



Hans **Böckler**  
**Stiftung** 

Mitbestimmung · Forschung · Stipendien

# Interessenvertretung unter Remote-Bedingungen

Erfahrungen und Einschätzungen von Betriebs- und Personalräten zu ihrer Online-Arbeitssituation

## GEMEINSAME ARBEITSSTELLE RUB/IGM

Prof. Dr. Manfred Wannöffel, Jan-Torge Daus, Julius Kötter, Alfredo Virgillito

## HELEX INSTITUT BOCHUM

Dr. Claudia Niewerth, Sandra Schaffarczik, Riema Repp

# Gliederung

- Projektvorstellung

## **Block 1 – Blick nach außen**

- 2A. Kontakt zur Belegschaft
- 2B. Kontakt zum Arbeitgeber

## **Block 2 – Interne Veränderungen**

- Spannungsfelder

## **Block 3 – Und in Zukunft?**

- 3A. Bedingungen für Remote-Arbeit
- 3B. Zukunftsperspektive

# Projektvorstellung

# PROJEKTVORSTELLUNG

## Rahmenbedingungen

- pandemiebedingt veränderte Arbeitsorganisation von Betriebs- und Personalräten
- Einschränkungen und Unsicherheiten in der Mitbestimmungspraxis

## zentraler Untersuchungsgegenstand

- Organisation der Interessenvertretungen
- subjektive Erfahrungen
- Auswirkungen auf die Mitbestimmungskultur

## Schwerpunkte

- Veränderungen innerhalb des Gremiums → Auswirkung auf Meinungs-, Entscheidungsfindungs- und Demokratieprozesse
- Wahrnehmung der Kommunikation/Kontakt mit den Beschäftigten → Auswirkungen auf kollektive Willensbildung?
- Beziehung zum Arbeitgeber während der Pandemie

# PROJEKTBECHREIBUNG

## DATENERHEBUNG UND METHODIK

### 1. Interviewstudie mit Leitfaden (teil-offene Interviews, ca. 45 Minuten)

Vorstudie zum Identifizieren und Nachvollziehen von Themen, die für die Betriebs- und Personalrät\*innen im Kontext der Remote-Arbeit von Bedeutung sind

- Audiodateien der Interviews in Textform bringen (Transkripte), Themen herausarbeiten
- Textabschnitte analysieren gemäß der *Grounded Theory Methodologie (Glaser & Strauss 1967)*
- Gemeinsamkeiten und Unterschiede betrachten und verstehen

### 2. Quantitative Onlinebefragung

Ergebnisse der qualitativen Interviews einer quantitativen Überprüfung unterziehen

- Thesen empirisch festigen
- Entwicklungen offenlegen
- Determinanten und Bedingungen für Veränderungen finden

# Block 1

## Blick nach Außen

# 1A. KONTAKT ZUR BELEGSCHAFT

## QUALITATIVE ERGEBNISSE

### Informationsvermittlung

- Für Mitarbeiter\*innen vor Ort werden eher Flyer, Infotafeln oder Zeitungen genutzt; in einem Fall wurden Bildschirme in der Werkhalle aufgebaut
- Betriebsrät\*innen finden teils kreative Lösungen, um auch Beschäftigte im Homeoffice zu erreichen und zu informieren (SharePoint, Social Media, E-Mail, Podcast)
- Konventionelle Formen der Informationsbereitstellung wie schwarze Bretter und Aushänge wurden digitalisiert
- Wahlkampf zur Betriebsratswahl stellt Herausforderung dar

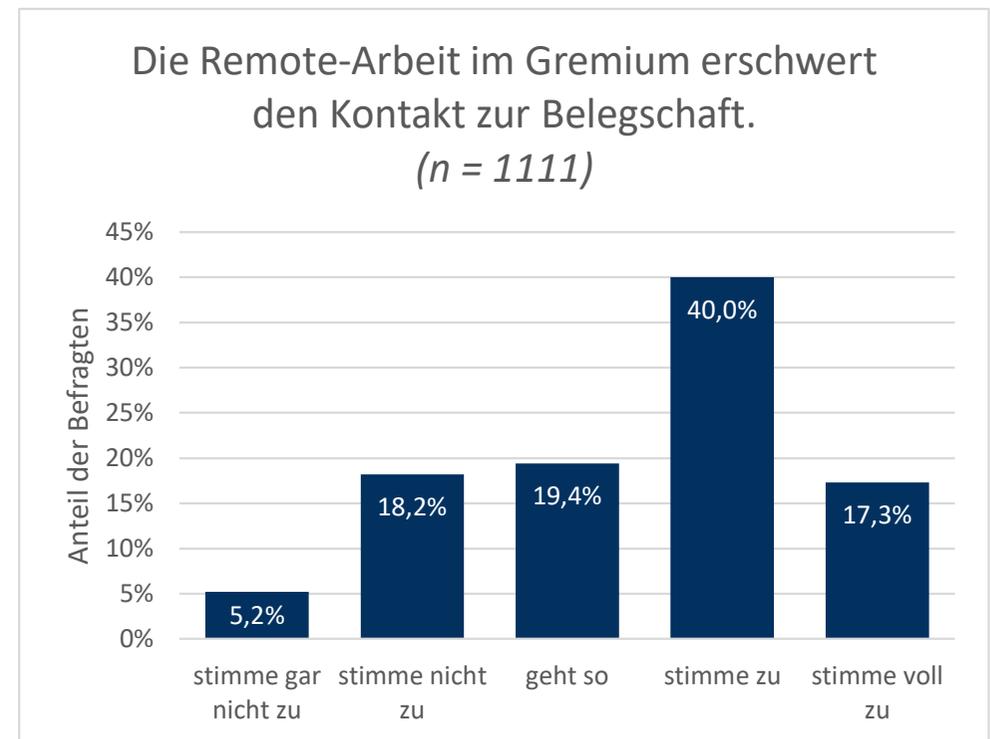
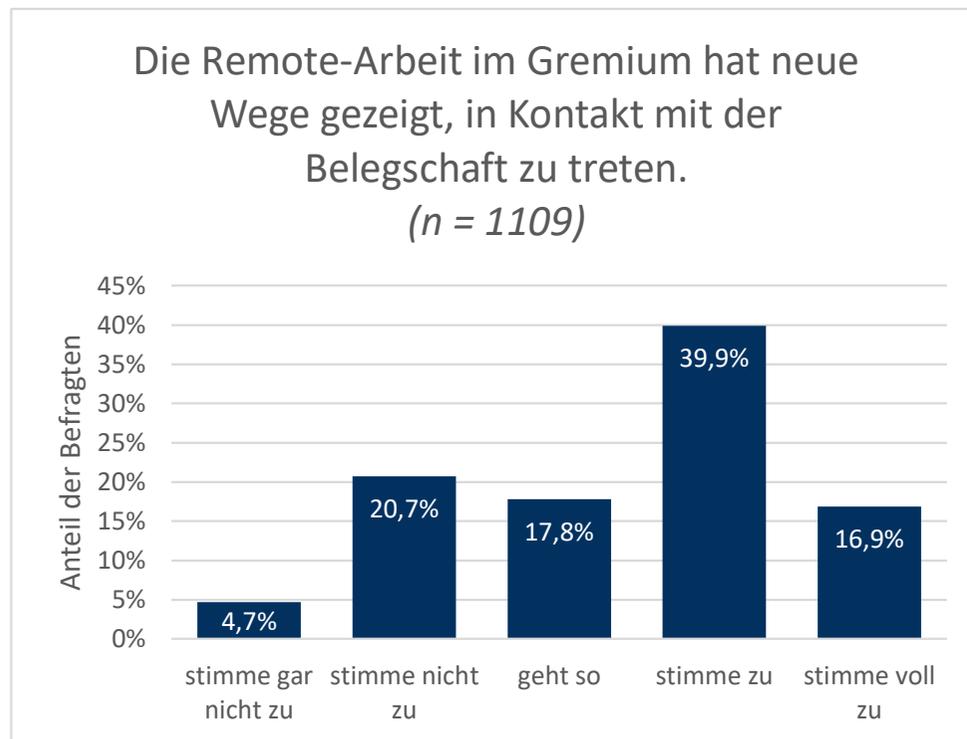
### Austausch

- Telefon- und Videosprechstunden
- Digitale Betriebsversammlungen

# 1A. KONTAKT ZUR BELEGSCHAFT

## KONTAKTPFLEGE

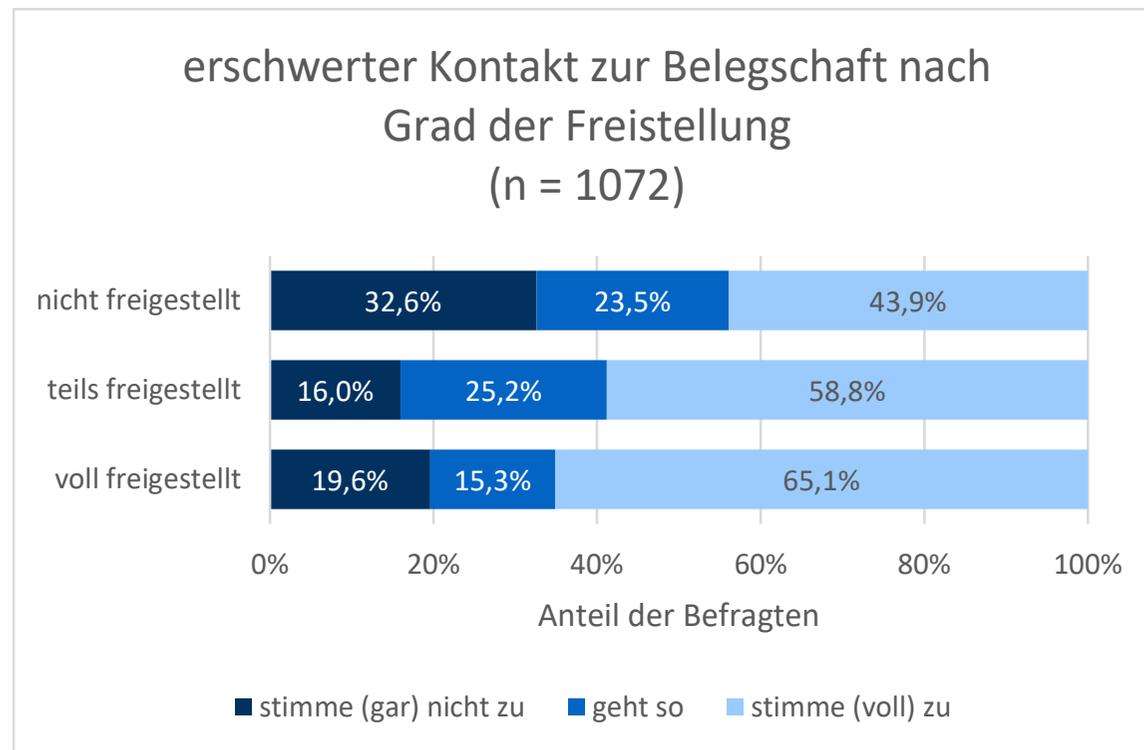
- 56,8% der Betriebs- und Personalrät\*innen haben neue Wege gefunden, mit der Belegschaft in Kontakt zu treten, aber für 57,3% war der Kontakt zur Belegschaft dennoch erschwert



# 1A. KONTAKT ZUR BELEGSCHAFT

## KONTAKTPFLEGE

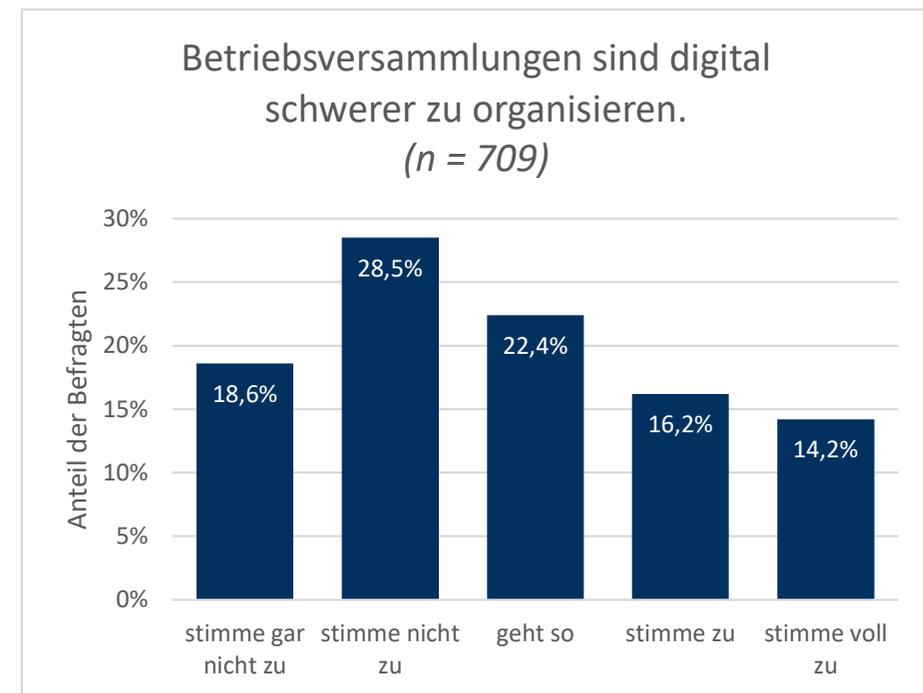
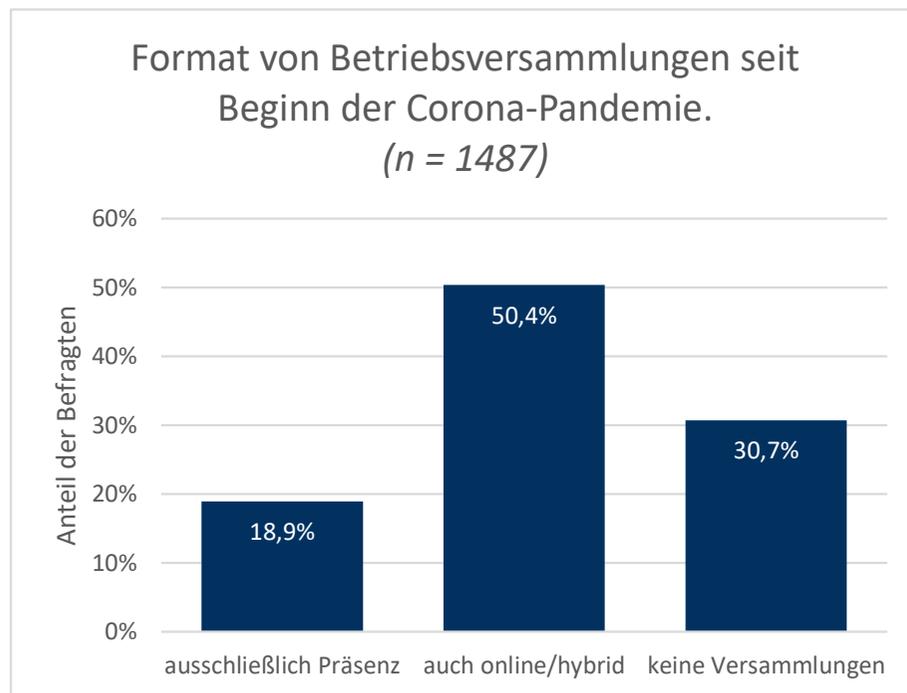
- Bei nicht freigestellten Betriebs- und Personalrät\*innen ist der Kontakt zur Belegschaft auf Grund der fortgesetzten beruflichen Tätigkeit seltener erschwert.



# 1A. KONTAKT ZUR BELEGSCHAFT

## BETRIEBSVERSAMMLUNGEN

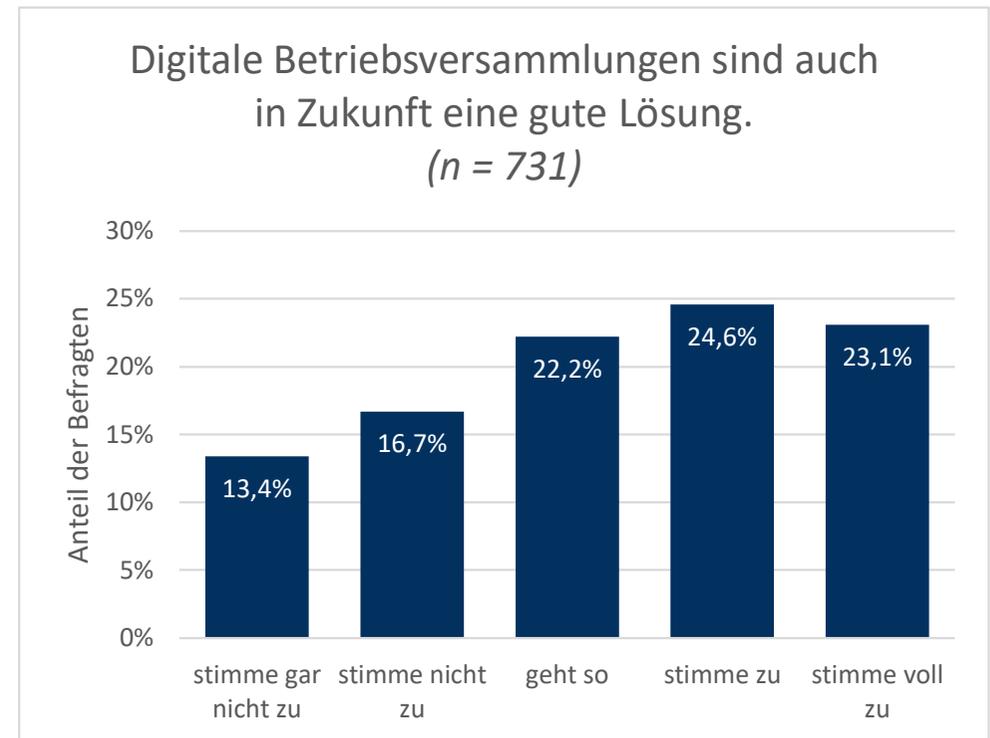
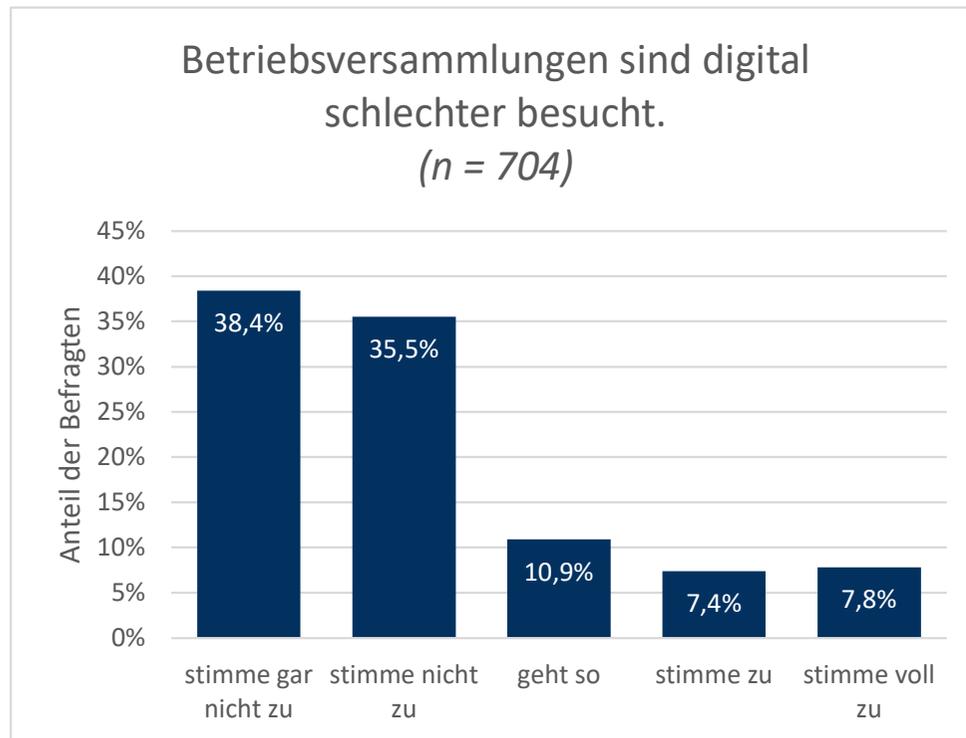
- Bewertung von digitalen Betriebsversammlungen ist ambivalent aber eher positiv als negativ
- Versachlichung im Rahmen von digitalen Versammlungen könnte eine Herausforderung für die Identitätsstiftung darstellen



# 1A. KONTAKT ZUR BELEGSCHAFT

## BETRIEBSVERSAMMLUNGEN

- Bewertung von digitalen Betriebsversammlungen ist ambivalent aber eher positiv als negativ



# 1B. KONTAKT ZUM ARBEITGEBER

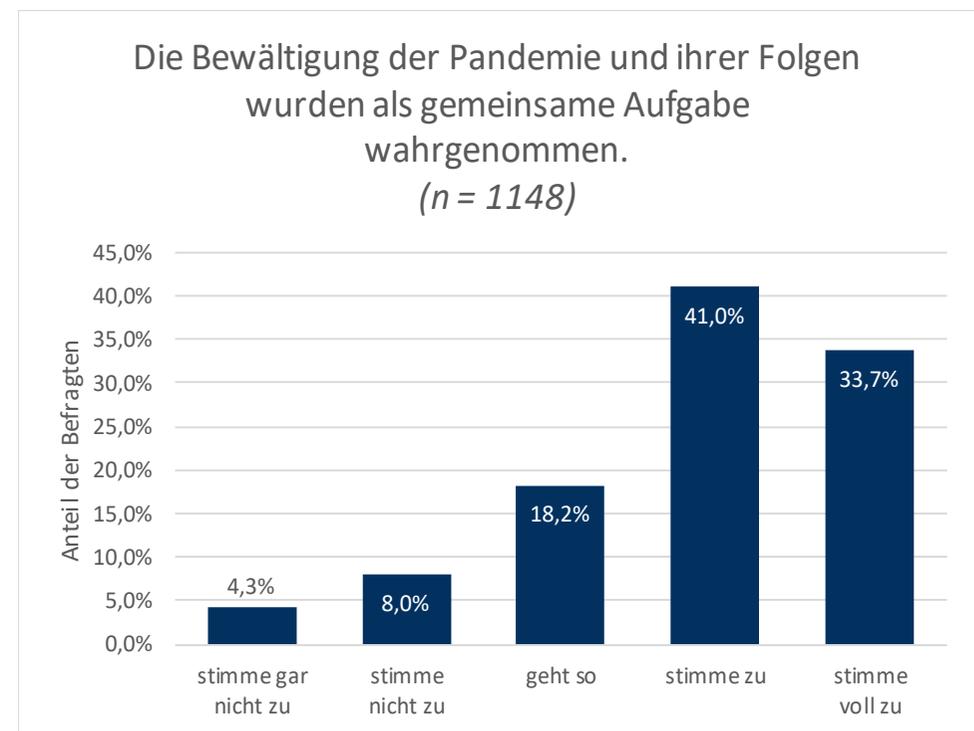
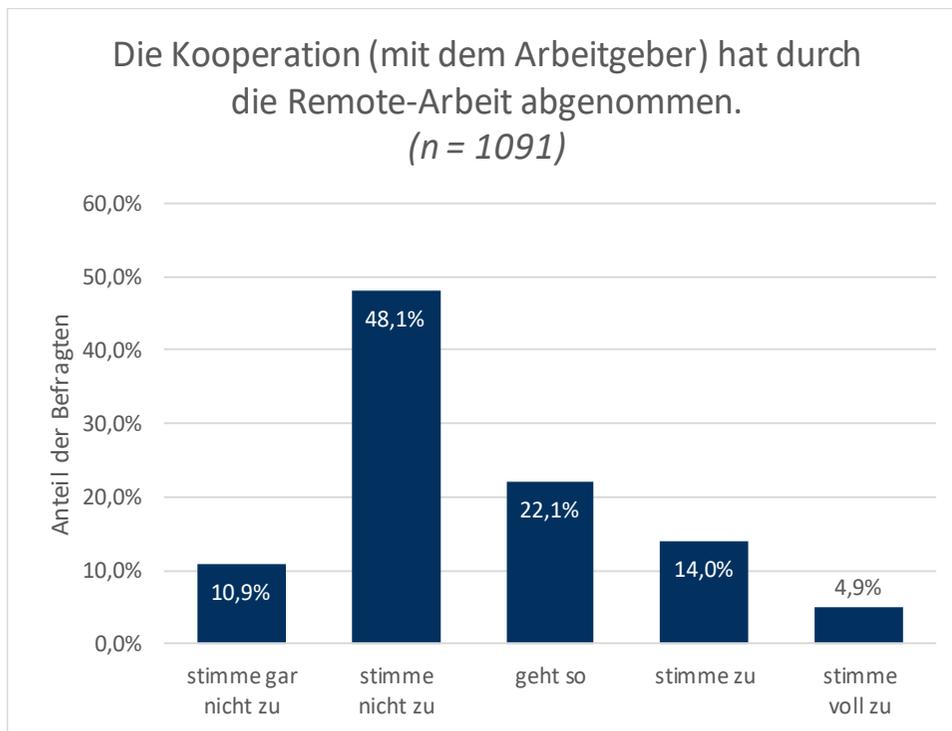
## QUALITATIVE ERGEBNISSE

- Kontakt zum Arbeitgeber in vielen Fällen positiv bewertet (z. B. Anerkennung der BR-Arbeit, kritische Reflexion, enge Zusammenarbeit während der Pandemie, Problembewusstsein)
- Hybride und Videokonferenzen vor allem dort nützlich, wo ein Gremium und eine Geschäftsführung für mehrere Standorte zuständig sind (z. B. im Einzelhandel)
- War der Kontakt vor der Pandemie eher problembehaftet (z. B. Rechtsstreits, Skepsis gegenüber mobiler Arbeit, verweigerte Kostenübernahme), wurden Onlinetermine oft nicht wahrgenommen.

# 1B. KONTAKT ZUM ARBEITGEBER

## KOOPERATION

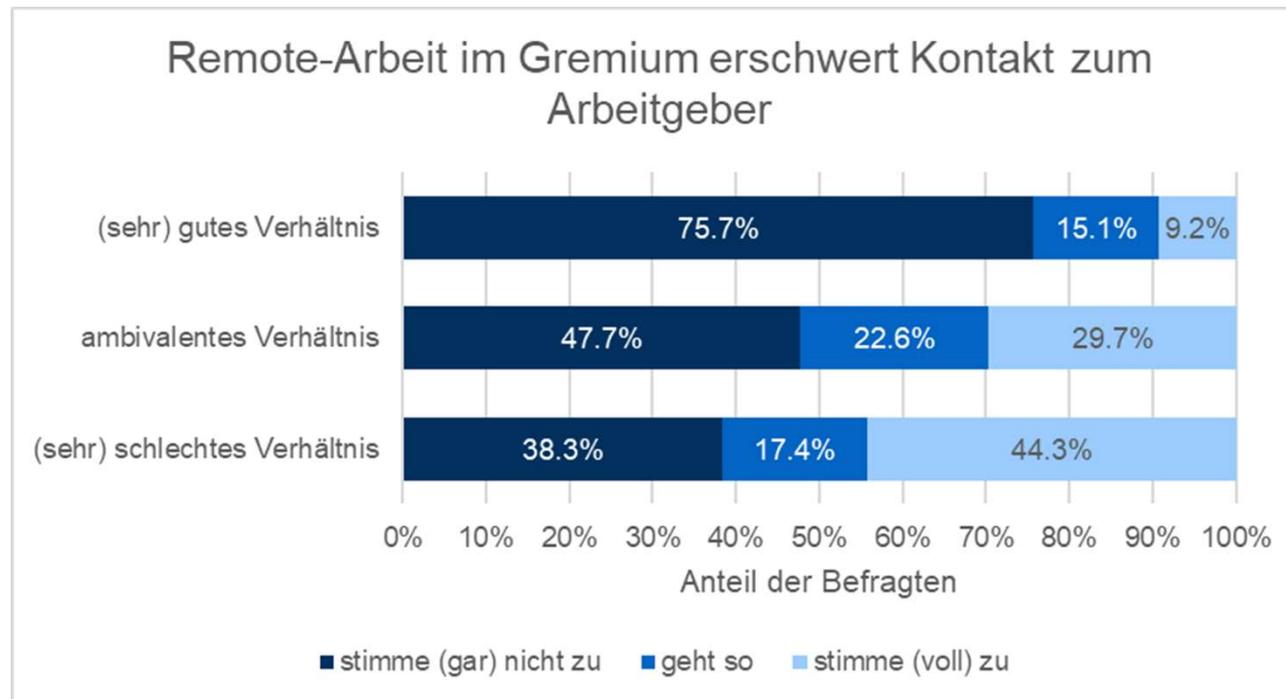
- Kooperation nicht verschlechtert; gemeinsame Aufgabe Covid 19; Betriebsräte als Co-Manager in der Krise?



# 1B. KONTAKT ZUM ARBEITGEBER

## KOMMUNIKATION

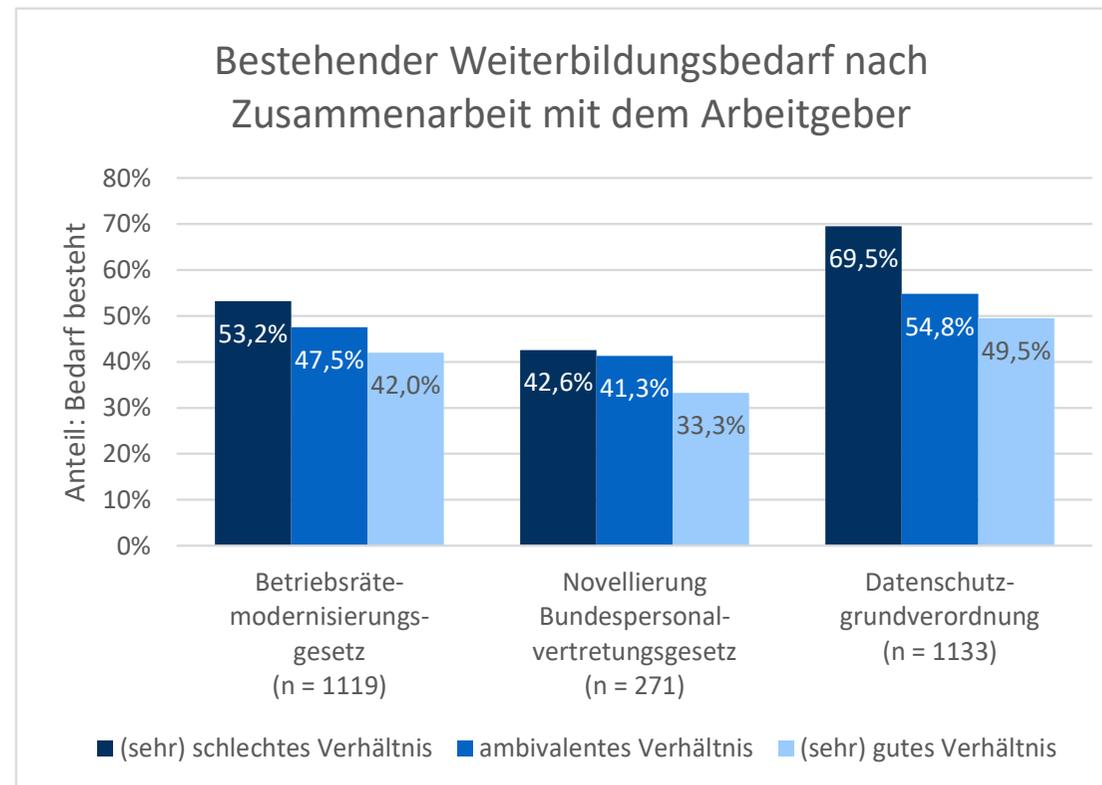
- Bestand ein schlechtes Verhältnis zum Arbeitgeber, hat Remote-Arbeit den Kontakt oft erschwert.



# 1B. KONTAKT ZUM ARBEITGEBER

## KONFLIKTE UND WEITERBILDUNG

- Ist die Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber schlecht, besteht häufiger Weiterbildungsbedarf.



# Block 2

## Interne Veränderungen

## 2. SPANNUNGSFELDER

### EFFIZIENZ VS. BEDÜRFNIS NACH KONTAKT

#### erschwertes Teambuilding

- Fokussierung aufs Wesentliche → Austausch insgesamt reduzierter
- Nachgespräche und Kleingruppengespräche fallen oft weg
- Zusammenhalt im Gremium leidet → „man lebt sich auseinander“

#### Neuaushandlung sozialer Normen in Remote

- problematische Umgangsformen: Teilnehmende schalten Kamera aus, beteiligen sich wenig, essen während der Sitzung, verrichten Nebentätigkeiten etc.
- feste Regeln → bessere Sitzungskultur oder reduzierte Beteiligung als Konsequenz?
- Gestik, Mimik und Emotionen lassen sich schwer einschätzen

## 2. SPANNUNGSFELDER

### EFFIZIENZ VS. BEDÜRFNIS NACH KONTAKT

#### Effizienz-Potenziale

- Remote-Formate mitunter sinnvoll, z. B. bei kurzen Absprachen, normalem Tagesgeschäft
- für schwierige Themen und wichtige Entscheidungen: Präsenzsitzungen besser geeignet
- Remote-Arbeit kann sich positiv auf Work-Life-Balance auswirken
- veränderte Mitbestimmungspraxis wird problematisiert

#### „Präsenz gewünscht“

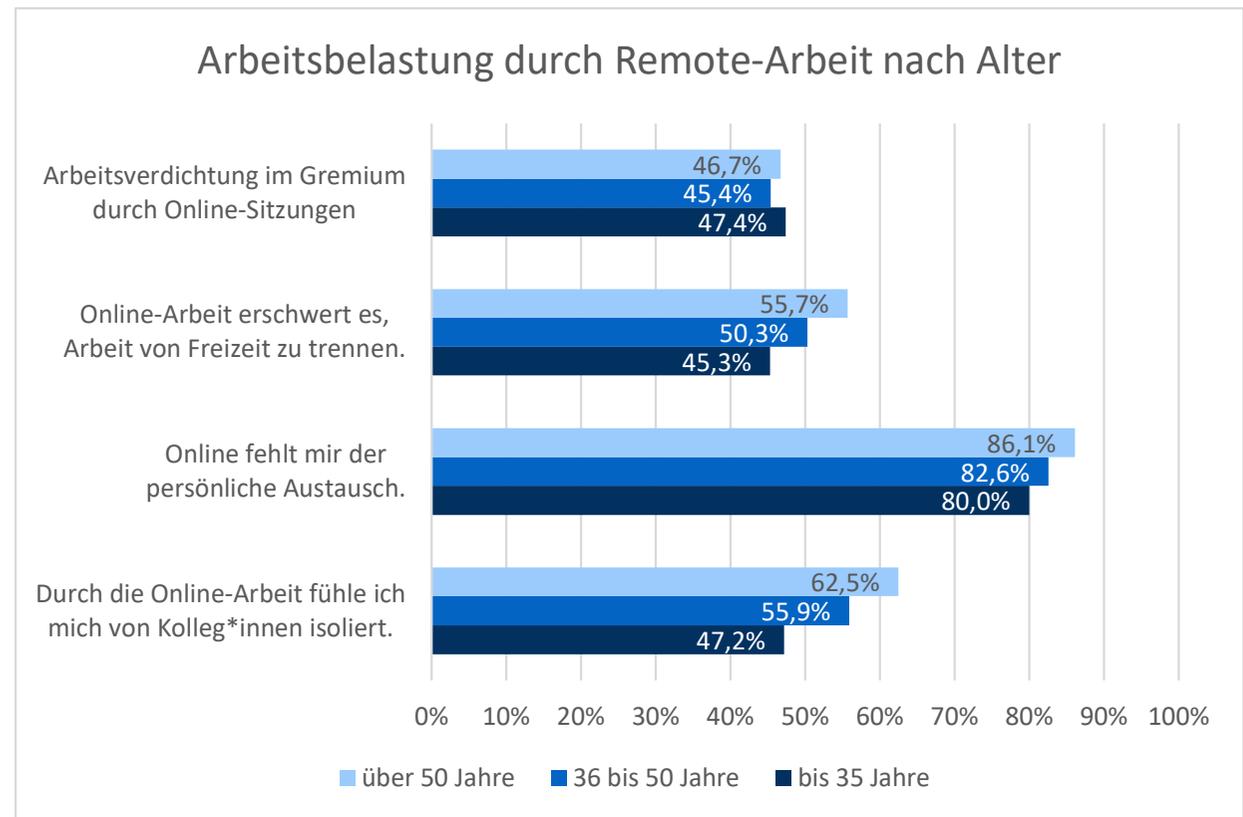
- BR-Gremien wünschen sich Rückkehr zur Präsenz
- Grund: Gestik, Mimik, Vertrautheit fehlen in digitalen Sitzungen → Bedürfnis nach Kontakt
- Präsenzsitzungen gelten als gesellschaftliche Normalität

→ **Kombination beider Arbeitsformen gewünscht**

## 2. SPANNUNGSFELDER

### EFFIZIENZ VS. DISKUSSIONSKULTUR

- bei den meisten Belastungsfaktoren sind ältere Befragte stärker betroffen
- insbesondere bei der Isolation von Kolleg\*innen durch Online-Arbeit ist der Zusammenhang auffällig



## 2. SPANNUNGSFELDER

### EFFIZIENZ VS. DISKUSSIONSKULTUR

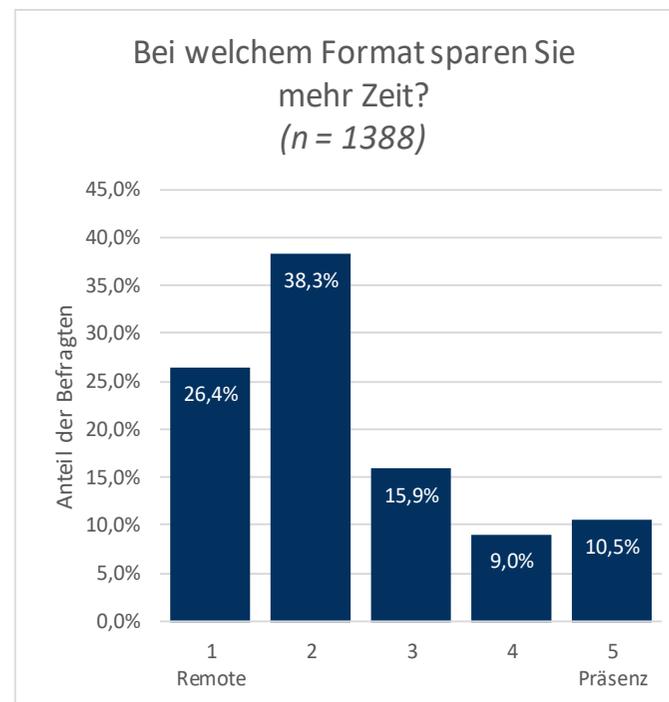
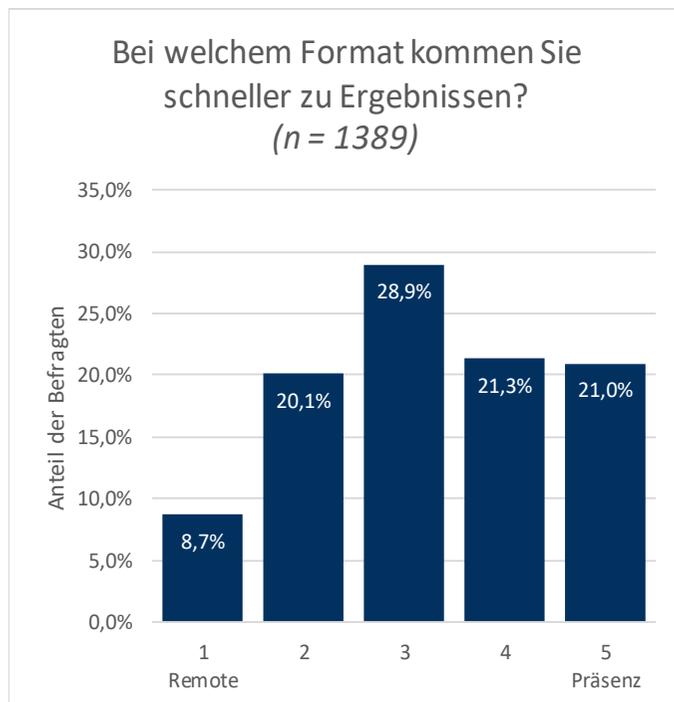
#### Kollektive Willensbildung im Betrieb

- veränderte Diskussionsfreudigkeit → Themen werden weniger intensiv diskutiert
- Beteiligung ist ungleich verteilt
- Nachfragen per Chat werden teils übersehen → Einwände werden nicht berücksichtigt
- eng getaktete Meetings → Diskussionen mitunter abrupt abgebrochen
- Informationen kommen nicht bei allen BR-Mitgliedern gleichermaßen an
- Beschäftigte im Homeoffice teils schwieriger erreichbar, Feedback reduzierter

## 2. SPANNUNGSFELDER

### EFFIZIENZ VS. DISKUSSIONSKULTUR

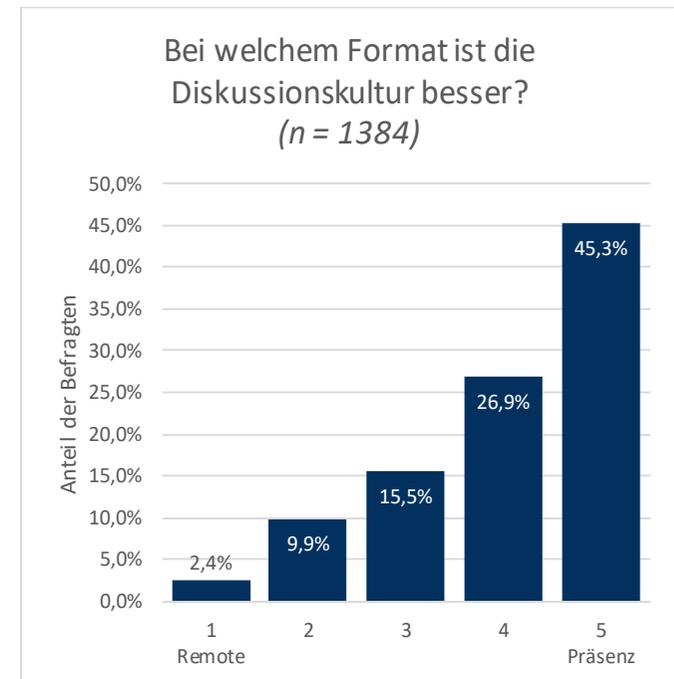
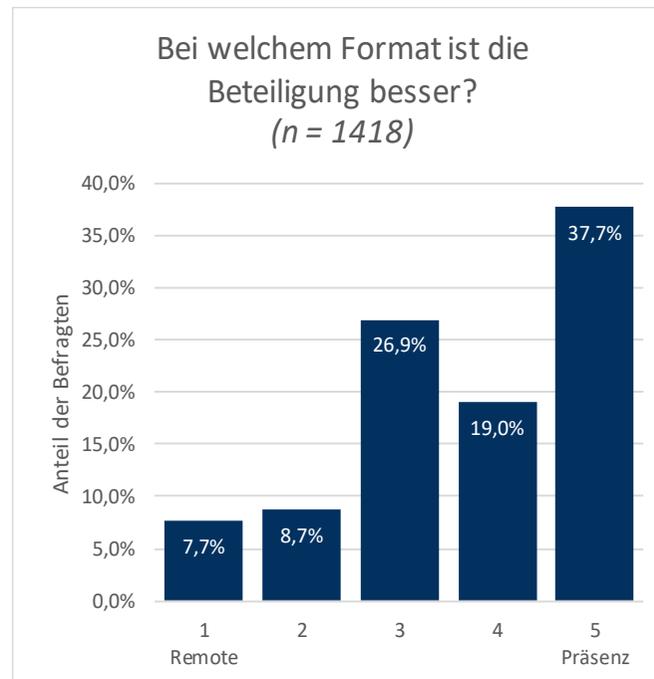
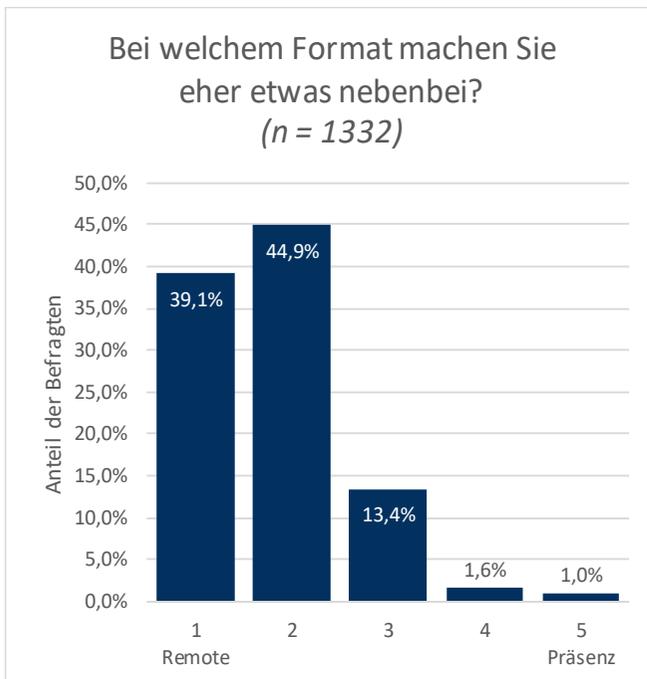
- Einordnung anhand qualitativer Ergebnisse: Fahrtzeit wird gespart, aber die Sitzungen werden in Präsenz als konstruktiver wahrgenommen.



## 2. SPANNUNGSFELDER

### EFFIZIENZ VS. DISKUSSIONSKULTUR

- Präsenzsitzungen wird über alle Dimensionen hinweg eine bessere Diskussionskultur zugesprochen.



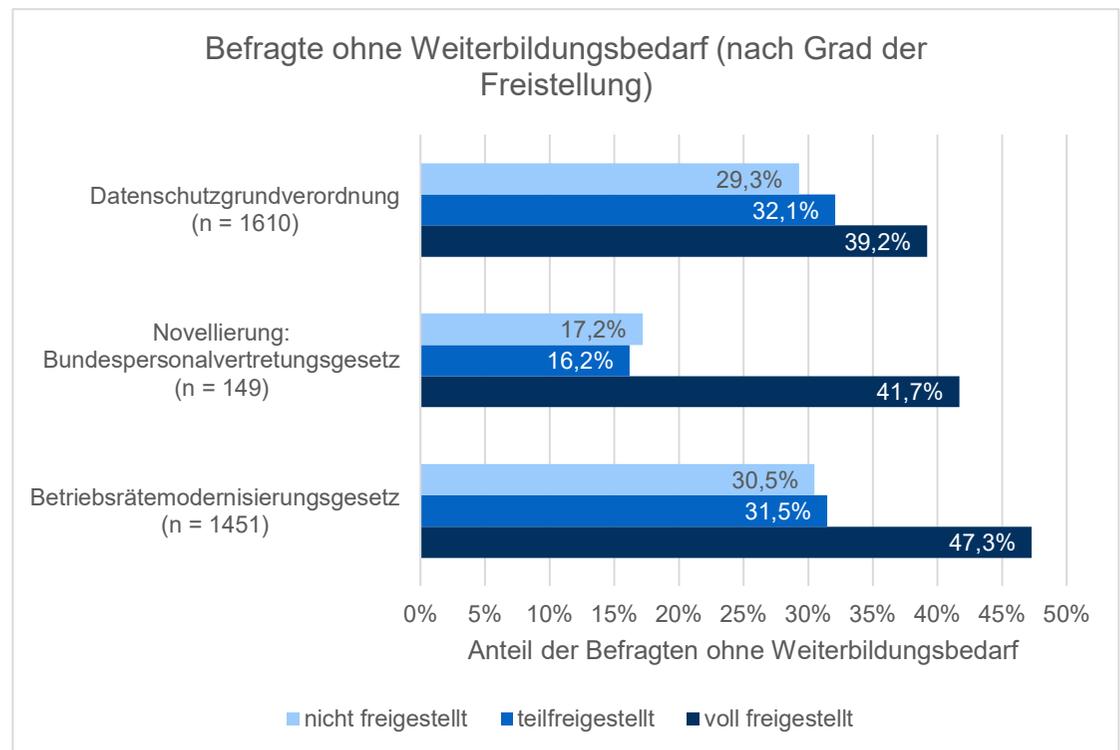
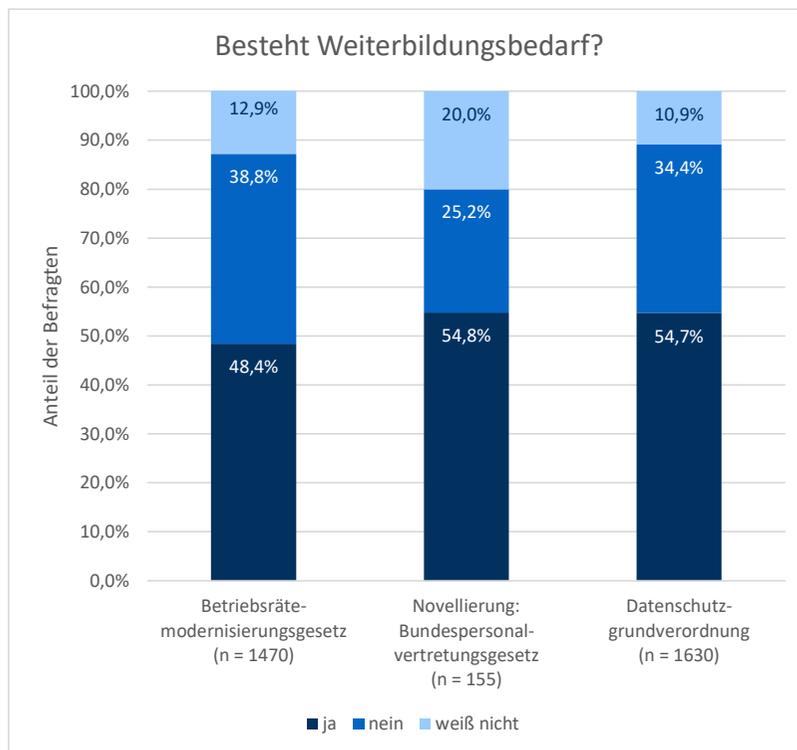
# Block 3

## ...und in Zukunft?

# 3A. BEDINGUNGEN FÜR REMOTE-ARBEIT

## WEITERBILDUNGSBEDARF

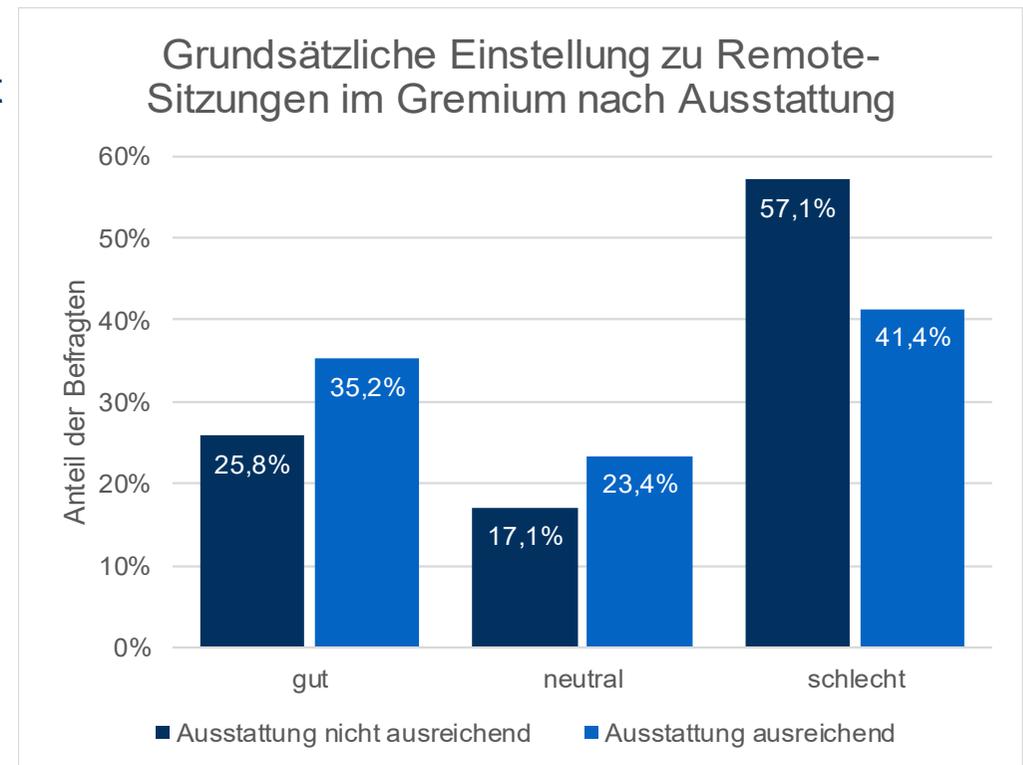
- hoher Weiterbildungsbedarf bei Gesetzen und Verordnungen, die für die digitale Betriebsratsarbeit relevant sind



# 3A. BEDINGUNGEN FÜR REMOTE-ARBEIT

## TECHNISCHE AUSSTATTUNG

- 23,6% der Befragten nehmen die technische Ausstattung für die Arbeit im Gremium als nicht angemessen wahr
- Betriebs- und Personalrät\*innen mit angemessener Ausstattung haben häufiger eine positive oder neutrale Einstellung zu Remote-Sitzungen als ihre Kolleg\*innen ohne angemessene Ausstattung



## 3B. ZUKUNFTSPERSPEKTIVE

### HYBRIDE FORMATE

- Reine Remote-Formate scheinen eher unattraktiv zu sein
- Präsenz- und Remote-Arbeit kombinieren → hybride Arbeitsformen als Kompromiss
- mobiles Arbeiten unter der Voraussetzung, jederzeit auch im Betrieb arbeiten zu können

# 3B. ZUKUNFTSPERSPEKTIVE

## HYBRIDE FORMATE

### Auch zukünftig hybride Formate, denn

- einige Gremienmitglieder können flexibler an Sitzungen teilnehmen.
- Dienstreisen und lange Anfahrten können reduziert werden.
- die Work-Life-Balance kann verbessert werden.
- der Umgang mit Videokonferenzen wird langfristig zur Routine.

### Herausforderungen:

- Planung muss sowohl Online- als auch Präsenzteilnahme berücksichtigen
- Sitzung muss eventuell moderiert werden: z. B. Chat verfolgen, virtuelle Handzeichen registrieren
- Voraussetzungen für Onlineteilnahme müssen klar kommuniziert werden
- Wer nimmt wie oft teil? Sind zusätzlich Präsenztreffen erforderlich?

# LITERATUR

- Behrens, M./Brehmer, W. (2022): Betriebs- und Personalratsarbeit in Zeiten der Covid-Pandemie. WSI Report Nr. 75. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI) der Hans-Böckler-Stiftung (Hg.). [https://www.boeckler.de/fpdf/HBS-008316/wsi\\_p\\_report\\_75\\_2022.pdf](https://www.boeckler.de/fpdf/HBS-008316/wsi_p_report_75_2022.pdf)
- Mey, G./Mruck, K. (2009): Methodologie und Methodik der Grounded Theory. In: Kempf, W./Kiefer, M. (Hg.): Forschungsmethoden der Psychologie. Zwischen naturwissenschaftlichem Experiment und sozialwissenschaftlicher Hermeneutik. Berlin. S. 100–152.

# Danke für die Aufmerksamkeit!



## GEMEINSAME ARBEITSSTELLE RUB/IGM

Prof. Dr. Manfred, Wannöfel, Jan-Torge Daus, Julius Kötter, Alfredo Virgillito

## HELEX INSTITUT BOCHUM

Dr. Claudia Niewerth, Sandra Schaffarczik, Riema Repp