesse angestoßen, die in diese Richtung gehen. Ob daraus Ansprüche an ein selbstbestimmteres Arbeiten und auf mehr Einfluss auf betriebliche Kooperationsprozesse resultieren, muss offen bleiben.

Wir wissen nicht was von diesen Erfahrungen in Post-Corona-Zeiten bleibt und was schnell wieder im alltäglichen Leistungsdruck und in Konkurrenzsituationen verschwindet. Aber im Betrieb stoßen wir anders als im öffentlichen Diskurs nicht nur auf Beschwörungsformeln des »gesellschaftlichen Zusammenhalts«, sondern auf konkrete Erfahrungen von Kolleg\*innen in der alltäglichen Arbeit.