

Digitale Arbeitswelten

Corona, die Digitalisierung und wir

Es war ein interessantes Gespräch, das der Soziologe Thomas Lühr vor einiger Zeit zusammen mit seiner Kollegin Elisabeth Vogl mit uns geführt hat. Auch wir Outsider haben mitgemacht bei der qualitativen Studie „#UmbruchErleben – Wie erleben die Menschen die digitale Transformation?“ Das zweistündige Interview fand vor Corona statt. Die digitale Transformation aus der Perspektive der Menschen ist im Homeoffice- und Videokonferenz-Zeitalter eine für Unternehmer und Führungskräfte zentrale Frage auf dem Weg zu einer respektvollen und zeitgemäßen Mitarbeiterführung. Und auch für einen selbst persönlich erhellend. Man sollte mal kurz das Handy weglegen und sich ein paar Minuten Zeit zum Nachdenken schenken. Wir haben Studienleiter Thomas Lühr gebeten, die zentralen Ergebnisse der Studie, die mittlerweile auch das Bayerische Forschungsinstitut für Digitale Transformation (bidt) veröffentlicht hat, für den INSIDE aufzuschreiben. Wir befinden uns mitten in einem historischen sozialen Umbruch. Wer in der Arbeitswelt der Zukunft engagierte Kolleginnen und Kollegen im Team wissen will, muss sich mit ihm beschäftigen. Der Alltag in der Pandemie präsentiert uns eine Vorschau in die Zukunft der digitalen Gesellschaft. Was macht das mit uns und unserem Verhältnis zur Digitalisierung?

Von Thomas Lühr



Thomas Lühr ist Sozial- und Politikwissenschaftler und forscht am Institut für Sozialforschung in München aus subjektwissenschaftlicher Perspektive zum Umbruch in der Arbeitswelt und seinen Implikationen für die gesellschaftliche (Des-)Integration. Zuletzt veröffentlichte Lühr gemeinsam mit Alexander Ziegler, Elisabeth Vogl und Andreas Boes die Studie „#UmbruchErleben – Wie erleben die Menschen die digitale Transformation?“

Aktuelle Studien legen den Eindruck nahe, dass sich in der Corona-Pandemie die Haltung der Menschen zur Digitalisierung verändert. Dies gaben zum Beispiel mehr als die Hälfte der Teilnehmerinnen und Teilnehmer einer Befragung an, die der **Bitkom** bereits im Sommer anlässlich des ersten bundesweiten Digitaltags vorstellte. Demnach würde jeder Dritte (32 Prozent) der Digitalisierung nunmehr offener gegenüberstehen und nur jeder Fünfte (21 Prozent) kritischer. Einen ähnlichen Ein-

druck vermitteln die erst kürzlich vorgestellten Ergebnisse der dritten Befragungswelle der „Vermächtnisstudie“, die das **Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB)**, die Wochenzeitung **Die Zeit** und das Bonner **Institut für angewandte Sozialwissenschaft (Infas)** zusammen durchgeführt haben. Angst und fehlende Motivation, die bisher vor allem in Deutschland das Verhältnis der Menschen zur Digitalisierung bestimmt hätten, würden weichen, weil die Pandemie Handlungs-

druck erzeugt. Die verheißungsvolle Schlussfolgerung: „Modernisierungsblockaden wurden gelockert.“

Es sieht also ganz so aus, als würden die Einschränkungen und Zumutungen, die wir gegenwärtig in Kauf nehmen, zumindest in dieser Hinsicht neue Impulse setzen. Die Digitalisierung erfährt anscheinend mehr Zustimmung in der Bevölkerung. Oder trägt der Schein vielleicht?

Die Pandemie als Sneak Preview der digitalen Zukunft

Gewiss hat die Corona-Pandemie der Digitalisierungsentwicklung einen Schub verpasst. Unternehmen haben ihre Investitionen in die Digitalisierung erhöht. Selbst ältere Menschen nutzen digitale Dienste und Medien anscheinend in einem größeren Umfang als zuvor und empfinden die „digitale Welt“ mehr als selbstverständlichen Bestandteil ihrer Lebensführung. Und die Verbreitung und Intensität der Nutzung von Homeoffice ist in der Arbeitswelt massiv angestiegen, wie etwa eine Befragung des **bidt** ergeben hat. Der Alltag in der Pandemie gibt uns damit unverhofft eine Vorschau auf das, was auf uns zukommen wird. Aber was machen diese Erfahrungen mit den Menschen? Wie erleben sie diesen Vorgesmack der digitalen Zukunft?

Die Potenziale der Digitalisierung offenbaren sich uns gegenwärtig wie unter einem Brennglas. Und zwar im Guten genauso wie im Schlechten. So eröffnet die Digitalisierung zwar neue Handlungsmöglichkeiten und erleichtert uns den Alltag in der Pandemie,

etwa indem wir mit digitalen Kommunikationsmitteln die soziale Distanz kompensieren können. Gleichzeitig dürften wohl insbesondere Ältere und Alleinstehende auf schmerzliche Weise erfahren, dass sich wirkliche Nähe auf Dauer nicht ersetzen lässt, weil die volle Sinnlichkeit menschlicher Erfahrung eben nicht über das Netz transportiert werden kann.

Seit Beginn der Pandemie wurde vermutlich nichts so stark befohrt wie das Thema Homeoffice. Die aus der Forschung gewonnenen Erkenntnisse darüber, wie die Menschen diese Form mobilen Arbeitens erleben, klaffen allerdings weit auseinander. Während die bereits erwähnte **bidt**-Befragung eine große Zufriedenheit und den Wunsch nach mehr Homeoffice auch für die Zeit nach der Pandemie konstatiert, weisen die Ergebnisse einer anderen Onlineumfrage insbesondere für Frauen, Selbstständige und Geringsverdienende in die entgegengesetzte Richtung.

Die bidt-Studie #UmbruchErleben

Die Erfahrungen, die die Menschen im Zuge der Corona-Pandemie mit der Digitalisierung machen, sind also vermutlich weit deutlicher als gemeinhin angenommen. Das überrascht

insoweit nicht, als die Forschung auch schon vor der Pandemie kein einheitliches Bild davon zeichnen konnte, wie die Menschen die digitale Transformation erleben. Vor diesem Hintergrund

wurde unser Forschungsprojekt **#UmbruchErleben** unter Leitung von **Prof. Dr. Andreas Boes** am **bidt** initiiert. Und zwar mit einer Besonderheit: Anders als die meisten anderen Studien folgt das Projekt konsequent einem qualitativen Forschungsansatz. Um besser zu verstehen, wie die Digitalisierung wahrgenommen wird, haben wir uns sehr ausführlich mit den Menschen selbst unterhalten. In Interviews mit einer jeweiligen Dauer von bis zu zweieinhalb Stunden konnten wir sehr tiefe Einblicke darüber gewinnen, welche Veränderungen die Menschen mit der digitalen Transformation in ihrem Alltag verbinden und wie sie diese subjektiv erleben und verarbeiten. Insgesamt haben meine Kollegen **Elisabeth Vogl**, **Alexander Ziegler** und ich 35 solcher einzelfallbezogenen Tiefenanalysen durchgeführt – und zwar quer durch sämtliche soziale Lebenslagen, Berufsfelder und -positionen.

Eine wichtige, so gewonnene Erkenntnis ist z.B., dass die Menschen die digitale Transformation schon vor der Corona-Pandemie als einen tiefgreifenden sozialen und gesellschaftlichen Wandel erfahren haben. Das bedeutet, dass sie mit der Digitalisierung mehr verbinden als den Einsatz und die Akzeptanz von neuer Technik, die es z.B. ermöglicht, jederzeit und von nahezu jedem beliebigen Ort miteinander zu kommunizieren oder zu arbeiten. Sie erleben einen grundlegenden Umbruch, der das gesamte gesellschaftliche Leben durchdringt und „in alle Lebensbereiche eingreift“, wie es einer unserer Interviewpartner – der Leiter eines kleinstädtischen Forstamtes – auf den Punkt gebracht hat. Er verbindet damit einen Werte-

wandel in der Gesellschaft und Veränderungen im sozialen Miteinander der Menschen. Andere Gesprächspartner wiederum beziehen sich auf einen Strukturwandel, etwa in Wirtschaft und Arbeitswelt, und vergleichen die Tragweite des Umbruchs mit der industriellen Revolution im 19. Jahrhundert.

Die subjektiven Wahrnehmungen und Bewertungen dieses Umbruchs gehen sehr weit auseinander. Unser Förster z.B. sieht eine digitale „Scheinwelt“ auf dem Vormarsch, in der nicht mehr der Mensch und seine Fähigkeiten im Mittelpunkt stehen würden, sondern nur noch ein, wie er findet, unreflektierter Gebrauch von Technik, der den Erhalt unserer natürlichen Ressourcen genauso gefährde wie den gesellschaftlichen Zusammenhalt. Im Interview gibt er sich keineswegs technikfeindlich, sondern weiß die Möglichkeiten der Digitalisierung in seinem Alltag gewinnbringend anzuwenden. Aber dennoch erlebt er die Digitalisierung als Abkehr von einer Welt, in der seine Werte und Überzeugungen noch etwas zählten.

Ganz anders dagegen eine junge Akademikerin, die uns im Interview hoffnungsfroh schildert, wie in ihrem Unternehmen „alte Strukturen aufgebrochen werden“ und „die alte Kultur von Hierarchie und Männerdominanz“ an Einfluss verliere. Sie erlebt einen Aufbruch im Zuge der Überwindung überkommener Verhältnisse und resümiert hinsichtlich ihrer Erfahrungen mit der modernen Arbeitskultur: „Mir wird nicht mehr ständig von oben gesagt, was ich tun und lassen soll.“

Wie wird der Umbruch in der Arbeitswelt erlebt? Wie erleben die Menschen die Ersetzung menschlicher Arbeitskraft durch Automatisierung?

Insbesondere im Büro verbindet sich für die von uns befragten Angestellten – von der Callcenter-Mitarbeiterin bis hin zur Programmiererin – die Automatisierungserfahrung mit einem eigenartigen Widerspruch: Oft steigt mit der Erleichterung der Arbeit auch die Belastung, weil die Steigerung der Effizienz vor allem zur Erhöhung der Arbeitsintensität genutzt werde. In Routinetätigkeiten eingelagerte Ruhepausen entfallen, neue Aufgaben kommen hinzu und der Takt wird erhöht, sodass ein „Gefühl von Fließbandarbeit“ entstehe. Das Ringen mit den neuen Anforderungen wird so zu einer anstrengenden Belastungsprobe.

Ganz anders dagegen die Schilderung der von uns interviewten Beschäftigten in der Fabrik oder im Labor. Hier dominiert die Erfahrung einer Humanisierung von Arbeit durch Reduzierung oder Ersetzung körperlicher, die Gesundheit belastender Tätigkeiten. Auch der mit der Automatisierung verbundene Wandel der Arbeitsanforderungen wird positiv erlebt und etwa so beschrieben: „Ist doch die beste Sache, wenn man als Mensch wichtig ist und nicht nur als Arm.“

Interessant ist der Umgang mit der latenten Gefährdung des eigenen Arbeitsplatzes. Ob die Menschen eher gelassen oder mit Zukunftsangst reagieren, hängt von den Bedingungen ihrer Handlungsfähigkeit ab. Neben der sozialen

Lage – zum Beispiel als Junggeselle oder Familienvater, als Haupt- oder bloß Zuverdienerin – werden diese entscheidend durch die Verhältnisse im Betrieb geprägt, etwa durch die Aussicht auf angemessene Qualifizierungsmöglichkeiten. Wird hingegen die Verantwortung für die Aufrechterhaltung der Beschäftigungsfähigkeit allein auf die Mitarbeiter abgewälzt, werden diese in ihrem Ringen um Zukunft nicht durch Lust, sondern durch Angst getrieben.



Wie (er)leben die Menschen die Flexibilisierung von Arbeit?

Auch ob die Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort eher positiv oder negativ erfahren wird, hängt von der Handlungsfähigkeit der Menschen ab. Insbesondere junge, ungebundene und hochqualifizierte Digital Natives stützen ihren selbstbewussten Umgang mit den Anforderungen permanenter Verfügbarkeit meist auf ihre privilegierte Arbeitsmarktposition und der sich daraus ergebenden Verhandlungsmacht. Sie sind sich bewusst, dass sie klare Grenzen ziehen müssen, um etwa am Wochenende oder im Urlaub auch mal abschalten zu können. So erläutert z.B. ein junger Investment Manager: „Und wenn der Chef sagt, du musst das machen, dann sage ich, ich muss das nicht machen. Dann gibt es halt machen oder abhauen.“

Wo diese hohe individuelle Handlungsfähigkeit fehlt, kann sie durch kollektive, betriebliche Vereinbarungen kompensiert werden. Diese erleichtern es zumindest für viele unserer Gesprächspartner in Großunternehmen, die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit oder Familie aufrechtzuerhalten. Wo diese Bedingungen hingegen fehlen, wird es deutlich schwieriger, Grenzen zu ziehen. Nicht mangels Selbstdisziplin, sondern weil zunehmender Druck in der Arbeit dann nur noch individuell kompensiert werden kann. Vor allem für Führungskräfte und andere hochqualifizierte Angestellte, insbesondere in kleinen und mittleren Unternehmen, wird das Ringen mit den Anforderungen permanenter Erreichbarkeit und Verfügbarkeit dann ebenfalls zu einer anstrengenden Belastungsprobe.



Wie leben die Menschen den Umbruch?

Der Umbruch wird also sehr unterschiedlich und mit teils entgegengesetzten Vorzeichen wahrgenommen. Was dem einen als aufsteigende Bedrohung erscheint, gilt der anderen als Freiheitsversprechen. Die Menschen müssen sich immer wieder von Neuem mit den Bedingungen ihrer Existenz arrangieren. Das gilt auch für die digitale Transformation. Und so haben wir in den Interviews mit unseren Gesprächspartnern untersucht, wie sie mit dem Umbruch umgehen und nach einem Weg suchen, mit veränderten Anforderungen zurechtzukommen. Eine Verweigerungshaltung haben wir so gut wie nie gefunden – dafür aber sehr unterschiedliche Bedingungen, unter denen die Menschen den Umbruch in ihrem Alltag zu bewältigen haben.

Da ist zum Beispiel die Angestellte im Call-Center, die sich

angesichts zunehmender Automatisierung in ihrem Tätigkeitsbereich auf eigene Faust in ihrer Freizeit weiterbildet (übrigens ebenfalls auf digitalen Lern-Plattformen). Und zwar aus der Angst heraus, andernfalls ihren Job zu verlieren. Denn das Unternehmen stellt ihr weder Beschäftigungssicherheit noch Qualifizierungsmöglichkeiten in Aussicht. Oder der Journalist mit leitender Funktion in einem Kleinverlag, der die Anforderungen der Beschleunigung, steigender Arbeitslast und permanenter Verfügbarkeit nicht anders zu bewältigen weiß, als durch eine massive Entgrenzung seiner Arbeit in den Freizeit- und Familienbereich hinein – und immer wieder Phasen durchlebt, die ihn an die Grenzen seiner Belastbarkeit führen.

Auch diese Menschen sind weder technikfeindlich noch fortschrittsskeptisch. Im Gegenteil:

Sie stechen meist sogar durch eine hochgradig digitalisierte Lebensführung hervor. Denn nur so schaffen sie es, die nötige Effizienz zu entwickeln, um sich mit den veränderten Anforderungen zu arrangieren. Aber der Aussicht auf eine Zukunft in der digitalen Gesellschaft begegnen sie dennoch mit gemischten Gefühlen, „weil im Arbeitsleben muss ich um meinen Arbeitsplatz fürchten. Da nimmt mir die Maschine etwas weg. Und im Privatleben gibt sie mir etwas... mehr Zeit, mehr Flexibilität“, konstatiert etwa die Call-Center-Angestellte. Und als „Fluch und Segen zugleich“ bezeichnet wiederum eine ebenfalls von uns befragte Wirtschaftsprüferin die technischen Möglichkeiten zur örtlichen und räumlichen Flexibilisierung von Arbeit.

Ringens um Zukunft

Vor dieser Vielgestaltigkeit der Umbrucherfahrungen und den Widersprüchen, die die Menschen im Zuge ihrer Bewältigungsversuche kompensieren müssen, dürfen wir unsere Augen nicht verschließen, wenn wir verstehen wollen, wie die Menschen den Umbruch wirklich erleben. Er zerrt an ihren

Kräften und verlangt ihnen etwas ab. Wir fassen daher die Art und Weise, wie die Menschen die Digitalisierung erleben und bewältigen, als ein Ringen auf – und meinen damit ein Ringen um Zukunft, ein Ringen mit den veränderten Bedingungen und Anforderungen. Und das ist im Kern: ein Ringen um Handlungsfähigkeit.

Das bedeutet, dass die Menschen darauf aus sind, die Handlungsmöglichkeiten der Digitalisierung so zu verwenden, dass sie ihr Leben und die Bewältigung ihres Alltags (in der Arbeit genauso wie zu Hause bei der Familie oder in der Freizeit) erleichtern, vielleicht sogar bereichern, aber zumindest nicht erschweren. Inwiefern das dem Einzelnen gelingt, hängt nicht allein von der Technik oder von den Menschen selbst ab (von ihrer Affinität zur Technik etwa, ihrer formalen Bildung, dem Alter oder Geschlecht und auch nicht von der Höhe ihres Einkommens), sondern: Es hängt in erster Linie von den jeweiligen Bedingungen ab, unter denen sie sich mit den Möglichkeiten der Digitalisierung arrangieren müssen.

UmbruchErleben – zentrale Impulse

Die Studie zeigt auf, wie groß die Herausforderungen sind, die mit der digitalen Transformation aus Sicht der meisten Menschen einhergehen. Die Studie stellt heraus, dass sowohl die positive als auch die negative Grundhaltung gegenüber der digitalen Transformation im Kern darauf zurückzuführen ist, ob die Menschen diese Entwicklung im Sinne einer positiven Zukunftserwartung in ihr Leben einbauen können. Sie legt dar, dass es letztlich die eigene Handlungsfähigkeit ist, die die Haltung der Menschen zur digitalen Transformation strukturiert.

Anders als es bisherige Untersuchungen vermuten lassen, weisen unsere Forschungsergebnisse darauf hin, dass es nicht allein die jungen und meist männlichen, besserverdienenden Hochqualifizierten in den Büros der Großstadt sind – die im Digital-Index der Initiative D21 den Kern der sogenannten „digitalen VorreiterInnen“ darstellen –, die den Umbruch positiv, etwa im Sinne einer Art Befreiung erleben. Denn: Eine Befreiung von überkommenden, eingerosteten Verhältnissen erfährt z.B. auch der von uns interviewte angelernte Maschinenbediener im Labor, der es „megageil“ findet, „dass man Maschinen bauen kann, die die Scheißarbeit erledigen.“ Anders als manch anderer erlebt er den Einsatz von Automatisierungstechnik nicht unter Bedingungen, die ihn um seinen Arbeitsplatz fürchten lassen, sondern in erster Linie als eine massive Reduzierung seiner körperlichen Belastung in der Arbeit. Oder die 50-jährige Montiererin, die ihr halbes Leben in der Fabrik geschuftet hat und für die der Verlust ihres Arbeitsplatzes in der vollautomatisierten Fabrik

deswegen keine Bedrohung darstellt, weil ihr das Unternehmen (freilich nicht ohne das inspirierende Zutun des Betriebsrats) die Türen zum sozialen Aufstieg in die verheißungsvolle Bürowelt der Angestellten aufgestoßen hat.

Bei diesen Menschen bestimmt sich ihr Verhältnis zur Digitalisierung maßgeblich nicht durch den Umfang des Gebrauchs oder ihre Akzeptanz digitaler Technik. Es ist vielmehr durch Bewältigungsbedingungen bestimmt, die ihnen ein positives Erleben des Umbruchs ermöglichen – und die Lust machen auf eine Zukunft in der digitalen Gesellschaft. Und umgekehrt kann die Haltung zur digitalen Transformation wiederum auch bei denjenigen, die den „digitalen VorreiterInnen“ zugerechnet werden, eher negativ bestimmt sein, wenn sie in ihrem Arbeitsalltag oder zu Hause in der Familie Bedingungen ausgeliefert sind, die ihr Ringen um Zukunft erschweren.

Und nun wieder zurück zu Corona: Denn genau diese Erkenntnis sollten wir in Anschlag

bringen, wenn wir zum Jahresende resümieren, wie sich im Alltag der Pandemie unser Verhältnis zur Digitalisierung verändert. Viel hilft hier nämlich nicht automatisch viel. Wenn uns die Pandemie nun einfach nur mehr Digitalisierung beschert, ist das noch lange kein Garant für eine erfolgreiche Bewältigung des Umbruchs. Zwar hat uns der Sneak Preview insbesondere während der sogenannten ersten Welle der Pandemie deutlicher als vorher das Potenzial einer anderen Digitalisierung präsentiert – die uns nämlich nicht allein, wie bisher, als „Tsunami auf dem Arbeitsmarkt“ oder als „Überwachungskapitalismus“ entgegnet –, indem sie für viele Menschen auch in Krisenzeiten die Aufrechterhaltung elementarer Bestandteile des Alltags, wie nicht zuletzt der Erwerbsarbeit, ermöglicht. Solange sie den Menschen aber als ein äußerer Zwang begegnet, der bloß den Handlungsdruck erhöht, wird sie ihr ganzes Potenzial als eine Digitalisierung for Future, die uns „mehr geben als nehmen“ kann, nicht verwirklichen können.

So verwundert es auch nicht, wenn nach einer gewissen Anfangseuphorie etwa das Homeoffice, sofern es unter widrigen Bedingungen realisiert wird, bald nur noch als schlechte Alternative erscheint – statt als eine zusätzliche Option, die die Handlungsmöglichkeiten der Beschäftigten im Büro erweitert und nicht einschränkt. Wenn dann jetzt zusätzlich auch bei uns digitale Tools zur Mitarbeiterüberwachung allmählich noch an Bedeutung gewinnen, wird das die Aussicht auf eine erfolgreiche Bewältigung der digitalen Transformation ebenfalls nicht verbessern.

Nein, ihre Bewährungsprobe hat die digitale Transformation noch nicht bestanden. Damit sie sich künftig bewähren kann, müssen wir vor allem verstehen, dass die hartnäckigsten Blockaden gegen die Modernisierung nicht in den Menschen selbst bestehen. Die zentrale Herausforderung ist es vielmehr, vor allem die nötigen Bedingungen dafür zu schaffen, dass möglichst viele Menschen ihr Ringen um Zukunft zum Erfolg führen können. ■

UmbruchErleben – Wer wurde befragt?

Das Sample der Studie basiert auf insgesamt 35 Tiefeninterviews mit 24 Männern und Frauen. Die Altersspanne der Interviewpartner reicht von 20 bis 59 Jahren. Die meisten Gesprächspartner kommen aus der Stadt, manche aber auch aus eher ländlichen Regionen. Sie arbeiten in klassischen Industriebetrieben, in der IT und Telekommunikation, dem Gesundheitswesen, bei Banken und Versicherungen oder im öffentlichen Dienst. Befragt wurden Menschen in verschiedenen beruflichen Positionen von der Sekretärin über den Facharbeiter bis zum Geschäftsführer.