

„Da geht echt viel verloren!“ – Betriebliche Interessenvertretung unter Remote-Bedingungen

Während der Covid-19-Pandemie wurde die Arbeit in vielen Betrieben ins Homeoffice verlagert, wovon auch Betriebsratsgremien betroffen waren. Die Veränderung ihrer Arbeitsweise durch die Umstellung auf Remote-Arbeit ist voraussetzungsvoll und berührt neben technischen, organisatorischen und sozialen Aspekten auch mitbestimmungsrelevante Dimensionen. In diesem Beitrag werden die Herausforderungen offengelegt, mit denen Betriebs- und Personalratsgremien durch die neue Organisationsform konfrontiert sind, und Möglichkeiten skizziert, wie man diesen begegnen kann. Im Fokus stehen die Auswirkungen auf die Diskussionskultur und die kollektive Meinungsbildung im Gremium sowie die Frage, welche Relevanz die Mitbestimmung in Remote in Zukunft haben wird.

JAN-TORGE DAUS, JULIUS KÖTTER, CLAUDIA NIEWERTH,
RIEMA REPP, SANDRA SCHAFFARCZIK, MANFRED WANNÖFFEL

1 Einleitung

Im Rahmen vielfältiger Transformationsprozesse kommt Betriebs- und Personalrät*innen die Aufgabe zu, den Wandel der Arbeit politisch mitzugestalten. Dabei müssen sie sich mit Themen der Technikinnovation, der Veränderungen in der Arbeitsorganisation, der Neujustierung von Wertschöpfungsketten, der digitalen Vernetzung sowie den daraus resultierenden Folgen für die Belegschaft auseinandersetzen (Haipeter 2022, S. 141). Darüber hinaus sind sie im Sinne einer „doppelten Transformation“ (Niewerth et al. 2022, S. 19) auch aktiv mit einer Modifikation der Gremienarbeit befasst, um in Anbetracht dieser rasanten Veränderungen als Interessenvertretungen handlungsfähig zu bleiben.

Die Herausforderung einer „doppelten Transformation“ erlebten Betriebsrats- und Personalratsgremien auch im Zuge der Corona-Pandemie mit Blick sowohl auf die teils beschleunigte Einführung und Umsetzung von Digitalisierungsprozessen im Unternehmen als auch auf die Umstellung und Anpassung der Gremienarbeit selbst. Im Kontext der SARS-CoV-2-Arbeitsschutzverordnung¹ wurden zum einen betriebsinterne Abläufe angepasst sowie die umfassenden Homeoffice- und Kurzarbeitsregelungen umgesetzt (Haipeter 2022, S. 142ff.). Zum ande-

ren veränderte sich ebenfalls die interne Gremienarbeit erheblich, da z. B. Betriebsratssitzungen nun erstmalig als digitale Formate stattfinden (§§ 30, 33 und 34 BetrVG) und Betriebsversammlungen als Online-Lösung stattfinden konnten (Modifikation §§ 42, 53 durch § 129 BetrVG). Auch Personalräten wurde es mit der Neufassung des Bundespersonalvertretungsgesetzes im Jahr 2021 ermöglicht, virtuelle Sitzungen durchzuführen (§ 38 Abs. 3 BPersVG) – jedoch unter Vorrang von Präsenzsitzungen.

Aktuelle Untersuchungen zur betrieblichen Mitbestimmung in Deutschland setzen sich unter anderem mit den Folgen der oben beschriebenen Entwicklungen auseinander. Während Transformationsprozesse nicht erst seit der Pandemie als Herausforderung identifiziert werden (Niewerth et al. 2022), sind diese durch den beschleunigend wirkenden Digitalisierungsschub im Rahmen der Covid-Pandemie verstärkt in den Fokus gerückt (Bianchi-Weinand/Wannöffel 2022). Carsten Wirth (2023) identifiziert in seiner explorativen Studie einen „Pfadbruch“: Betriebsrät*innen stehen vor der Herausforderung, den

¹ Eine in wesentlichen Teilen veränderte Neufassung der SARS-CoV-2-Arbeitsschutzverordnung (veröffentlicht im Bundesanzeiger am 18. 03. 2022) trat am 20. 03. 2022 in Kraft und galt bis zum 25. 05. 2022.

Wunsch vieler Beschäftigter nach Homeoffice zu berücksichtigen und gleichzeitig den Kontakt zur Belegschaft aufrechtzuerhalten (S. 306).

Die gegenwärtige Forschung beleuchtet vor allem mögliche Konsequenzen für Betriebe und die Handlungsmöglichkeiten für die Akteur*innen der betrieblichen Mitbestimmung (vgl. Behruzi et al. 2021), die dominierenden Themen von Betriebsräten während der Pandemie (z. B. Brehmer/Behrens 2022) sowie Befunde zur Krisenbewältigung (Giertz et al. 2021) und betonen in diesem Kontext die Notwendigkeit und den Erfolg von betrieblicher Interessenvertretung (Behrens 2022). Wesentliche Aspekte von Betriebsratsarbeit wie die Aushandlung von Betriebs- und Dienstvereinbarungen oder die Umgestaltung hin zu flexiblen Arbeitsweisen (Armeli et al. 2020) sowie die Zusammenarbeit mit Arbeitgeber*innen (Behruzi et al. 2021) sind dabei die zentralen Gegenstände. Bisherige Erkenntnisse lassen darauf schließen, dass die Betriebsratsarbeit in Remote auch Auswirkungen auf die interne Gremienarbeit hat (Massolle et al. 2021; Armeli et al. 2020; Massolle/Kneer 2021). Jedoch liegen tiefergehende Auseinandersetzungen mit den Auswirkungen der Remote-Arbeit auf die Mitbestimmungspraxis – und vor allem die Organisation der Gremien – bisher kaum vor.

Unsere Studie leistet daher einen Beitrag in diesem Forschungsfeld. Im Fokus des Interesses stehen die Erfahrungen von betrieblichen Interessenvertretungen im Zuge einer durch Remote-Arbeit gekennzeichneten, sich verändernden Gremienorganisation. In Anbetracht der zunehmenden Digitalisierung waren diese Veränderungen keineswegs nur ein Phänomen der Corona-Pandemie, sondern betreffen viele Gremien auch langfristig.

Die leitfadengestützten qualitativen Interviews wurden durch eine allgemein formulierte Einstiegsfrage eingeleitet, wodurch die Interviewten eigene thematische Schwerpunkte setzen konnten. Nach einer intensiven Auswertung mit der Grounded-Theory-Methodologie nach Glaser und Strauss (1967), die „von ihren Anfängen an gleichermaßen für die Untersuchung individuellen Handelns, interpersonaler Beziehungen und für die Rekonstruktion des Handelns von Individuen und Gruppen in größeren sozialen Einheiten“ entwickelt wurde (Mey/Mruck 2009, S. 102), konnten zentrale Kategorien für die weitere Analyse extrahiert werden.

Neben Gesprächen mit Betriebsbetreuer*innen der Gewerkschaften bildeten die Ergebnisse der qualitativen Erhebung die Basis für die quantitative Befragung (August bis Oktober 2022) von Interessenvertretungen aus den teilnehmenden DGB-Einzelgewerkschaften. Der zu diesem Zweck erstellte Fragebogen beinhaltet insbesondere Fragen zur veränderten Organisation von Gremiensitzungen, zu den dabei wahrgenommenen Vor- und Nachteilen sowie dem Kontakt mit der Belegschaft und wurde durch die beteiligten Gewerkschaften separat an die Interessenvertretungsgremien versandt. Es gingen insgesamt 2033 Rückläufer ein, darunter 1634 vollständig ausgefüllte Fragebögen. Bei der Analyse wurden die Zusammenhänge zwischen beobachteten Variablen mittels eines χ^2 -Tests (vgl. Bortz/Schuster 2010, S. 137ff.) beziehungsweise bei zu geringen Häufigkeiten pro Zelle mittels Fisher-Yates-Test (vgl. Bortz et al. 2008, S. 110ff.) auf ihre statistische Signifikanz hin überprüft. Im Ergebnisabschnitt werden nur Zusammenhänge mit einer Signifikanz von $p \leq 0,05$ berichtet.

2 Methodisches Vorgehen

Unsere Studie basiert auf einem zweiteiligen Methoden-Mix, bestehend aus einer qualitativen Teilstudie und einer anschließenden quantitativen Online-Befragung von Betriebs- und Personalrät*innen. Im Rahmen der qualitativen Interviewstudie wurden zwischen Februar und Juni 2022 19 Betriebsrät*innen aus den Branchensektoren Gesundheit, Einzelhandel, Metall und Elektro sowie dem öffentlichen Personennahverkehr (ÖPNV) interviewt. Um ein möglichst breites Spektrum abzubilden, wurden die Interviews mit freigestellten sowie mit nicht freigestellten Betriebsratsmitgliedern geführt. Innerhalb jedes Branchensektors wurden Unternehmen unterschiedlicher Betriebsgrößen ausgewählt, in denen dann Vorsitzende (meist mit Freistellung) und reguläre Mitglieder interviewt wurden. Ergänzend wurden vier Jugend- und Auszubildendenvertretungen (JAV) aus den Branchen Gesundheit, Metall und Elektro sowie dem Einzelhandel befragt.

3 Zentrale Untersuchungsergebnisse

Im Folgenden werden verschiedene Aspekte der sich durch Remote-Arbeit wandelnden Arbeitsbedingungen und -methoden von Betriebs- und Personalrät*innen und die damit einhergehenden Konsequenzen für die Mitbestimmungspraxis dargelegt.

3.1 Gremiensitzungen während der Pandemie

Nachdem das Betriebsrätemodernisierungsgesetz am 18. Juni 2021 in Kraft getreten war, wurde noch in der sich daran anschließenden Übergangsphase Skepsis in Bezug auf die korrekte Umsetzung datenschutzrechtlicher Bestimmungen im Zusammenhang mit digitalen Betriebsratssitzungen artikuliert. Für viele Gremien herrschte in dieser Zeit monatelang Unsicherheit bezüglich der Anfechtbarkeit beispielsweise von Beschlüssen im virtuellen Raum oder des Datenschutzes bei der Nutzung digitaler

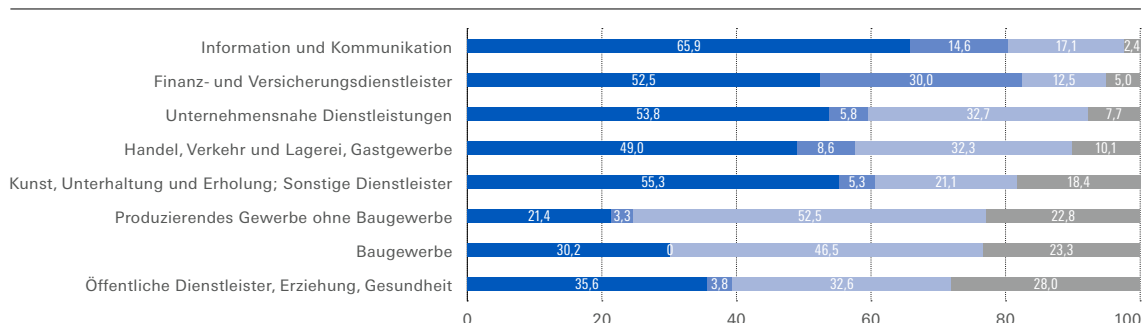
ABBILDUNG 1

Sitzungsformate nach Wirtschaftszweig, 2022

Angaben in Prozent

■ Hauptsächlich Videokonferenz
■ Hauptsächlich Telefonkonferenz

■ Hauptsächlich Hybrid
■ Ausschließlich Präsenz

Anmerkung: $p < 0,001$ ($N = 1455$)

Quelle: Eigene Erhebung und Berechnung

WSI Mitteilungen

Software. Bei den Betriebsratsgremien entwickelte sich ein erheblicher Schulungsbedarf sowie der Wunsch nach juristischer Sicherheit in der Umsetzung digitaler Sitzungsformate. Die rechtlich abgesicherte Handlungsfähigkeit kann daher als zentral für das Agieren von Betriebs- und Personalratsgremien, sowohl im Kontext der Pandemie als auch der Remote-Arbeit, beschrieben werden.

Diese Übergangsphase machte im Kern insbesondere aus, dass kurzfristig immer wieder neue organisatorische Entscheidungen getroffen und die Arbeitsweise in Eigeninitiative an die neuen Corona-Verordnungen angepasst werden mussten. Die Betriebsrät*innen eigneten sich – häufig selbstorganisiert und ad hoc – in kurzer Zeit neue Kompetenzen an, denn das Organisieren von virtuellen Betriebsratssitzungen war für viele Gremien Neuland. Die qualitative Interviewstudie von Carstensen et al. (2022)

beschreibt diese Übergangsphase als „Ausnahmezustand“, in dem auch technische Hürden genommen werden mussten (ebd., S. 207). Auch unsere Studie liefert Ergebnisse im Hinblick auf die Bedeutung der technischen Ausstattung sowie des entsprechenden technischen und rechtlichen Know-Hows. Praxisorientierte Empfehlungen für die Betriebs- und Personalratsarbeit in Remote stehen im Mitbestimmungsportal der Hans-Böckler-Stiftung zur Verfügung.²

Während der Pandemie hielten, so ergibt die quantitative Umfrage zur Arbeit von Betriebsräten in Remote, lediglich 20,8% der Befragten ihre Sitzungen weiterhin ausschließlich in Präsenz ab. 42,1% entschieden sich für eine hybride Lösung, bei der Betriebsratsmitglieder sowohl in Präsenz als auch Remote an Sitzungen teilnehmen konnten, 5,6% haben hauptsächlich Telefonkonferenzen durchgeführt und 31,4% stützten sich vor allem auf Videokonferenzen. Hybrid-Formate scheinen hierbei eher in Industriebetrieben vorherrschend gewesen zu sein, während sich in Dienstleistungsbranchen verstärkt Lösungen per Videokonferenz finden, wobei insbesondere der Wirtschaftszweig Information und Kommunikation hervorsticht (Abbildung 1).

Die Bedeutung von Präsenzformaten nahm mit zunehmender Betriebsgröße signifikant ab, während die Bedeutung von Hybridlösungen signifikant zunahm (Abbildung 2). Auch die quantitative Studie von Brehmer und Behrens (2022, S. 9) konnte einen Zusammenhang zwi-

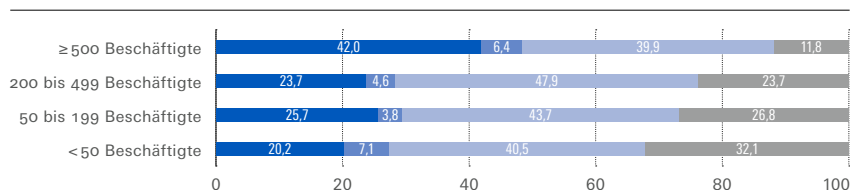
ABBILDUNG 2

Sitzungsformate nach Betriebsgröße, 2022

Angaben in Prozent

■ Hauptsächlich Videokonferenz
■ Hauptsächlich Telefonkonferenz

■ Hauptsächlich Hybrid
■ Ausschließlich Präsenz

Anmerkung: $p < 0,001$ ($N = 1636$)

Quelle: Eigene Erhebung und Berechnung

WSI Mitteilungen

2 Wissen kompakt. Betriebs- und Personalratsarbeit in Remote (2023). Online verfügbar unter: <https://www.mitbestimmung.de/html/betriebs-und-personalratsarbeit-in-42963.html>

schen zunehmender Betriebsgröße und abnehmenden Präsenzsitzungen feststellen.

Dieser Zusammenhang wurde in den Interviews von den befragten Betriebsrät*innen vordergründig durch den Organisationsaufwand erklärt. Außerdem wurde deutlich, dass die Entscheidung – Präsenz oder Remote – von den betrieblichen Gegebenheiten abhängig gemacht wurde. So fanden in der Gesundheitsbranche Gremiensitzungen überwiegend als Präsenzsitzungen statt, da sich ein Großteil der Beschäftigten nicht im Homeoffice befand. Der Gesamt- und Konzernbetriebsrat dieser Branche traf sich hingegen überwiegend digital.

„Wir haben ja viele Mitarbeiter, die beispielsweise als Krankenschwester arbeiten oder in anderen Bereichen, die sich gar nicht während ihrer Arbeitszeit zurückziehen können [...].“ (Gesundheit, BR-Vorsitz mit Freistellung, Pos. 16)³

Die Verfügbarkeit von Rückzugsmöglichkeiten, damit vor allem auch nicht-freigestellte Mitglieder an digitalen Meetings teilnehmen können, ist ein wichtiger Aspekt für die Handlungsfähigkeit von Betriebsratsgremien im digitalen Raum.

„Aber ja, [...] meine Kollegen haben gar nicht die Möglichkeit, also die sitzen jetzt zum Beispiel nicht alleine in einem Büro, das heißt, ich könnte ja keine Betriebsratssitzung mit denen virtuell machen.“

(Einzelhandel, BR-Vorsitz mit Freistellung, Pos. 31)

Die quantitativen Daten liefern verschiedene Erklärungen für die Bevorzugung von Präsenzsitzungen. Die häufigsten Begründungen sind die fehlende Notwendigkeit, auf Remote-Formate umzusteigen (53,4 %) – d.h. es gab nach wie vor Gremien, die trotz Pandemie weiterhin in Präsenz gearbeitet haben und nicht auf Remote-Formate umgestiegen sind –; außerdem eine nicht ausreichende technische Ausstattung im Gremium (45 %) und das Beibehalten des Grundsatzes, dass Verhandlungen ausschließlich in Präsenz geführt werden sollten (34 %).

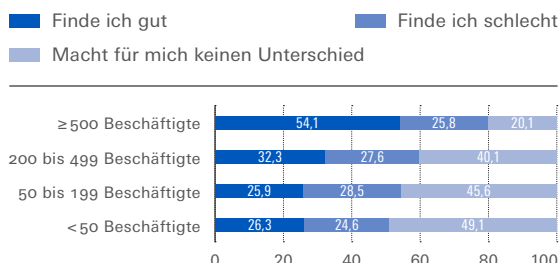
Trotz der unterschiedlichen Lösungen in Bezug auf die Organisation der Betriebsratssitzungen während der Pandemie bewerten die befragten Betriebsrät*innen die Treffen vor Ort als essenziell. Dies bestätigen auch die quantitativen Ergebnisse: Generell waren die Einstellungen zu Arbeitstreffen in Remote im Survey eher negativ. Während 31,1 % der Befragten Online-Sitzungen grundsätzlich positiv sehen, stehen ihnen 46,9 % negativ gegenüber. In großen Unternehmen (≥ 500 Beschäftigte) war die Einstellung tendenziell positiver (Abbildung 3), dasselbe gilt für Dienstleistungsbranchen (insbesondere die Wirtschaftszweige Information und Kommunikation, Finanz- und Versicherungsdienstleister sowie Unternehmensnahe Dienstleistungen) gegenüber den Industriebranchen (Abbildung 4).

Gremienmitglieder ohne (stellvertretende) Vorsitzfunktion standen Online-Formaten häufiger positiv gegenüber (40,4 %) als Mitglieder mit Vorsitzfunktion

ABBILDUNG 3

Einstellung zu Online-Sitzungen nach Betriebsgröße, 2022

Angaben in Prozent



Anmerkung: $p < 0,001$ (N = 1052)

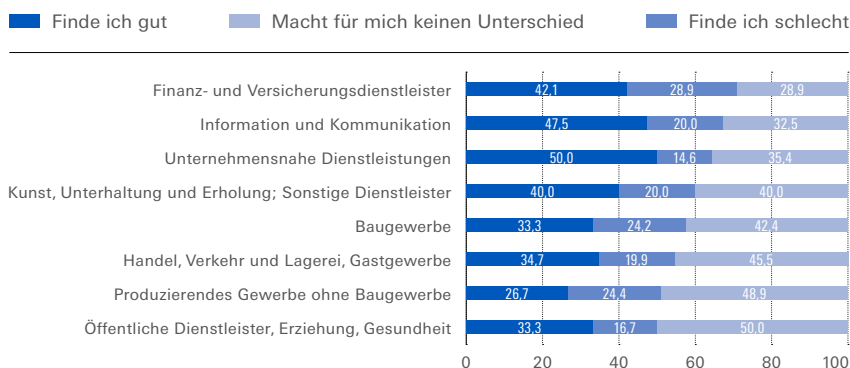
Quelle: Eigene Erhebung und Berechnung

WSI Mitteilungen

ABBILDUNG 4

Einstellung zu Online-Sitzungen nach Wirtschaftszweig, 2022

Angaben in Prozent



Anmerkung: $p < 0,01$ (N = 1161)

Quelle: Eigene Erhebung und Berechnung

WSI Mitteilungen

(28 %). In Anbetracht der Überrepräsentation von Vorsitzenden in der Stichprobe deutet dies darauf hin, dass der Anteil von Betriebs- und Personalrät*innen, welche Online-Sitzungen befürworten, unterschätzt wird.

In der qualitativen Teilstudie wurde außerdem deutlich, dass in Unternehmen, in denen die Kommunikation auch schon vor der Pandemie über digitale Tools verlief, zügiger auf virtuelle Betriebsratssitzungen umgestellt wurde. Die flexible Planung und Durchführung der Sitzungen wurden von diesen Gremien insgesamt als eine

3 Zur besseren Lesbarkeit wurden alle Zitate sprachlich geglättet.

willkommene Lösung wahrgenommen. Dies könnte damit zusammenhängen, dass diese Gremien über mehr Erfahrungen mit digitalen Tools verfügten und die Herausforderungen der Umstellung auf Remote deshalb als weniger umwälzend erlebten.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass die Umstellung auf Remote-Arbeit während der Corona-Pandemie von einer Vielzahl betriebsbedingter Voraussetzungen abhängig war und organisatorische Veränderungen zur Folge hatte. Wie diese von den Betriebs- und Personalrät*innen bewertet werden und welche Folgen damit für die Mitbestimmungspraxis einhergehen, nehmen wir im Folgenden genauer in den Fokus.

3.2 Effizienz – ist es das, was zählt?

Im Zusammenhang mit der Verlagerung der Betriebsratsarbeit ins häusliche Umfeld wurde häufig die Effizienz von Remote-Arbeit positiv hervorgehoben. Hierbei wurde der Vorteil der Zeitersparnis im Vergleich zu Präsenzsitzungen besonders betont. In der qualitativen Teilstudie wird in diesem Zusammenhang primär auf das Wegfallen der Fahrzeit verwiesen. In den Interviews wurde deutlich, dass sich die Einschätzungen der Betriebsrät*innen nicht von denen der übrigen Beschäftigten unterscheiden, da diese ebenfalls den Effekt der Zeitersparnis benennen, wenn es um die Vorteile von digitaler bzw. mobiler Arbeit geht. Die quantitative Befragung liefert hier passende Zahlen: So geben 64,7 % an, durch Online-Sitzungen mehr Zeit zu sparen, während nur 19,5 % in Bezug auf Präsenzsitzungen zu dieser Einschätzung kommen.

„Die Gründe waren jetzt einfach, Familie, Freizeit und Beruf besser miteinander vereinbaren zu können. Weil für uns war das immer wichtig, eigentlich schon als Betriebsrat, auch Vorreiter zu sein.“

(ÖPNV, BR-Mitglied mit Freistellung, Pos. 26)

Auch die Studie von Diefenbach (2022, S.1) unterstreicht die Befunde zur Remote-Arbeit im Hinblick auf die Zeitersparnis. So verbessere sich damit das Wohlbefinden der Befragten durch mehr Autonomie sowie eine flexible Zeitgestaltung (ebd., S.20). Eine bessere Work-Life-Balance durch den Wegfall von Fahrtwegen und flexible Planung im Homeoffice scheint für die Befragten dieser Interviewstudie attraktiv – auch mit Blick auf die zukünftig bevorzugte Arbeitsweise. Diese Tendenz lässt sich auch aus den quantitativen Daten der vorliegenden Studie ableiten: Remote-Arbeit (44,2 %) wird von Betriebs- und Personalrät*innen gegenüber der Arbeit in Präsenz (31,8 %) im Hinblick auf die Work-Life-Balance bevorzugt. Allerdings geben auch 53,5 % der Befragten an, dass Online-Arbeit die Trennung von Arbeit und Freizeit erschwere.

Die Betriebsratsarbeit von zu Hause aus sei zudem vorteilhaft für Personen, die Care-Arbeit leisten, und auch eine hohe Termindichte könne mittels digitaler Meetings besser bewältigt werden. Allerdings werde die Arbeit auch

auf den ganzen Tag verteilt, Pausen nicht als Erholung genutzt sowie Arbeit und Privates nicht mehr klar getrennt.

„Trennen ist schwierig, weil zu Hause, wenn sie kein Arbeitszimmer haben und sie mitten im Wohnzimmer oder der Küche sitzen, vermischt sich das automatisch.“

(Einzelhandel, BR-Vorsitz mit Freistellung, Pos. 68)

Ebenso wird ein sozialer Aspekt bei der Beurteilung von Remote-Arbeit durch die befragten Betriebs- und Personalrät*innen in Betracht gezogen und fällt deutlich negativ ins Gewicht: 59,5 % fühlen sich durch die Online-Arbeit von den Kolleg*innen isoliert und 84,6 % beklagen den fehlenden persönlichen Austausch. Hier scheint, darauf lassen die Interviews schließen, die soziale Komponente einen erheblichen Einfluss auf die Bewertung der Arbeit in Remote zu haben, welcher die gestiegene Effizienz und die bessere Work-Life-Balance insgesamt nicht aufwiegt. Während Betriebs-/Personalrät*innen und die Beschäftigten Remote-Arbeit ähnlich bewerten, wirkt sie sich auf ein Mitbestimmungsgremium jedoch in besonderer Weise aus. Aus Sicht der befragten Betriebs- und Personalrät*innen sind die Effekte auf die Mitbestimmungspraxis erheblich.

3.3 Erschwerte Teilhabepaxis im virtuellen Raum

Bei der Umstellung auf Remote-Sitzungen wurde für die Gremien deutlich, dass bekannte und anerkannte Regeln des sozialen Miteinanders nicht direkt auf die Kommunikation im virtuellen Raum übertragen werden konnten. So schienen die sozialen Normen neu verhandelt werden zu müssen, was von einigen Betriebsrät*innen als mühselig und anstrengend empfunden wurde. Auch Carstensen et al. (2022) finden in ihrer Studie Anhaltspunkte für eine Veränderung der Kommunikation im digitalen Raum, die die Etablierung neuer Regeln für den Austausch erfordere. Diese Regeln müssten dann erst routinisiert werden (ebd., S.209).

Unklarheit herrschte beispielsweise bezüglich der Fragen, wann, wie und wie häufig man sich in einer virtuellen Sitzung äußern solle, wie viele Redebeiträge für die aktive Teilnahme erforderlich seien und ob eine eingeschaltete Kamera notwendig sei. So wurde in den Interviews davon berichtet, dass einzelne Mitglieder im digitalen Raum – im Vergleich zu Präsenzsitzungen – weniger Redebeiträge leisteten und sich jene, die sich auch sonst eher zurückhielten, beinahe gar nicht mehr beteiligten. Als Begründungen für die spärlichen Teilnahmen wurden vielfältige Erklärungen herangezogen, die einen individuellen Charakter aufweisen. Neben der empfundenen Zurückhaltung, die auf Unsicherheit im Umgang mit digitaler Soft- und Hardware zurückgeführt wurde, wurden eigene Redebeiträge als eher störend eingeschätzt, weil hierdurch mitunter der Prozess aufgehalten werden könne. Einige Mitglieder fühlten sich gehemmt, in eine Diskussion einzusteigen, oder versuchten, sich eher zurückzunehmen,

um den noch unroutinisierten Ablauf nicht zu verkomplizieren. Aufgrund ausbleibender Wortbeiträge und Rückfragen verliefen die Diskussionen weniger intensiv als in Präsenzsitzungen und es festigte sich der Eindruck, Diskussionen würden nicht vollends abgeschlossen.

Weiterhin wurde bemängelt, dass einige der Teilnehmenden nicht aufmerksam der Diskussion folgten und bei Gelegenheit Nebentätigkeiten verrichteten. Im quantitativen Survey bestätigt sich diese Beobachtung. 84 % geben an, dass eher bei Sitzungen in Remote als in Präsenz parallel anderen Tätigkeiten nachgegangen wird. Vorsitzende seien unter den beschriebenen Umständen gefordert, klare Regeln aufzustellen und die Diskussion zu leiten:

„Das müsste [der] Vorsitz auch mal sagen, ja, was weiß ich, Frau XY, wie sehen Sie denn das jetzt? Wenn sie jetzt seit fünf Stunden nichts gesagt hat, müsste man auch mehr fordern.“ (Einzelhandel, BR-Mitglied mit Freistellung, Pos. 32)

Vorsitzende Betriebsrät*innen äußern in diesem Kontext aber, dass zu viele Regeln im Vorfeld abschrecken könnten und sie einen Rückgang der Beteiligung befürchten. Neben der Unsicherheit bezüglich der Gesprächsregeln und sozialen Normen in digitalen Sitzungen spielte auch die Wahrnehmung der eigenen Person und der anderen eine bedeutende Rolle.

„Das wird ja immer wieder propagiert, dass [man] mit modernen Medien viel machen kann, aber das Persönliche ist das A und O.“

(Gesundheit, BR-Vorsitz mit Freistellung, Pos. 36)

Einige Interviewpartner*innen unterschieden in ihren Erzählungen zwischen vertrauten und weniger vertrauten Personen. Durch diese Differenzierung konnte ein weiterer Aspekt identifiziert werden: Neben formalen Regeln hilft eine in Präsenz erarbeitete Vertrauensbasis bei der virtuellen Kommunikation. Hier wird der virtuelle Austausch als leichter empfunden, da persönliche Merkmale wie z. B. der Humor oder die Stimmungen leichter eingeordnet werden können:

„Das Problem ist [...], wenn [...] man [jemanden] nicht kennt und [...] wo man nicht weiß, wie das zu deuten ist und wie der [...] tickt und da fehlt mir der [...] Augenkontakt oder die Mimik, Gestik und das ist verdammt schwer, sich da etwas aufzubauen und dann auch Ergebnisse abzuleiten, weil [...] wenn man sich kennt, dann vertraut man sich, [...] das ist ja auch die Basis der Zusammenarbeit.“

(Metall und Elektro, BR-Vorsitz mit Freistellung, Pos. 8)

Knapp über drei Viertel (77,1 %) der im Survey befragten Betriebs- und Personalrät*innen geben an, dass es schwerer falle, die anderen Gremienmitglieder online richtig einzuschätzen. In den qualitativen Interviews wird es als besonders herausfordernd beschrieben, neue Gremiumsmitglieder einzuschätzen. Durch die Schwierigkeit, Gesagtes angemessen zu interpretieren sowie Gestik und Mimik ebenfalls entsprechend einzuordnen, verändere sich

die Kommunikation. Emotionen könnten in virtuellen Meetings außerdem leichter verdeckt werden.

„Da [...] macht man einfach mal stumm, sagt vielleicht: was ein Idiot. So, das hätte man vorher gehört in Präsenz, da halt nicht.“

(Metall und Elektro, BR-Vorsitz mit Freistellung, Pos. 48)

Auch Diefenbach (2022, S. 12f.) verweist in ihrer Studie darauf, dass ein als unzureichend empfundenen Feedback des Gegenübers zu Missverständnissen und Unsicherheiten führe.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass der Austausch im digitalen Raum auch in den Mitbestimmungsgremien zum einen die Kommunikation verändert und zum anderen sehr voraussetzungsreich ist. Hier spielen vor allem die Beziehungen innerhalb der Gremien eine entscheidende Rolle. Gremienmitgliedern, die sich lange kennen und auf eine gemeinsame Zeit im Gremium zurückblicken können, fällt es leichter, im digitalen Raum miteinander zu kommunizieren.

Die Teilhabe wird jedoch dann zunehmend erschwert, wenn Unsicherheiten in Bezug auf soziale Normen oder individuelle Persönlichkeitsaspekte hinzukommen. Hier wird der Moderation der Sitzungen ein besonderer Stellenwert zugeschrieben, die die genannten Probleme überschaut und alle Mitglieder der Gruppe integriert. Für hybride Formate gilt die Notwendigkeit der Moderation von Sitzungen ebenfalls, möglicherweise sogar in noch größerem Ausmaß, denn wenn nur Teile des Gremiums digital zur Sitzung zugeschaltet werden, muss nicht nur die technische Ausstattung, sondern auch eine aktivierende Moderation die Teilhabe aller Gremienmitglieder gewährleisten.

3.4 Kollektive Willensbildung unter Remote-Bedingungen

Auch bei der kollektiven Willensbildung im digitalen Raum spielen soziale Elemente, die Einfluss auf das Miteinander haben, eine tragende Rolle. Die beschriebenen Hemmungen, die zu Zurückhaltung während der Diskussionen führen, beeinflussen die Dynamik des Diskurses während der Betriebsratssitzungen. Während Fragen vor Ort auch in den Sitzungspausen geklärt werden können, bleiben in einem Online-Format Rückmeldungen von einigen Mitgliedern eher aus. Im Survey sind 57,1 % der Meinung, dass die Beteiligung an Diskussionen in Präsenzsitzungen besser sei, während nur 16,4 % diese Ansicht bei Remote-Sitzungen vertreten.

Außerdem berichteten die befragten Betriebsrät*innen vereinzelt davon, dass bei Themen, bei denen nicht alle Gremienmitglieder auf dem gleichen Wissensstand sind und die einen intensiven Austausch erfordern, der Informationsaustausch erschwert sei.

„Wenn das jetzt ein Thema ist, das mir besonders wichtig ist,

dann wäre es vor Ort für mich leichter, um Stimmen zu werben.“ (Einzelhandel, BR-Mitglied mit Freistellung, Pos. 30)

Das Fehlen beispielsweise von gemeinsamen Pausen, also einem informellen Zusammenkommen, und von Veranstaltungen wie Klausuren und Strategietagungen wirkt sich auch auf den Meinungsaustausch während der Sitzungen aus. Hier wird erneut deutlich, dass das soziale Miteinander, auch neben den eigentlichen Sitzungen, für das Teambuilding und die kollektive Willensbildung unerlässlich ist.

Einige Gremien berichten davon, dass sie sich auseinandergelebt hätten und es des Öfteren vermieden würde, klärende Gespräche anzustoßen. Diese Probleme verblieben dabei nicht nur auf der individuellen Ebene, sondern veränderten die kollektive Meinungsbildung:

„Ich sage mal, das normale Geschäft abzufrühstücken, von Einstellungen, Beendigungen und so weiter [...] in Präsenz ist, glaub ich, viel wertvoller, wenn man dann wirklich zusammensitzt, weil man dann halt Dinge erarbeitet.“

(Gesundheit, BR-Mitglied ohne Freistellung, Pos. 89)

Absprachen und – so wurde es passend durch die Interviewten beschrieben – das normale Tagesgeschehen könnten durchaus auch digital „abgefrühstückt“ werden. Kontroverse arbeitspolitische Themen verlangten jedoch nach Präsenztreffen, was sich auch am eingangs zitierten – und in der quantitativen Befragung bestätigten – Grundsatz zeigt, Verhandlungen generell nur in Präsenz zu führen.

In der quantitativen Teilstudie attestierten 72,2 % der Befragten Präsenzsitzungen eine bessere Diskussionskultur, während nur 12,3 % Remote-Sitzungen unter diesem Aspekt bevorzugten. Selbst jene Gremien, in denen die virtuellen Betriebsratssitzungen im Laufe der Zeit strukturiert und effizient durchgeführt werden konnten, nahmen eher den Verlust einer intensiven Diskussionskultur als die Effizienzvorteile der Arbeit in Remote wahr. Lediglich 28,8 % der Befragten geben an, durch Remote-Formate schneller zu Ergebnissen zu gelangen, während 42,3 % dasselbe für Präsenz-Formate angeben. So ist es dann auch nicht verwunderlich, dass 71,2 % der Teilnehmenden Remote-Sitzungen und nur 11,4 % Präsenzsitzungen als anstrengender erleben. In der Studie von Massolle et al. (2021) sind ebenfalls Tendenzen einer negativen Bewertung von digitaler Gremienarbeit zu finden, die auf die Veränderungen in Bezug auf die Qualität der Diskussionen, die Transparenz der Entscheidungsfindung sowie die Diskussionskultur zurückzuführen sind.

Unabhängig davon, wie die digitale Betriebsratsarbeit bewertet wurde: Der persönliche Kontakt der Gremienmitglieder untereinander wurde vor allem bei wichtigen Entscheidungen, der Meinungsfindung und bei Verhandlungen als unabdingbar beurteilt. Ein wesentlicher Charakter der betrieblichen Mitbestimmung – nämlich die demokratische Meinungsfindung – bedarf lebhafter Debatten und eines persönlichen Austausches. Entsprechend

verwundert das abschließende Urteil eines Betriebsratsmitglieds nicht: Bei der Gremienarbeit in Remote „geht [...] echt viel verloren“ (Einzelhandel, BR ohne Freistellung, Pos. 56).

4 Kontakt zur Belegschaft

Durch Remote-Arbeit kann sich der Kontakt zwischen Interessenvertretung und Belegschaft reduzieren. Laut Einschätzung der interviewten Betriebsrät*innen würden Probleme dadurch weniger offensichtlich sein, was das Einflusspotenzial der betrieblichen Mitbestimmung schwäche. Dabei wirken unterschiedliche Ausgangssituationen auf den Kontakt zwischen den Arbeitnehmer*innen und den Mitbestimmungsakteur*innen ein: zum einen, wenn Beschäftigte außerhalb des Betriebs arbeiten, aber zum anderen auch, wenn Betriebs- und Personalrät*innen in Remote arbeiten. Für beide Fälle müssen neue Wege gefunden werden, um den Kontakt aufrechtzuerhalten, und es muss sichergestellt werden, dass potenzielle Konflikte nicht unsichtbar werden.⁴ Präsenz und Ansprechbarkeit zu zeigen, stellt im Betrieb die alltägliche Routine für Betriebsräte dar und wird als ein zentrales Instrument zur Kontaktaufnahme mit den Beschäftigten beschrieben.

„Weil im Normalfall gehe ich regelmäßig durchs Haus und lasse mich überall sehen, spreche mit den Kollegen, schaue, ob es irgendwelche Themen gibt, oder einfach auch nur einmal ein Hallo, das reicht ja schon, die freuen sich, ja fühlen sich wahrgenommen.“

(Einzelhandel, BR-Vorsitzende mit Freistellung, Pos. 35)

Carstensen et al. (2022, S. 207) beobachten das „Phänomen der ‚Unsichtbarkeit‘ betrieblicher Mitbestimmungsarbeit“ durch das vermehrte Arbeiten im Homeoffice. Dies wird auch im Survey dieser Studie deutlich, in dem mehr als die Hälfte der Befragten (57,3 %) angibt, dass der Kontakt zur Belegschaft schwieriger geworden sei. Allerdings stellen auch 49,7 % fest, dass die Remote-Arbeit neue Wege aufgezeigt hat, mit der Belegschaft in Kontakt zu treten – hier seien beispielsweise eigens produzierte Wandzeitungen, Flyer oder auch das Angebot von Videosprechstunden genannt.

Damit stellt die Remote-Arbeit eine Herausforderung für die betriebliche Mitbestimmung dar, für die Betriebs- und Personalrät*innen individuelle Lösungen suchen

4 Einige dieser Wege, von denen in den qualitativen Interviews berichtet wurde, haben wir bereits an anderer Stelle präsentiert (Kötter et al. 2023b). Zur Bedeutung des persönlichen Kontakts siehe Kötter et al. (2023a).

müssen, die an die Gegebenheiten im Betrieb angepasst sind. Es ist vor allem wichtig, auch in digitalen Formaten, die zukünftig möglicherweise eher in hybrider Form auftreten werden, nicht nur die Teilhabepraxis im Gremium, sondern auch die Ansprechbarkeit für die Belegschaft trotz umfassender Homeoffice-Regelungen zu gewährleisten. Hierzu müssen die Potenziale der Digitalisierung für die Betriebsratsarbeit ausgeschöpft werden.

5 Fazit – Wie verändert sich die Mitbestimmung?

In unserem Beitrag haben wir die Veränderungen der Arbeitsorganisation von Betriebs- und Personalrät*innen infolge der Covid-19-Pandemie untersucht. Dabei zeigt sich, dass die Mitbestimmung in Remote voraussetzungsreich ist. Viele Gremien eigneten sich neue Kompetenzen an und verzichteten auf die Fortführung ihrer lang etablierten und eingespielten Arbeitsweise. Digitale Meetings ermöglichten es vielen Gremien, weiterhin handlungsfähig zu bleiben, und veränderten die gelebte Mitbestimmungspraxis. Mit einem differenzierten Blick bewerten die Betriebs- und Personalrät*innen die Remote-Arbeit und verdeutlichen so die besondere Herausforderung, Transformationsprozessen zu begegnen und diese aktiv mitzugestalten. Dabei ergeben sich für sie unterschiedliche Vor- und Nachteile von Remote-Arbeit aus Mitbestimmungsperspektive und individueller Sicht, welche sie gegeneinander abwägen müssen. Die negativen Veränderungen der Mitbestimmungspraxis scheinen allerdings schwerer zu wiegen als potenzielle individuelle Vorteile etwa durch Zeitgewinne. Trotz des Wunsches, als Gremium weiterhin in Präsenz zusammenzukommen, und trotz der wahrgenommenen Verluste in Hinblick auf die Diskussionsbereitschaft im virtuellen Raum reflektieren die Betriebs- und Personalrät*innen, dass der Umgang mit Remote-Arbeit ein Thema ist, das langfristig nicht an Relevanz verlieren, sondern eher zunehmen wird.

Mitbestimmungspraktiker*innen werden sich womöglich sowohl mit der Transformation der internen Gremienarbeit als auch mit neuen Strategien auseinandersetzen müssen, Beschäftigte zu erreichen. Ihnen obliegt dabei die Aufgabe, neue Betriebs- und Personalratsmitglieder unter den Voraussetzungen zunehmend digitaler Betriebsratsarbeit zu integrieren, die Teilhabe sowie die kollektive Willensbildung aufrechtzuerhalten und dabei weiterhin im Betrieb sichtbar zu bleiben. ■

LITERATUR

- Armeli, N. / Hay, D. / Maschke, M. / Mierich, S. / Siebertz, A.** (2020): Transformation in Zeiten der Corona Pandemie. Monitor Digitalisierung in Betriebsvereinbarungen. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut der Hans-Böckler-Stiftung: WSI-Report Nr. 63, Düsseldorf
- Bianchi-Weinand, A. / Wannöfel, M.** (2022): Corona-Pandemie – eine Trendbeschleunigung für die Digitalisierung der Arbeitswelten?, in: Wannöfel, M. / Gensterblum, Y. (Hrsg.): Wirtschaft, Arbeit und Leben mit und nach der Corona-Krise, Baden-Baden, S. 123–140
- Behrens, M.** (2022): Besser durch die Krise mit Tarif und Betriebsrat. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut der Hans-Böckler-Stiftung: WSI Policy Brief Nr. 67, Düsseldorf
- Behruzi, D. / Brinkmann, U. / Paulitz, T.** (2021): Corona-Krise – Stresstest für die Mitbestimmung, in: WSI-Mitteilungen 74 (4), S. 296–305
- Bortz, J. / Schuster, C.** (2010): Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler, Berlin/Heidelberg
- Bortz, J. / Lienert, G. / Boehnke, K.** (2008): Verteilungsfreie Methoden in der Biostatistik, Berlin
- Brehmer, W. / Behrens, M.** (2022): Betriebs- und Personalratsarbeit in Zeiten der COVID-Pandemie. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut der Hans-Böckler-Stiftung: WSI-Report Nr. 75, Düsseldorf
- Carstensen, T. / Krause, C. / Matuschek, I. / Kleemann, F. / Mierich, S.** (2022): Entgrenzte Flexibilität im Homeoffice. Neuordnungen der alltäglichen Arbeitspraxis, der Geschlechterarrangements und der Betriebsratsarbeit in der Corona-Krise, in: Arbeit 31 (1–2), S. 195–213
- Diefenbach, S.** (2022): Social Norms in Digital Spaces: Conflict Reports and Implications for Technology Design in the Teleworking Context, in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 76 (4), S. 1–22
- Giertz, J.-P. / Massolle, J. / Niewerth, C.** (2021): Sozialpartnerschaft im Pandemiemodus. Zwischen erfolgreicher Krisenbewältigung und Interessengegensätzen, in: Personalführung 11/2021, S. 15–20
- Glaser, B. / Strauss, A.** (1967): The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research, New York
- Haipeter, T.** (2022): Die Corona-Pandemie und die Mitbestimmung der Betriebsräte. Einige Befunde, viele Fragen, in: Wannöfel, M. / Gensterblum, Y. (Hrsg.): Wirtschaft, Arbeit und Leben mit und nach der Corona-Krise, Baden-Baden, S. 141–153
- Kötter, J. / Schaffarczyk, S. / Daus, J.-T. / Repp, R. / Niewerth, C. / Wannöfel, M.** (2023a): Interessenvertretung unter Remote-Bedingungen. Herausforderungen und Lösungsansätze. Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung der Hans-Böckler-Stiftung: I. M. U. Mitbestimmungspraxis Nr. 55, Düsseldorf
- Kötter, J. / Schaffarczyk, S. / Daus, J.-T. / Repp, R. / Niewerth, C. / Wannöfel, M.** (2023b): Betriebs- und Personalratsarbeit in Remote. Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung der Hans-Böckler-Stiftung: I. M. U. Mitbestimmungsportal: Wissen Kompakt, Düsseldorf
- Massolle, J. / Kneer, S.** (2021): Betriebsratsarbeit im Krisenmodus: Beispiele guter Praxis – Projekte zum Deutschen Betriebsrätepreis des Jahres 2020. Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung: I. M. U. Mitbestimmungspraxis Nr. 44, Düsseldorf
- Massolle, J. / Niewerth, C. / Giertz, J.-P.** (2021): Befragung zur Zusammenarbeit der Betriebsparteien. „Lessons Learned“ – Mitbestimmung nach Corona, Düsseldorf, <https://www.mitbestimmung.de/html/lessons-learned-mitbestimmung-nach-19603.html>
- Mey, G. / Mruck, K.** (2009): Methodologie und Methodik der Grounded Theory, in: Kempf, W. / Kiefer, M. (Hrsg.): Forschungsmethoden der Psychologie. Zwischen naturwissenschaftlichem Experiment und sozialwissenschaftlicher Hermeneutik. Band III: Natur und Kultur, Berlin, S. 100–152
- Niewerth, C. / Massolle, J. / Schaffarczyk, S. / Grabski, C.** (2022): Betriebsräte in der Doppelten Transformation. Ein Transferforschungsprojekt zur Organisationsentwicklung von Betriebsratsgremien. Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung der Hans-Böckler-Stiftung: I. M. U. Study 468, Düsseldorf
- Wirth, C.** (2023): Homeoffice und Betriebsrat: Neue Herausforderungen für einen „Alten Hasen“, in: WSI-Mitteilungen 76 (4), S. 305–311

AUTOR*INNEN

JAN-TORGE DAUS, B.A., Wissenschaftlicher Mitarbeiter bei der Gemeinsamen Arbeitsstelle RUB/IGM. Arbeitsschwerpunkte: Mitbestimmung und KI, Betriebsrätemodernisierung.

@ jan-torge.daus@ruhr-uni-bochum.de

JULIUS KÖTTER, M.A. Sozialwissenschaft, Wissenschaftlicher Mitarbeiter bei der Gemeinsamen Arbeitsstelle RUB/IGM. Arbeitsschwerpunkte: Wandel der Arbeit, Betriebliche Mitbestimmung, Quantitative Forschungsmethoden.

@ julius.koetter@ruhr-uni-bochum.de

CLAUDIA NIEWERTH, Dr., Geschäftsführerin Helex Institut Bochum. Arbeitsschwerpunkte: Betriebliche Mitbestimmung, Wandel der Erwerbsarbeit.

@ claudia.niewerth@helex-institut.de

RIEMA REPP, B.A., Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Helex Institut Bochum. Studentin der Sozialwissenschaft (RUB).

@ riema.repp@helex-institut.de

SANDRA SCHAFFARCZIK, B.A., Wissenschaftliche Mitarbeiterin bei der Gemeinsamen Arbeitsstelle RUB/IGM. Arbeitsschwerpunkte: Qualitative Forschungsmethoden.

@ sandra.schaffarczik@ruhr-uni-bochum.de

MANFRED WANNÖFFEL, Prof. Dr., Geschäftsführer der Gemeinsamen Arbeitsstelle RUB/IGM und Hochschullehrer an der Ruhr-Universität Bochum. Forschungsschwerpunkte: Transferforschung zu den Themen Arbeit, Technik und Organisation.

@ manfred.wannoeffel@ruhr-uni-bochum.de