

DOI: 10.5771/0342-300X-2023-4-305

# Homeoffice und Betriebsrat: Neue Herausforderungen für einen „alten Hasen“

Wenn Teile der Belegschaft nicht mehr im Betrieb anwesend sind, sondern als Homeoffice-Arbeitende räumlich getrennt arbeiten, hat dies Konsequenzen für Betriebsratsarbeit. Wie gingen Betriebsräte während der Corona-Pandemie mit dieser Veränderung um und was können wir aus ihren Praktiken für die Zeit nach Corona lernen?

CARSTEN WIRTH

## 1 Homeoffice-Arbeit als Herausforderung für den Betriebsrat

Betriebsräte agieren als „Grenzinstitution“ (Fürstenberg 1958) im Beziehungsgeflecht zwischen Belegschaft, Management und Gewerkschaft. Dabei ist der Betrieb – wie Hermann Kotthoff (1995) mit Blick auf Outsourcing-Praktiken darlegt – für Betriebsräte als sozialer Ort zentral. In Betrieben entstehen soziale Beziehungen, die die Grundlage von Solidarität sind (Wirth 2021). Zudem gestalten Management und Betriebsrat den „Normalbetrieb“, d. h. den Betrieb mit einer hohen Wertschöpfungstiefe in einer räumlichen Einheit (Mückenberger 1993), indem sie in ihren Beziehungen zueinander und zur Belegschaft das Soziale des Betriebs prägen. Aber: „Wo es keinen ‚Betrieb‘ [in Folge eines Outsourcings; C.W.] mehr gibt, dort kann es auch im hergebrachten Sinn keinen Betriebsrat mehr geben“ (Kotthoff 1995, S. 443).

Der betriebliche Zusammenhang von Arbeit verändert sich auch durch die Ausbreitung von Homeoffice-Arbeit. Zwar bleiben die Beschäftigten, die zu Homeoffice-Arbeitenden werden, in der Regel Arbeitnehmende und (formal) Mitglied eines Betriebs (Fitting et al. 2022, S. 268ff.). Sie arbeiten jedoch sozial und räumlich entgrenzt an anderen Orten oder einem anderen Ort (Augsten 2021, S. 24ff.). Diese soziale und räumliche Entgrenzung greift unabhängig von der Form der Homeoffice-Arbeit. Diese kann als

Telearbeit oder mobile Arbeit erfolgen. Bei Telearbeit handelt es sich um fest eingerichtete Bildschirmarbeitsplätze im Privatbereich der Beschäftigten (§ 2 Abs. 7 Arbeitsstättenverordnung), für die nach Absprache wöchentliche Arbeitszeiten und der Zeitraum der Telearbeit festgelegt werden. Die Ausstattung des Arbeitsplatzes erfolgt durch den Arbeitgeber. Bei mobiler Arbeit erbringen die Arbeitenden ihre Arbeitsleistung an wechselnden Orten. Dazu kann auch der Privatbereich der Arbeitnehmenden gehören (Augsten 2021, S. 24ff.). Die Corona-Arbeitsschutzverordnung vom 20.08.2020 begreift Homeoffice-Arbeit als eine Form mobiler Arbeit. Mierich (2020) spricht deshalb auch treffend vom orts- und zeitflexiblen Arbeiten.

Wie zahlreiche Studien belegen, hat diese Arbeitsform, nachdem sie viele Jahre wenig bedeutend war, in der Corona-Pandemie neue Höchststände erreicht. Im Jahr 2020 arbeitete ca. ein Viertel der abhängig Erwerbstätigen ganz oder teilweise im Homeoffice (z. B. Emmeler/Kohlrausch 2021). Aktuelle Befunde aus der WSI-Erwerbspersonenbefragung wiederum zeigen, dass diese Zahl sinkt, aber deutlich über dem Niveau vor der Corona-Pandemie bleibt (WSI 2022). Insofern ist mit einer weiterhin bestehenden Relevanz von Homeoffice-Arbeit für die Akteure in Betrieben zu rechnen und sie müssen sich auf Homeoffice-Arbeit einstellen. Allerdings sind – von Ausnahmen abgesehen (z. B. Behrens/Bremer 2022; Behruzi et al. 2021; Detje/Sauer 2021) – kaum Analysen der Folgen für Betriebsräte und ihres Umgangs mit Homeoffice-Arbeit erfolgt. Aus diesem Grund wurde in der explorativen

Studie „Homeoffice und Betriebsrat“ am Beispiel von fünf Betrieben<sup>1</sup> untersucht,

- welche Sichtweisen auf Homeoffice-Arbeit vorherrschen und wie sie sich verändern,
- welche Herausforderungen Homeoffice-Arbeit für Betriebsräte generiert,
- welche Strategien mit Bezug zu Homeoffice-Arbeit die Betriebsräte entwickeln und
- welche ökonomischen Auswirkungen Homeoffice-Arbeit für die Betriebe hat.

Die empirische Erhebung wurde konzeptionell von den Überlegungen von Fürstenberg (1958) zum Betriebsrat als Grenzinstitution und vom arbeitspolitischen Ansatz (z. B. Breisig 2016) inspiriert. Letzterer stellt die konsensuellen und konfliktorischen Interaktionen betrieblicher Akteure in den Mittelpunkt der Analyse. Die Auswertung der Interviewpassagen erfolgte inhaltsanalytisch (s. Flick 2007). In der Darstellung werden für die jeweiligen Aussagen prägnante Zitate der Befragten als Belege genutzt.

In meinen weiteren Ausführungen präsentiere ich die zentralen Befunde in gebotener Kürze (Abschnitt 2), ziehe praktisch relevante Schlussfolgerungen und skizziere weitere Forschungsbedarfe (Abschnitt 3).

## 2 Zentrale Befunde

### 2.1 Sichtweisen auf Homeoffice-Arbeit: Partiell in Bewegung

Die Sichtweisen auf Homeoffice-Arbeit sind partiell in Bewegung geraten. Dies scheint vor allem für das Management zuzutreffen. Jenseits der traditionellen Bereiche mobiler Arbeit beim IT-Dienstleister war das Management aus Sicht der Betriebsräte vor der Corona-Pandemie prinzipiell gegen Homeoffice-Arbeit eingestellt. Es sei „konservativ“ gewesen, „weil es die Ansicht vertrat, die Mitarbeiter tun nichts“ (Logistik 1). So war Homeoffice in klassischen Produktionsbetrieben „nie ein Thema“ (Käserei 1; ähnlich Baustoffe 2). Aber auch in den Betrieben, in denen es aufgrund der Tätigkeitsspezifika ausreichend Potenzial

für Homeoffice-Arbeit gibt, habe das Management „massiv gemauert. Ja, die primäre Argumentation war mehr oder weniger: Wir vertrauen unseren Leuten nicht“ (Baustoffe 1).

Diese Positionen geraten durch die corona-bedingte Homeoffice-Arbeit in Bewegung. Es kommt zum Pfadbruch (Lorberg/Janusch 2023): „Ich denke schon, dass es bei vielen Vorgesetzten zum Umdenken geführt hat, weil sie gezwungen waren, Mitarbeiter ins Homeoffice zu schicken, worauf sie früher nie gekommen wären“ (Logistik 1). Allerdings sei diese veränderte Sichtweise auch ökonomisch motiviert, „weil man merkt, man kann Kosten sparen. Mieten sind teuer. Das hat sich gewandelt“ (ebd.). In anderen Fällen verändert sich – begleitet durch Wechsel und eine Verjüngung im Management – die Haltung grundlegend: „Unsere neue Geschäftsführung – der Mann ist 38 Jahre alt, hat Kinder zu Hause, geht in Elternzeit – hat da sowieso einen ganz anderen Blickwinkel als die beiden Vorgänger. (...) Hier hat ja Corona alle Vorurteile gegenüber Homeoffice mehr oder weniger weggewischt“ (Baustoffe 1). Insofern beginnt durch eine neue Generation im Management in der Nach-Coronazeit eine neue Zeitrechnung, in der Homeoffice-Arbeit auch zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Frauen und Männer genutzt wird. In den stark durch die Produktion geprägten Betrieben (Käserei 1 und Baustoffe 2) hält das Management tendenziell eher an seiner Präferenz für Arbeit im Betrieb fest. Homeoffice-Arbeit bleibt ein pandemie-bedingter Ausnahmefall.

Im Unterschied zum Management haben sich die Betriebsräte schon vor der Corona-Pandemie für alternierende Homeoffice-Arbeit ausgesprochen (auch jenseits arbeitsprozessbedingter mobiler Arbeit bei IT 1): „Schon deutlich vor meiner Zeit als Betriebsrat war das immer wieder ein Thema, dass Leute gesagt haben: ‚Eigentlich müsste es doch möglich sein, dass wir den Leuten anbieten, im Homeoffice zu arbeiten‘“ (Baustoffe 1; ähnlich Baustoffe 2). Dabei haben die Betriebsräte vor allem ein alternierendes Modell von Homeoffice und Büroarbeit vor Augen (insbesondere IT 1). Sie sehen Vorteile für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, eine gewisse Zeitersparnis und einen Beitrag zur Ökologisierung der (Dienstleistungs-)Produktion: „Die Möglichkeit des Homeoffice ist eine Option. Wenn dadurch beide Seiten etwas davon ha-

<sup>1</sup> Im Sample waren zwei Baustoffproduzenten (Baustoffe 1, Baustoffe 2), ein milchwirtschaftlicher Betrieb (Käserei 1), ein IT-Dienstleister (IT 1) und ein Logistikdienstleister (Logistik 1), die den Domänen von IG BAU, NGG, IG Metall und ver.di angehören. Die Fallauswahl folgte dem Prinzip, eine möglichst große Vielfalt von Betrieben hinsichtlich ihrer Branchenzugehörigkeit, Größe und Tätigkeiten in der Untersuchung zu berücksichtigen. In drei von fünf Fällen wurden die leitfadengestützten Interviews mit den Betriebsratsvorsitzenden geführt, in einem Fall mit einem ordentlichen Betriebsratsmitglied. In einem Fall erfolgte das Expertengespräch in Form einer Gruppendiskussion.

Neben dem Betriebsratsvorsitzenden nahmen ein weiteres Betriebsratsmitglied und zwei Referent\*innen des Betriebsrats an dem Gespräch teil. Die Gesprächsdauer betrug zwischen einer und zwei Stunden. Die Erhebungen erfolgten im Zeitraum Mai 2021 bis Januar 2022. Die Gespräche wurden als Zoom-Meetings durchgeführt, aufgenommen und anschließend vollständig transkribiert. Alle Namens und Ortsangaben sind verändert, um die Anonymität der Gesprächspartner\*innen zu gewährleisten. Die Studie wurde von der Stiftung „Arbeit für Alle – Aber nur mit Tarifvertrag“ (Mühlthal) finanziert.

ben, ist das eine Arbeitswelt, die ich gutheiße“ (Logistik 1).

Die befragten Betriebsräte behalten *während* der Corona-Pandemie ihre Homeoffice-offene Grundhaltung. Allerdings steht in dieser Situation verständlicherweise der Gesundheitsschutz im Vordergrund. Homeoffice-Arbeit wird, sofern sie möglich ist, von allen begrüßt. Sie ist in dieser Phase aufgrund ihrer explosionsartigen Vermehrung ein „Ausnahmetatbestand“ (Baustoffe 1) oder wird aufgrund der Corona-Schutzmaßnahmen vom Management als „Zwang“ (Baustoffe 2) wahrgenommen. Betriebsräte achten aber trotzdem auf Freiwilligkeit (Käserei 1) bzw. reflektieren auf die Möglichkeiten und Grenzen von einzelnen Mitarbeitenden, Homeoffice-Arbeit zu leisten (IT 1). Die Corona-Pandemie wird zum Ausgangspunkt von mobiler Arbeit, wenn Manager – wie im Fall von Logistik 1 – langfristige Einsparpotenziale erkennen, die Möglichkeiten eines weiterentwickelten Personalmanagements begreifen und der Betriebsrat im Rahmen einer Betriebsvereinbarung „Mobile Arbeit“ eine Win-Win-Situation schafft, weil auch die Beschäftigten in Homeoffice vor allem Vorteile sehen (geringere Fahrtkosten und Zeiterparnis).

Diese Haltungen von Management und Betriebsräten in den Untersuchungsbetrieben haben Konsequenzen für den Umfang von Homeoffice-Arbeit und seine Entwicklung. Ausgehend von einem geringen Niveau von Homeoffice-Arbeit steigt sie in den Untersuchungsbetrieben während der Corona-Pandemie – im Einklang mit Ergebnissen repräsentativer quantitativer Studien (z. B. Emmler/Kohlrausch 2021) – rasant an, denn Office wird in verwaltenden Tätigkeiten zur Ausnahme: „Wir haben noch welche, die im Betrieb arbeiten“ (Baustoffe 1; ähnlich Baustoffe 2 für Verwaltungsbeschäftigte). Selbst Käserei 1 schöpft ihre Möglichkeiten aus und lässt die Verwaltung zu Hause arbeiten. Dies betrifft allerdings nur vier von 125 Arbeitenden. Bei IT 1 gilt: „Alle nach Hause!“. Bei Logistik 1 erfasst Homeoffice-Arbeit sogar Führungskräfte. „Da gibt es Führungskräfte, die das zu 100 % nutzen und gar nicht mehr kommen, aber von ihren Mitarbeitern verlangen, dass sie weiterhin vor Ort sind. Es gibt aber auch umgekehrt Führungskräfte, die viel Wert darauf legen, vor Ort zu sein, aber ihren Mitarbeitern Homeoffice ermöglichen wollen“ (Logistik 1). Insofern tragen alle untersuchten Betriebe dazu bei, dass Homeoffice-Arbeit in der Corona-Pandemie neue Höchststände erreicht.

Für die Phase nach Corona erwarten die Befragten zwar sinkende Gesamtzahlen, aber höhere Werte als vor der Pandemie. Auch die Betriebsräte werden als Promotoren von Homeoffice-Arbeit aktiv: „Und dann ist natürlich auch bei einigen die Erwartungshaltung, dass sich das verstetigen muss. Das muss fortgesetzt werden. [...]. Also sagen wir mal 15 % bis 20 % [der Beschäftigten im Homeoffice] erwarten wir. Wir wollen hier definitiv aktiv werden und das mit dem Homeoffice auch vorantreiben“ (Baustoffe 1). In Betrieben wie Baustoffe 2 und Käserei 1 hingegen ist davon auszugehen, dass aufgrund der Arbeitspro-

zesse und der sich daraus ergebenden Belegschaftsstruktur in Verbindung mit den Haltungen des Managements und Teilen der Beschäftigten – wie vor der Corona-Pandemie – nahezu keine Homeoffice-Arbeit praktiziert werden wird. Anders hingegen Logistik 1, der nun eine Abkehr von der (alternierenden) Telearbeit zur mobilen Arbeit durchgesetzt hat und auf diese Weise die Miet- und Ausstattungskosten senken will. 40 % der Mietflächen des Unternehmens sollen mittels neuer Bürokonzepte in Verbindung mit Homeoffice-Arbeit eingespart werden. In Übereinstimmung mit repräsentativen Untersuchungen (z. B. wsi 2022) ist von einer bleibenden Relevanz von Homeoffice-Arbeit auszugehen. Sie wird Teil eines neuen Normal (ähnlich Carstensen 2023) und bleibt infolgedessen eine Herausforderung für die Akteure der Arbeitsbeziehungen, insbesondere für Betriebsräte.

## 2.2 Homeoffice-Arbeit als Herausforderung für Betriebsräte: Entgrenzung, Kommunikationsprobleme, Verlust von Informalität

Homeoffice-Arbeit fordert Betriebsräte in ihren Beziehungen zur Belegschaft und zum Management heraus. Ähnliches hätte man auch in der Beziehung zu den Gewerkschaften erwartet, weil auch hier die Kommunikation und Präsenztreffen schwierig(er) sind. Überraschenderweise erwiesen sich die Beziehungen zu den Gewerkschaften aber als sehr stabil. Offensichtlich gibt es in den untersuchten Betrieben eine enge Bindung zwischen den Akteuren der Arbeitsbeziehungen. Sie arbeiten in den meisten Fällen eng in der Ausgestaltung von (Homeoffice-)Arbeit während der Corona-Pandemie zusammen. Der Betriebsrat von Logistik 1 hingegen kann zusätzliche Ressourcen wie eigene Mitarbeitende nutzen und ist weniger auf gewerkschaftliche Beratung angewiesen. Er muss zudem aufgrund der wirtschaftlichen Notlage des Unternehmens andere Prioritäten setzen.

Homeoffice-Arbeit erweist sich in mehrfacher Hinsicht als eine Form des entgrenzten Arbeitens. Aus zeitlicher Perspektive fordert Homeoffice-Arbeit Betriebsräte heraus, denn „wir versuchen, die Leute dazu zu bewegen, den Rechner auch mal auszuschalten“ (Baustoffe 1). Dies würden bestimmte Führungskräfte (absichtsvoll) unterminieren, indem sie z. B. die Konkurrenz zwischen aufstiegswilligen Beschäftigten verschärfen und andere Arbeitszeitanforderungen stellen: „Also wer hier meint, er müsste eine Führungsposition übernehmen, der soll sich das gut überlegen, ob er noch ein Privatleben braucht“ (Baustoffe 1). Diese Anforderungen treffen zuweilen auch auf die Zustimmung einzelner Betriebsräte, die eine weitreichende Flexibilisierung der Arbeitszeiten schätzen: „Also, wenn ich Freitagmittag um 14.00 Uhr keinen Bock mehr habe, dann kann ich den PC runterfahren und wenn ich Sonntag früh um 3.00 Uhr aufstehe, dann kann ich auch arbeiten. Und ich glaube, da sollte irgendwo der Weg hingehen“ (Baustoffe 2).

Eine rechtliche Entgrenzung erfolgt durch die Erosion von Schutzgesetzen wie dem Arbeitszeitgesetz. Der Rechtfertigungsdruck für Führungskräfte und Arbeitende ist bei Arbeit im Office aufgrund der wirksameren Arbeitszeiterfassung höher: „Das ist ein Unterschied zwischen Homeoffice und normalem Arbeiten: Wenn man im Office arbeitet, dann ist irgendwann mal Schluss. Der Vorgesetzte muss sich bei einer Zeiterfassung von über zehn Stunden rechtfertigen. Und er kriegt richtig Ärger, wenn der Kollege vergisst, seine Arbeitszeit zu erfassen“ (Baustoffe 1). Die Regelungen einer Arbeitszeitbetriebsvereinbarung werden im Betrieb von den Akteuren kontrolliert und gegebenenfalls sanktioniert. Im Homeoffice ist dies stark individualisiert, und die Schutzmechanismen kollektiver Regelungen greifen nicht mehr. Als Folge davon verändern sich die Machtverhältnisse im Betrieb.

Ein weiterer Aspekt rechtlicher Entgrenzung sind entstehende Kontrolllücken, z. B. im Arbeitsschutz, weil dieser nicht mehr vor Ort kontrolliert werden kann: „Und das [= die Kontrolle vor Ort] war natürlich das Problem. Ich kann ja nicht den Arbeitssicherheitsbeauftragten zu den Leuten heimschicken und sagen: ‚Jetzt zeigt mir mal, wie ihr von zu Hause arbeitet‘“ (Baustoffe 2). Durch die rechtliche Entgrenzung schwinden die Möglichkeiten der Betriebsräte, diskursiv auf die Beschäftigten im Homeoffice einzuwirken, denn „der Flurfunk fehlt natürlich“ (Baustoffe 1; ähnlich IT 1 und Logistik 1). „Ich glaube, da hat sich die Kommunikation eher auf E-Mail und WhatsApp reduziert“ (Baustoffe 2). Dies trägt in einem stark von der Produktion geprägten Betrieb zur Spaltung der Belegschaft bei, „weil es da schlicht und ergreifend keinen Austausch mehr gab“ (Baustoffe 2). Die Produktionsbeschäftigten sind mangels Ausstattung vom elektronisch vermittelten Austausch abgeschnitten (vgl. auch Alps et al. 2023, S. 415ff.) und werden umgekehrt von den Verwaltungsbeschäftigten nicht in die Kommunikation eingebunden: „Aber ich von der Verwaltung habe da, ehrlich gesagt, nichts dazu beigetragen. Und das finde ich im Nachgang sehr schade“ (Baustoffe 2). In der Corona-Pandemie geht somit das Wissen um die Arbeit(sbedingungen) und die Anerkennung der jeweils anderen Gruppe ein Stück weit verloren, was wechselseitiges Unverständnis auslöst und in der Folge eine eigentlich überwundene Spaltung der Belegschaft wieder hervorbringt: „Da sind wir halt leider Gottes im Produktionsbetrieb zwiegespalten“ (Baustoffe 2).

Homeoffice-Arbeit verändert auch den Austausch im Betrieb. So wandelt sich z. B. die Qualität der Betriebsversammlungen: „Wir kriegen zwar eine reguläre Betriebsversammlung hin. Bei uns war die früher schon rege. Die Abfolge von Fragen, das funktioniert über den mobilen Weg nicht. Es ist zwar gut besucht. [...] Jetzt stellen sie zwar noch Fragen, aber das Interagieren von rechts nach links, dann kann ich das noch fragen, das passiert nicht mehr. Oder: ‚Mir ist noch was eingefallen. Das wird alles weniger‘“ (IT 1).

Betriebsräte können auch von der Belegschaft unter Druck gesetzt werden – was die Verhandlungsposition des Managements stärkt. Der Betriebsrat von Logistik 1 etwa berichtet, wie er von Teilen der Belegschaft zu einem möglichst schnellen Abschluss einer Betriebsvereinbarung zu Homeoffice gedrängt wurde – ungeachtet der dadurch entstehenden Nachteile für die Beschäftigten: „Die, die die Vorteile [der Homeoffice-Arbeit] genießen haben, haben Druck auf den Betriebsrat gemacht. Wir wollen auch weiterhin Planungssicherheit haben. Guckt, dass ihr das nicht an einer mobilen Datenkarte oder einem Stuhl scheitern lasst, die ich mir selber leisten kann. Es kostet mich am Ende mehr, wenn ihr zu keinem Abschluss kommt“ (Logistik 1). Damit geht das Risiko einher, dass der Betriebsrat an Legitimität in der Belegschaft und Verhandlungsmacht gegenüber dem Management einbüßt und Homeoffice-Arbeit letztlich von Beschäftigten „ko-finanziert“ werden muss.

Die Beziehungen des Betriebsrats zum Management verändern sich, wenngleich Managementwechsel – wie im Fall von Baustoffe 1 – eine kausale Zuordnung der Veränderungen erschweren. Insgesamt ist festzustellen, dass die Interaktion, die wechselseitige Abstimmung und die Konfliktaustragung schwieriger werden, weil wichtige Elemente von Kommunikation fehlen: „Ich sehe in der Sitzung, wenn es gut läuft, ein Gesicht. Sonst sehe ich gar nichts, höre nur eine Stimme. Da fehlen Gestik und Mimik. Das ist ein wesentlicher Teil der Kommunikation. Und ich bin eigentlich nur mit Kommunikation beschäftigt. Entweder mit dem Betriebsrat, dem GBR, dem Arbeitgeber, Ausschüssen.“ (IT 1) In kritischen Verhandlungssituationen entfällt zudem der „kurze Dienstweg“ (IT 1). „Wir haben zwar Teams zur Verfügung und damit lassen sich auch Verhandlungen führen. Aber manchmal ist es einfach besser, hitziger zu diskutieren, nicht nach Rednerliste, jeder meldet sich, sagt was. Das war manchmal im Austausch einfacher, wenn man präsent war“ (Logistik 1).

Logistik 1 ist der einzige Betrieb im Untersuchungssample, in dem sich die Muster des Umgangs zwischen Management und Betriebsrat verändern. Vor dem Hintergrund eines massiven Einbruchs seines Geschäfts wird das Management aggressiver und beginnt, den Betriebsrat (auch vermittelt über die Belegschaft) unter Druck zu setzen. In Verhandlungen über Personalabbaupläne werden auch bei der Ausgestaltung von Homeoffice-Arbeit Konzessionen eingefordert, indem von Telearbeit auf mobile Arbeit gewechselt wird. Ferner nutzen einige Führungskräfte den Zugang zu Homeoffice-Arbeit als „Führungsinstrument“ (Logistik 1), indem sie einzelnen Beschäftigten mit dem Entzug von Homeoffice-Arbeit drohen. Sie müssen in der Folge vom Betriebsrat diszipliniert werden. Allein in der Käserei 1 ist – aufgrund des geringen Umfangs von Homeoffice-Arbeit – keine Veränderung in der Beziehung zum Management festzustellen: „Die Kommunikation hat jetzt unter Corona überhaupt nicht gelitten“ (Käserei 1).

### 2.3 Strategien der Betriebsräte: Virtualisierung der Betriebsratsarbeit, Nutzung von Mitbestimmungsrechten und „Politik des offenen Ohrs“

Erste Ansätze eines konstruktiven Umgangs mit Homeoffice-Arbeit sind erkennbar. Der Betriebsrat von Baustoffe 1 veranstaltet z. B. neben virtuellen Betriebs- und Abteilungsversammlungen andere virtuelle Meetings als informelle Treffen. Er bricht so die soziale Isolation im Homeoffice unter Corona-Bedingungen auf und sucht den Kontakt mit der Belegschaft: „Auch wenn man kein spezielles Arbeitsthema hat, geht es darum, dass man trotzdem diese Meetings abhält, vielleicht zwei Mal die Woche. Diese Stunde ist in der Woche verfügbar. Und wenn es auch mal zehn Minuten länger dauert oder dann doch Themen aufkommen, dann ist das einfach drin. Das, glaube ich, hat am Anfang auch gutgetan“ (Baustoffe 1; ähnlich Baustoffe 2 und Käserei 1, deren Betriebsrat zudem noch informelle Kontakte aufgrund der räumlichen Nähe zu den Wohnorten der Beschäftigten aufrechterhalten kann). Um eine „Begrenzung der Entgrenzung von Arbeit“ (vgl. Minssen 2000) durchzusetzen, schließt der Betriebsrat von Baustoffe 1 eine neue Arbeitszeitbetriebsvereinbarung ab, die die Erfassung der Arbeitszeiten mittels einer neuen Zeiterfassungssoftware regelt. Dabei bezieht er sich auf seine Mitbestimmungsrechte bei der Arbeitszeitgestaltung (§ 87 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG).

Noch herausfordernder ist die Situation beim IT-Dienstleister IT 1. In diesem Betrieb sind gravierende Konflikte im Zuge einer strategischen Neuausrichtung mit begleitendem Personalabbau zu bearbeiten. Mithilfe der Belegschaft wurden Corona- und Homeoffice-gerechte Arbeitskämpfformen entwickelt, z. B. Fotos mit Masken von Demonstrationen und „bestimmte Aktionen aus dem Homeoffice“ (IT 1). Sie signalisieren auf diese Weise ihre Unterstützung für die Forderungen des Betriebsrats und der IG Metall. Indem sie gemeinsam handeln und dies öffentlich tun, bekunden sie Solidarität und fordern angesichts eines angespannten Arbeitsmarkts vom Management, den Betrieb sozialverträglich umzustrukturieren. Bei „schwierigen Fragen“ (IT 1) weicht man – gerade vor dem Hintergrund dieser manifesten Konflikte – auf Präsenz aus und kombiniert diese mit vorbereitenden virtuellen Verhandlungen. Parallel dazu betreibt der Betriebsrat von IT 1 eine „Politik des offenen Ohrs“. Diese besteht nicht nur darin, Gesprächsbereitschaft zu signalisieren, sondern – gerade in kleineren Betrieben der Unternehmung – auch darin, die informellen Kanäle weiterhin zu nutzen, um Informationen über die Anliegen der Beschäftigten zu erlangen. Dieser Vorgang wird in bestimmten Regionen durch die räumliche Nähe der Wohn- zu den Arbeitsorten der Beschäftigten unterstützt.

Bei Logistik 1 steht die Entwicklung einer virtualisierten Betriebsratsarbeit noch am Anfang. So werden beispielsweise virtuelle Sprechstunden geprüft. Der Betriebsrat konnte die technische Arbeitszeiterfassung aus der Te-

learbeitsregelung in die Betriebsvereinbarung „Mobile Arbeit“ übernehmen. Darin verankert er auch alternierende mobile Arbeit, die einen Wechsel zwischen mobiler Arbeit und Office vorsieht, als Regelfall. Er beugt so sozialer Isolation im Homeoffice vor und verschafft sich die Möglichkeit, Kontakte in Präsenz zu pflegen.

In der Beziehung zum Management sind konfliktorientierte Praktiken unterschiedlicher Stärke erkennbar. In Baustoffe 1 greift der Betriebsrat auf seine erzwingbaren Mitbestimmungsrechte aus dem Betriebsverfassungsgesetz bei der Arbeitszeitgestaltung (§ 87 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG) sowie der Leistungs- und Verhaltenskontrolle (§ 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG) zurück. Er nutzt seine informellen Beziehungen in der Hierarchie der Unternehmung, um in der regulären Arbeitszeit nicht bewältigbare Arbeitsaufträge zurückzuweisen. Er agiert so als Modell für andere. Zudem trägt er die Anliegen der Beschäftigten bezüglich Arbeit im Büro beim Management vor. Er will so – aufgrund der zuweilen prekären Situation in einigen Haushalten – zu einer verbesserten Vereinbarkeit von Familie und Beruf beitragen.

Ganz anders ist die Situation in anderen Betrieben. In Baustoffe 2 delegiert der Betriebsrat zentrale Fragen an den Gesamtbetriebsrat, der als ein „Entlastungssystem“ durch unternehmensweite Regelungen für den lokalen Betriebsrat fungiert. In der Käserei 1 schreibt der Betriebsrat in der Beziehung zum Management seine Routine der Gefährdungsbeurteilungen fort, um (gesundheitliche) Risiken zu begrenzen. In Logistik 1 sind zwar die Verhandlungsprozesse durch die Virtualisierung erschwert. Trotzdem findet keine Umorientierung in der Praxis statt. Der Betriebsrat ist in der Krisenbewältigung absorbiert, die ihm auch gelingt. Zudem wird gegen die Praxis des „Homeoffice als Führungsinstrument“ vorgegangen und auf deren Beendigung hingewirkt.

Die Ausführungen zeigen, dass die befragten Betriebsräte sich in einem Anpassungsprozess an diese neue Form der Arbeitsorganisation befinden. Sie nutzen neben Mitbestimmungsrechten digitalisierte Formen der Kommunikation und gehen auf die Beschäftigten zu, um deren Anliegen zu erfassen und Interessen zu vertreten. Und indem sie dies tun, gestalten sie Homeoffice-Arbeit mit relevanten ökonomischen Folgen aus.

### 2.4 Ökonomische Wirkungen von Homeoffice-Arbeit: Gleiche oder höhere Wirtschaftlichkeit

Im Rahmen einer explorativen und qualitativen Untersuchung ist es möglich, die Richtung unterschiedlicher Auswirkungen von Homeoffice-Arbeit abzuschätzen. Dies trifft auch für die Wirtschaftlichkeit zu. Für die untersuchten Betriebe gilt, dass sie in keinem Fall abgenommen hat. In mehreren Fällen stieg sie sogar. Dies könnte auch die zunehmende Akzeptanz von Homeoffice aufseiten des Managements während und nach der Corona-Pandemie erklären (vgl. Abschnitt 2.1).

Durch die Entgrenzung der Arbeitszeit im Homeoffice sinken die Lohnstückkosten. Zugleich funktioniert „Homeoffice auf einem sehr hohen Niveau“ (Baustoffe 1). Dies senkt die Koordinationskosten und schafft Freiräume für strategisches Denken im Management. Zudem wird es dadurch möglich, die Leitungsspanne zu vergrößern. Parallel dazu lässt Homeoffice eine veränderte Sitzungskultur entstehen, die von weniger Dienstreisen geprägt ist. In den operativen Tätigkeiten steigt die Arbeitsproduktivität, „weil die Ablenkung gefehlt hat“ (Baustoffe 2). Es gibt aber auch Betriebe, in denen die Tätigkeiten eins zu eins in das Homeoffice transponiert wurden: „Die Aufgaben waren genau dieselben, die sie bei uns vor Ort hatten. Da haben wir darauf bestanden“ (Käserei 1). Sie werden dort in gleicher Qualität und Geschwindigkeit bearbeitet.

Ähnlich wie bei Baustoffe 1 und 2 steigt bei IT 1 die Arbeitsproduktivität pro Erwerbstätigen, denn „viele haben mehr gearbeitet als vorher. Das sind aber nur Schätzungen. Die Wirkung hängt vom Typ ab. Ein Großteil arbeitet eher mehr als weniger. Die wissenschaftlich belegten 10 % bis 15 %, die das ausnutzen, mag es da auch geben“ (IT 1). Gleichwohl werden in diesem Betrieb die Belastungen für die Beschäftigten und in der Folge die Erkrankungsrisiken höher. Dafür spielen auch die fehlenden sozialen Kontakte im betrieblichen Zusammenhang eine wichtige Rolle. Dies mindert die ökonomischen Vorteile von Homeoffice-Arbeit.

Bei Logistik 1 werden Kostensenkungspotenziale wirksam, weil der Arbeitgeber bei mobiler Arbeit im Unterschied zur Telearbeit geringere Kosten für die Ausstattung des Arbeitsplatzes hat. Obwohl dies zu Einschränkungen beim Arbeitsschutz führt, steigert die Unternehmung ihre Arbeitgeberattraktivität, weil sich Wegezeiten reduzieren und die Möglichkeit von Homeoffice-Arbeit zunehmend von Beschäftigten und Bewerber\*innen erwartet wird. Zudem führt Homeoffice-Arbeit im Zusammenspiel mit neuen Bürokonzepten und mit der Anmietung von Büros in eher peripheren Gebieten außerhalb von Metropolen zu direkten Kostensenkungen.

### 3 Schlussfolgerungen und Forschungsbedarfe

In der explorativen Studie „Homeoffice und Betriebsrat“ wurden die Veränderungen im Beziehungsgeflecht von Betriebsräten durch die (massenhafte) Einführung von Homeoffice-Arbeit während der Corona-Pandemie untersucht. Dabei zeigt sich, dass zumindest bei aufgeklärten Managementfraktionen ein Umdenken stattgefunden hat und deren Widerstände gegen Homeoffice-Arbeit zurückgegangen oder nicht mehr vorhanden sind. Betriebsräte agierten vor allem als Promotoren von Homeoffice-Ar-

beit aus Gründen der besseren bzw. geschlechtergerechten Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie aus ökologischen Motiven. Dies dürfte auch ein Grund dafür sein, dass sich die Verbreitung von Homeoffice-Arbeit zwischen den Spitzenwerten in der Pandemie und dem Vor-Corona-Niveau einpendelt. Homeoffice-Arbeit wird Teil eines neuen Normal. Sie ist, wie verbetrieblichte Arbeit, durch die Interessenvertretung auszugestalten.

Für Betriebsräte ist sie mit vielfältigen Herausforderungen verknüpft. Sie müssen nun vor dem Hintergrund stabiler Beziehungen zur Gewerkschaft und innerhalb des Gremiums die Beziehung zu einer räumlich getrennten Belegschaft aufrechterhalten. Nur so können sie deren Anliegen und Anregungen aufnehmen, gleichzeitig die Konkurrenzen der Arbeitenden untereinander (ein Stück weit) aufheben, Entgrenzungen (insbesondere der Arbeitszeiten und der Umgehung rechtlicher Regelungen) entgegenwirken sowie Spaltungen in der Belegschaft verhindern. Zugleich entsteht aufseiten der Beschäftigten ein Interesse an Homeoffice-Arbeit, das vom Management genutzt werden kann, um den Betriebsrat in Verhandlungen über die Ausgestaltung von Homeoffice-Arbeit unter Druck zu setzen. Parallel dazu wird die Zusammenarbeit mit dem Management in bestimmten Fällen herausfordernder, weil informelle Beziehungen erodieren, Verhandlungsprozesse ohne Ko-Präsenz der Akteure, also auch ohne Gestik und Mimik, auskommen müssen und das Management – in wirtschaftlichen Krisensituationen – die Gangart verschärft.

Auf diese Herausforderungen haben die Betriebsräte in der Corona-Pandemie in vielfältiger Art und Weise reagiert. Neben stärker konfliktorischen Handlungsweisen, in denen informell und mittels ihrer Mitbestimmungsrechte die Interessen der Beschäftigten vertreten wurden, haben sie vor allem ihre Kommunikation mit der Belegschaft virtualisiert oder zumindest planen sie, dies zu tun. In einem Fall sind aufgrund aktueller Konflikte und in Interaktion mit der Belegschaft neue Formen des Arbeitskampfes entstanden. Zugleich entwickelten sie in zwei Fällen auch Elemente einer „Politik des offenen Ohrs“, in der Belegschaft und Betriebsrat konstruktiv zusammenarbeiten. Der Betriebsrat geht aktiv (virtuell) auf die Beschäftigten zu oder nutzt informelle Kanäle der Kommunikation (aufgrund von räumlicher Nähe). In der Interaktion mit dem Management nutzen Betriebsräte ihre Mitbestimmungsrechte, delegieren die Ausgestaltung von Homeoffice-Arbeit an den Gesamtbetriebsrat, schreiben ihre Routinen in der Zusammenarbeit fort, verhandeln wichtige Fragen in Präsenz und setzen sich für die Beendigung des Missbrauchs von Homeoffice-Arbeit als Führungsinstrument ein. Indem sie die Beziehungen zu Belegschaft und Management zumindest partiell auf Homeoffice-Arbeit ausrichten, tragen sie zur Modernisierung des „alten Hasen“ Betriebsrat bei.

Die Beschäftigten tragen zur Sicherung der Wirtschaftlichkeit von Homeoffice-Arbeit bei. Aber auch die

Betriebsratsmitbestimmung sorgt dafür, dass Homeoffice-Arbeit wirtschaftlich ist und ein Ausgleich von Beschäftigten und Unternehmensinteressen erfolgt, also – ganz im Sinne von Kotthoff (1995) – das Soziale im Betrieb zum Tragen kommt. Gleichwohl könnten die Betriebsräte noch stärker auf Beschäftigte im Homeoffice und ihre Mitbestimmungsrechte aus dem Betriebsverfassungsgesetz<sup>2</sup> reflektieren (s. Donath/Engelmann 2023). Sie können diese Rechte mit zuvor diskutierten Interessen der Arbeitenden an bezahlter Arbeit unter Einhaltung arbeitsschutzrechtlicher Vorschriften wirksam werden lassen. Dabei können informelle Durchsetzungsstrategien in Koalitionen mit aufgeklärten Managementfraktionen durchaus ergänzend genutzt werden. Für derartige Aktivitäten kann eine um die Inhalte der Homeoffice-Arbeit erweiterte gewerkschaftliche Bildungsarbeit die Grundlagen legen bzw. Gewerkschaften und ihre ehrenamtlichen Gremien können geeignete Reflexionsräume sein. Derart entwickelte Vorstellungen von Guter Arbeit im Homeoffice könnten dann auch Grundlage tarifpolitischer und rechtsreformerischer Überlegungen sein.

Die Untersuchung, über die hier berichtet wird, unterliegt mehreren Limitationen. In die explorative Studie konnten nur fünf Betriebe bzw. Betriebsräte einbezogen werden. Eine umfassendere Studie müsste eine deutlich größere Zahl von Fällen untersuchen sowie quantitative und qualitative Methoden im Sinne von „Mixed Methods“ (Kelle 2022) kombinieren. Zudem stammen die Befragten aus Betrieben, die eher sozialpartnerschaftlich geprägt sind. Gleichwohl gibt es auch Betriebe, in denen das Management Betriebsräte bekämpft, und Betriebe ohne Betriebsrat. Wie wird in diesen Betrieben Homeoffice-Arbeit gestaltet? Die Diskussion der tarifvertraglichen Regulierung von Homeoffice-Arbeit (z. B. Kostenübernahme, Ausstattung der Homeoffice-Arbeitsplätze, [die Durchsetzung von] Arbeitsschutz, Arbeitszeiterfassung von Homeoffice-Arbeitenden), die Ausgestaltung von Homeoffice-Arbeit durch Mitbestimmungsrechte der Betriebsräte, insbesondere durch die Regelung zur Ausgestaltung von mobiler Arbeit (§ 87 Abs. 1 Nr. 14 BetrVG; dazu Grote 2023), und die Diskussion von Elementen einer Rechtsreform stehen noch am Anfang. Dies hat auch Konsequenzen für die weiteren Forschungsbedarfe.

Die zukünftige Forschung kann sich u. a. weiteren Branchen, anderen Unternehmensgrößen und Betrieben mit konfliktorischen Praktiken sowie nicht-mitbestimmten Betrieben widmen. Auf diese Weise ließen sich neue Einblicke in Homeoffice-Arbeit gewinnen, die zugrunde liegenden Macht- und Herrschaftsstrukturen identifizieren und Beispiele finden, wie diese transformiert werden könnten. Des Weiteren könnten die ökologischen und die gleichstellungspolitischen Effekte von Homeoffice-Arbeit noch genauer untersucht werden, indem die Beteiligung des Betriebsrats an diesen Veränderungen in den Blick genommen wird. Last but not least gilt es zu untersuchen, ob es gelingt, die Betriebsratsarbeit auch mit Bezug zu Homeoffice-Arbeitenden in einem umfassenden Sinne auszurichten. Dazu gehört ein Kommunikationskonzept für diese (neue) Zielgruppe des Betriebsrats. Es fehlen sozialwissenschaftliche Erkenntnisse darüber, ob digitale Tools und/oder eine lokale bzw. regionale Gewerkschaftsarbeit oder andere Maßnahmen den sich auch durch Homeoffice-Arbeit auflösenden „Normalbetrieb“ wieder re-konstituieren können. ■

## LITERATUR

- Alps, G. / Maaß, C. / Meine, H. / Stoffregen, U.** (2023): Gewerkschaft, ja bitte! Ein Handbuch für Betriebsräte, Vertrauensleute und Aktive, 4. Aufl., Hamburg
- Augsten, K.** (2021): Mobile Arbeit – Homeoffice – Telearbeit. Praxisratgeber für Betriebs- und Personalräte, Frankfurt a. M.
- Behrens, M. / Brehmer, W.** (2022): Betriebs- und Personalratsarbeit in Zeiten der Covid-Pandemie. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI) der Hans-Böckler-Stiftung: WSI-Report Nr. 75, Düsseldorf
- Behruzi, D. / Brinkmann, U. / Paulitz, T.** (2021): Corona-Krise – Stresstest für die Mitbestimmung, in: WSI-Mitteilungen 74 (4), S. 296–305, <https://www.wsi.de/de/wsi-mitteilungen-crona-krise-mitbestimmung-34507.htm>
- Breisig, T.** (2016): Personal. Grundlagen und Handlungsfelder aus arbeitspolitischer Sicht, 2. Aufl., Herne
- Carstensen, T.** (2023): Zwischen Homeoffice, neuer Präsenz und Care. Die räumliche und digitale Neuordnung von Arbeit, in: WSI-Mitteilungen 76 (1), S. 3–9, <https://www.wsi.de/de/wsi-mitteilungen-zwischen-homeoffice-neuerpraesenz-und-care-raeumliche-digitale-neuordnung-von-arbeit-46117.htm>
- Detje, R. / Sauer, D.** (2021): Corona-Krise im Betrieb. Empirische Erfahrungen aus Industrie und Dienstleistungen, Hamburg
- Donath, P. B. / Engelmann, A.** (2023): Arbeitsschutz und Mitbestimmung für die digitale Arbeitswelt, in: WSI-Mitteilungen 76 (1), S. 27–37, <https://www.wsi.de/de/wsi-mitteilungen-arbeitsschutz-und-mitbestimmung-fuer-die-digitale-arbeitswelt-46114.htm>
- Emmler, H. / Kohlrausch, B.** (2021): Homeoffice: Potenziale und Nutzung. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut der Hans-Böckler-Stiftung: WSI Policy Brief Nr. 52, Düsseldorf
- Fitting, K. / Schmidt, I. / Trebinger, Y. / Linsenmaier, W. / Schelz, H. / Schmidt, K.** (2022): Betriebsverfassungsgesetz mit Wahlordnung, Handkommentar, 31. Aufl., München
- Flick, U.** (2007): Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung, Reinbek
- Fürstenberg, F.** (1958): Der Betriebsrat – Strukturanalyse einer Grenzinstitution, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 10 (3), S. 418–429
- Grote, E.** (2023): Die Erweiterung der Mitbestimmung auf die Einführung mobiler Arbeit, in: Arbeit und Recht 71 (2), S. 55–59
- Kelle, U.** (2022): Mixed Methods, in: Baur, N. / Blasius, J. (Hrsg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, Wiesbaden, S. 163–177
- Kotthoff, H.** (1995): Betriebsräte und betriebliche Reorganisation, in: Arbeit 4 (4), S. 425–447
- Lorberg, D. / Janusch, H.** (2023): Internationale Entwicklungen der räumlichen Dimension der Arbeitswelt nach Corona, in: WSI-Mitteilungen 76 (1), S. 46–54, <https://www.wsi.de/de/wsi-mitteilungen-internationale-entwicklungen-der-raeumlichen-dimension-der-arbeitswelt-nach-corona-46112.htm>
- Mierich, S.** (2020): Orts- und zeitflexibles Arbeiten. Praxiswissen Betriebsvereinbarungen. Hans-Böckler-Stiftung: Study Nr. 446, Düsseldorf
- Minssen, H.** (Hrsg.) (2000): Begrenzte Entgrenzungen: Wandlungen von Organisation und Arbeit, Berlin
- Mückenberger, U.** (1993): Auf dem Weg zu einem post-fordistischen Arbeitsrecht, in: Müller-Jentsch, W. (Hrsg.): Konfliktpartnerschaft, 2. Aufl., München/Mering, S. 203–228
- Wirth, C.** (2021): Konkurrenzen und Solidaritäten: Auf dem Weg zu neuen Praktiken? – Inspirationen durch Anton Kobel, in: Wirth, C. (Hrsg.): Konkurrenzen und Solidaritäten. Festschrift für Anton Kobel zum 75. Geburtstag, Baden-Baden, S. 1–29
- WSI (Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut der Hans-Böckler-Stiftung)** (2022): Neue Befragungsergebnisse: Relativ hohe Zufriedenheit mit Energiepreislösungen und 49 Euro-Ticket, trotzdem hoher finanzieller Druck auf viele Erwerbspersonen. Pressedienst vom 20. 12. 2022, Düsseldorf, <https://www.wsi.de/de/pressemitteilungen-15991-relativ-hohe-zufriedenheit-mit-energiepreislösungen-und-49-euro-ticket-45731.htm>

## AUTOR

**CARSTEN WIRTH**, Prof. Dr., Hochschule Darmstadt, Fachbereich Gesellschaftswissenschaften. Arbeitsschwerpunkte: Arbeitswissenschaft, Personal und Organisation.

✉ [carsten.wirth@h-da.de](mailto:carsten.wirth@h-da.de)

<sup>2</sup> Dazu gehören z. B. die §§ 80, 87, 90, 91, 92(a), 96ff., 99, 111ff. BetrVG.