

Die «neue Normalität» einer improvisierten Arbeitswelt stellt die Kommunikation in Firmen oder im Bildungsbereich während der Corona-Krise vor Herausforderungen. Dies nicht nur in technischer Hinsicht. So verursachen Web-Konferenzen, Clouds und E-Learning einigen Aufwand in puncto Infrastruktur. Daneben aber stossen direkt soziale Hindernisse ins Auge.

Denn nicht jedes Kleinunternehmen verfügt über darin geübtes Personal. Grossorganisationen wie Konzerne und Regierungsbehörden sind da weiter. Bei ihnen sind die Telearbeit und das Konferieren von zu Hause bereits Teil der Normalität. Im Schulwesen werden Brückentechnologien als Provisorium ausgerollt. Auf der Universität bestehen bereits länger entsprechende für Lehre und Forschung konzipierte Dienste. Deren Verfügbarkeit sagt indes noch nichts über die Qualität der Nutzung aus.

Ein Schlüsselfaktor für die digitale Arbeit besteht in der Art und Weise der Interaktion. Eigentlich sollen Online-Formate regelmässig durch körperliche Präsenz ergänzt werden. Nun aber müssen wir zum Teil durchweg mit der Abwesenheit der anderen leben. Das macht die Zusammenarbeit sehr viel anspruchsvoller.

Den Mischformen kann im Hinblick auf Produktivität und Lernwirksamkeit Erfolg beschieden sein. Administrative und akademische Jobs dürfen davon profitieren, ist doch die Leistung von Sachbearbeitern, Hochschullehrern oder Redaktoren nicht am Stundenabsitzen in der Abteilung zu messen. Die Grenzen dieser Arbeitsform liegen naturgemäss dort, wo klientennahe und medizinische Dienste, Bauen, Liefern und Reparieren erforderlich werden.

Wir wirken sich digitale Räume nun auf die Darstellung und Vermittlung zwischen den Personen selbst aus: auf Sprechen, Sitzgeigen, Einflussnehmen? Zunächst sind emotionale Befindlichkeiten leichter zu kanalisieren. Kühle und Erregung las-

Anwachsende Zoom-Müdigkeit

Web-Konferenzen, Cloud-Working und E-Learning werden im Rahmen der Corona-Krise nochmals erfunden.

Bei aller Freude am Neuen mangelt es an souveräner Nutzung.
Gastkommentar von Marcel Schütz

sich neutralisieren, da die Konzentration auf die Kanäle gerichtet ist. Mögliche Irritationsgefühle durch Stimmlage und Mimik lassen sich eher auf Technik als auf Personen zurückführen. In grösseren und langen Runden können sich die Teilnehmer zurücknehmen. Heimliches Aus- und Einklinken wäre bei physischer Anwesenheit unmöglich.

Diese Entlastungen gestatten gegenüber Anwesenheit einen «Kommunikationskomfort». Doch belasten digitale Kanäle auch. Und zwar dann, wenn durch den technischen Rahmen strikte Erwartungen an ihre Einhaltung aufgestellt werden. So sind mancherorts während der Termine bestimmte Aktivitäten genau vorzunehmen, und man hat sich dabei als kompetent zu erweisen. Müssen Kamera

und Mikrofon ständig aktiviert bleiben, gerät man unter leibhaftige Beobachtung. Das kann Hemmung und Ablenkung fördern, ist man doch stets bedacht, als professionell zu gelten. Durch überall geöffnete Kamerafenster sind die Teilnehmer exponiert, stärker als unter analogen Bedingungen.

Wie kann die Praxis, soll das Arbeiten und Lernen unter diesen Umständen erträglich vorstattengehen? *Erstens* sind im Vorfeld die Erwartungen realistisch zu klären, wobei auch Grenzen der Möglichkeit von Online-Arbeit angesprochen werden sollten. Führungskräfte, Moderatoren und Dozenten verstärken ihren Output, indem sie im Vorfeld methodische Gründe angeben und damit die Akzeptanz steigern. Mithin wird der Blick auf

den Arbeitsprozess geschärft – ein Zusatznutzen für Organisationen, die Abarbeiten mehr gewohnt sind als Reflexion der Prozesse.

Zweitens ist es für die Online-Arbeit oft nicht erforderlich, dass alle Teilnehmer vollständig audiovisuell zugeschaltet sind. Guter Ton und strukturierte Folien genügen oftmals. Temporäre Einblendung, zum Beispiel bei der Begrüssung, tut es auch.

Drittens schadet Pragmatismus nicht. Termine können im Takt gelockert werden. Das Ausdiskutieren aller Details ermüdet. Hier ist auf effiziente Abstimmung im kleinen Kreis zu setzen. Zum Glück haben die IT-Cracks sehr vieles vorausgesehen, weshalb auf den Plattformen zumeist Projekträume für die Gruppenarbeit eingerichtet sind. Im E-Learning gibt es die Erfahrung, dass bei einer Reihe von Inhalten kürzere, präzise vorbereitete Webinare vergleichbare Resultate bieten können wie Stunden im persönlichen Kontakt.

Schattenseiten wie häusliche Enge und fehlende Ruhe sind generell nicht zu unterschätzen. Dennoch steht fest: Nie zuvor war das Internet so gefragt für Arbeit und Unterricht. Gleichwohl war Online-Arbeit bis anhin meist nur als Notlösung bekannt. Dem nachhaltigen zwischenmenschlichen Kontakt wird nichtsdestoweniger ein fester Platz erhalten bleiben. Persönliches Erscheinen erlaubt individuellen Aus-, Ein- und Nachdruck. Und das dient dem kollegialen Befinden. Ein Plausch bei Kaffee oder ein gemeinsames Bier am Abend ist unerlässlich.

In Science-Fiction-Filmen hat man einen Weg gefunden, die Leute als Hologramme zu programmieren und vertretungsweise in alle Welt zu schicken. Bis es in Realität so weit ist, sind Souveränität und Disziplin gefragt. Auch damit ist, wie die gegenwärtige Lage lehrt, schon viel anzufangen.

Marcel Schütz ist Organisationsforscher an der Northern Business School Hamburg und lehrt an den Universitäten Bielefeld und Oldenburg.



Pflegertätigkeiten lassen sich nur bedingt automatisieren oder digitalisieren.

ANNNIK RAMP / NZF

Systemrelevante Berufe sind schlecht bezahlt

Wir applaudieren in der Corona-Krise all den Menschen in den «systemrelevanten» Berufen. Und wir stellen fest, dass gerade in diesen Bereichen die Löhne besonders tief sind. Auch das hat System.

Gastkommentar von Mathias Binswanger

Was haben ein Bauer, eine Krankenpflegerin, eine Kita-Mitarbeiterin, ein Strassenfeger oder eine Putzfrau gemeinsam? Antwort: Sie sind alle systemrelevant und schlecht bezahlt. Wer etwas offensichtlich Nützliches macht, wird dafür finanziell abgestraft. Und zwar umso mehr, je reicher ein Land ist. Ja es ist geradezu ein Merkmal hochentwickelter Länder, dass Menschen in sogenannten systemrelevanten Berufen einkommensmässig immer mehr ins Hintertreffen geraten. Das ist so in der Schweiz, in Deutschland, aber auch in den USA, und zwar geschlechtsunabhängig. Es trifft Frauen wie Männer. Nur sind Frauen viel häufiger in den systemrelevanten Care-Tätigkeiten beschäftigt.

Seit Ausbruch der Corona-Krise wurde deshalb immer wieder die Frage gestellt, wieso gerade die Tätigkeiten schlecht entlohnt werden, auf die wir am meisten angewiesen sind. Gemeinsam ist ihnen fast allen, dass sie nicht im Home-Office ausgeübt werden können. Es wird manuell gearbeitet und produziert. Menschen in systemrelevanten Berufen versorgen uns im Alltag mit lebensnotwendigen Gütern und Dienstleistungen. Deren Herstellung ist arbeitsintensiv und deshalb teuer. Denn ein hochentwickeltes Land zeichnet sich dadurch aus, dass Lohnkosten im Vergleich zu den übrigen Kosten hoch sind. Deshalb werden permanent Anstrengungen unternommen, arbeitsintensive Tätigkeiten durch Automatisierung bzw. Digitalisierung wegzurationalisieren oder in Länder mit tieferen Arbeitskosten auszulagern. Branchen wie die Textilindustrie oder die Elektronikbranche haben deshalb schon lange das Weite gesucht.

Genau das ist aber bei systemrelevanten Tätigkeiten nicht möglich. Sie müssen vor Ort bleiben, und sie lassen sich nur bedingt automatisieren oder digitalisieren. Deshalb sind sie einer zunehmenden härteren globalen Konkurrenz ausgesetzt. Entweder können die hergestellten Produkte anderswo viel billiger produziert werden, wie das bei Nahrungsmitteln der Fall ist. Also braucht es massive Subventionen und Grenzschutz, damit das Einkommen der Bauern auf ein überlebensfähiges Niveau angehoben wird. Oder die Konkurrenz entsteht auf dem Arbeitsmarkt, wo Arbeitskräfte aus Ländern mit tieferen Löhnen in die Schweiz drängen. Diese sind gerne bereit, auch bei uns zu relativ geringen Löhnen etwa in der Pflege oder Reinigung zu arbeiten. Denn im Vergleich zu dem, was sie im Heimatland bekommen würden, sind Schweizer Löhne immer noch sehr attraktiv. Und seit der Personenfreizügigkeit gibt es für Arbeitswillige aus diesen Ländern praktisch keine Schranken mehr.

Die internationale Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt für systemrelevante Tätigkeiten ist aber auch deshalb so gross, weil die Anforderungen an die Qualifikation meist gering sind. Das vereinfacht den Einstieg für Ausländerinnen und Ausländer zusätzlich. Deshalb werden in neuester Zeit immer mehr Anstrengungen unternommen, das tiefe Lohnniveau systemrelevanter Berufe durch die Einführung neuer Qualifikationen und Abschlüsse anzuheben. So wurde etwa der frühere Beruf einer Krankenschwester in unterschiedlichste Qualifikationsstufen aufgespalten. Neben Pflegehelfer/Pflegehelferin gibt es den Abschluss dipl. Pflege-

Die ständige Ausdehnung der Qualifikationen führt letztlich zu einer Verteuerung systemrelevanter Leistungen.

fachfrau/Pflegefachmann HF, den Bachelor of Science in Pflege und sogar den Master of Science in Pflege. Weil der Staat diese höheren Qualifikationen gleichzeitig für immer mehr Tätigkeiten vorschreibt, lassen sich höhere Löhne für besserqualifizierte tatsächlich durchsetzen.

Doch damit ist das Problem der schlechten Bezahlung für systemrelevante Jobs nicht gelöst. Ganz im Gegenteil. Die ständige Ausdehnung der Qualifikationen führt letztlich zu einer Verteuerung systemrelevanter Leistungen, weil dem steigenden Anteil an besser qualifizierten Arbeitskräften höhere Löhne bezahlt werden. Umso grösser wird dann aber der Lohndruck bei den Tätigkeiten, für die weniger gut qualifizierte Arbeitskräfte verlangt sind, wo man erst recht versucht, zu sparen und möglichst billige Arbeitnehmende einzustellen.

Kommt noch hinzu, dass die Höherqualifizierten in Wirklichkeit immer weniger mit systemrelevanten Tätigkeiten beschäftigt sind. Stattdessen werden sie Teil der wachsenden Gesundheits- oder Sozialbürokratie. Während die Pflegehelferinnen weiterhin mit kärglichem Lohn an der Patientenfront tätig sind, werden für neu entstandene Tätigkeiten wie Gesundheitsberaterin, Gesundheitsmanagerin oder Fachreferentin für medizinisches Versorgungswesen deutlich bessere Löhne bezahlt. Doch das sind keine direkt systemrelevanten Tätigkeiten mehr, sondern sie organisieren oder leiten diese nur noch. Somit fördert man durch das Hochschrauben der Bildungsanforderungen keine bessere Entlohnung der systemrelevanten Berufe, sondern den Ausbau der Bürokratie.

Diese Entwicklung ist weiterhin in vollem Gang. Obwohl die Bedeutung systemrelevanter Berufe dank dem Coronavirus neu entdeckt wurde, können die dort Beschäftigten kaum auf eine bessere Bezahlung hoffen. Das wird erst möglich, wenn man den hier geschilderten Teufelskreis durchbricht.

Mathias Binswanger ist Professor für Volkswirtschaftslehre an der Fachhochschule Nordwestschweiz.