



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

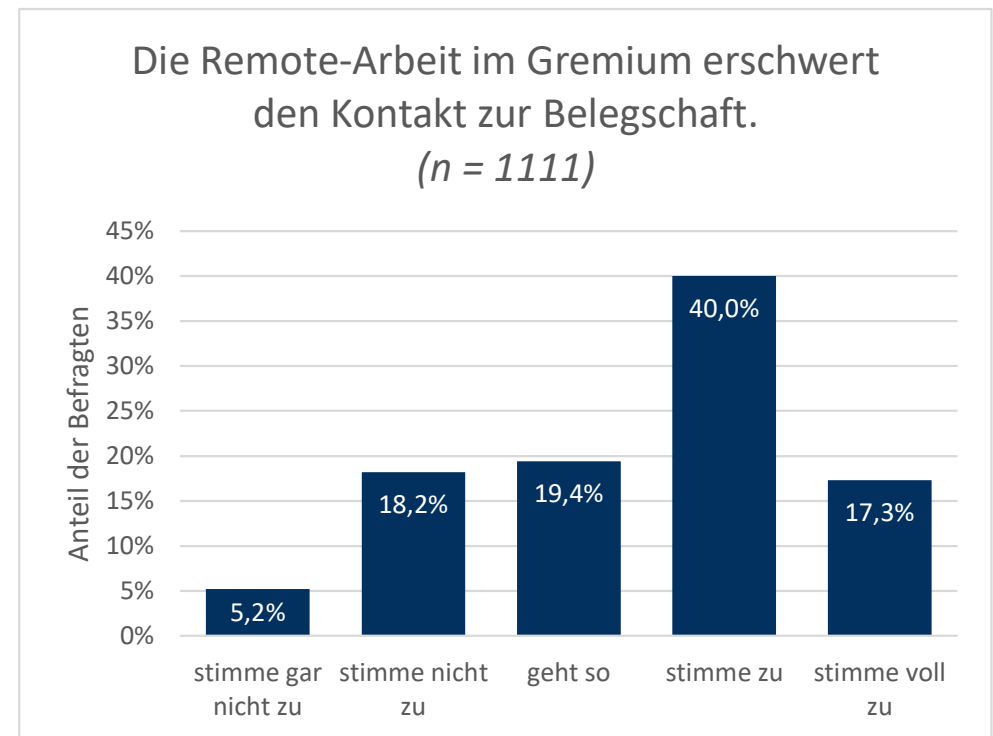
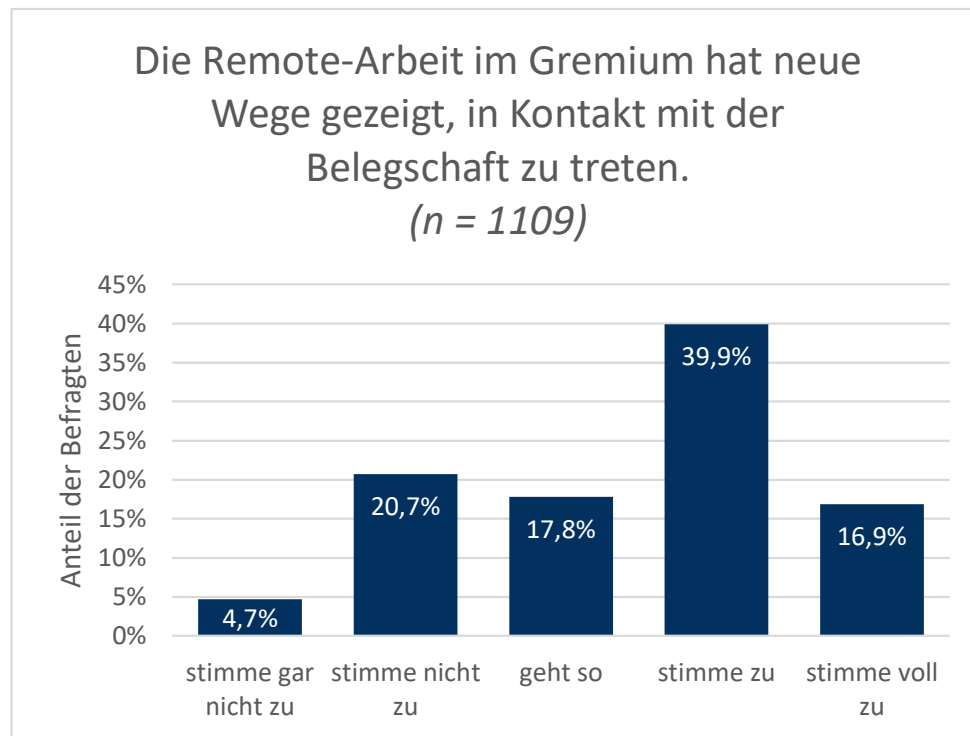
Austausch

- Telefon- und Videosprechstunden
- Digitale Betriebsversammlungen

1A. KONTAKT ZUR BELEGSCHAFT

KONTAKTPFLEGE

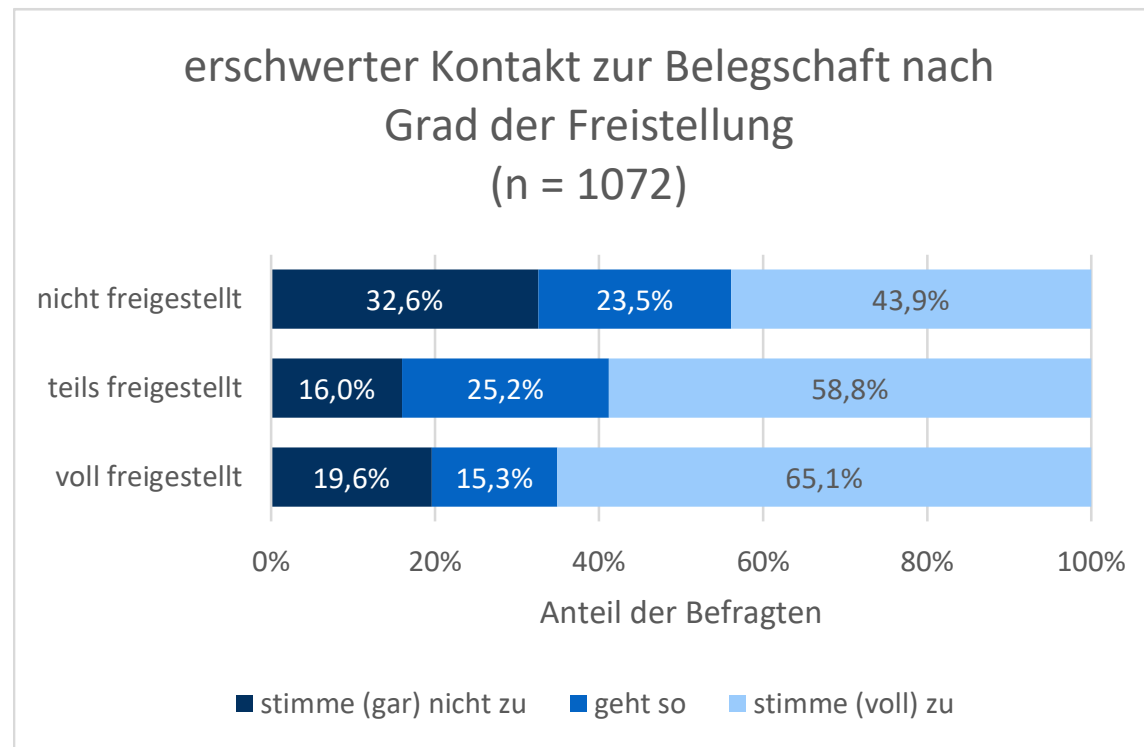
- 56,8% der Betriebs- und Personalrät*innen haben neue Wege gefunden, mit der Belegschaft in Kontakt zu treten, aber für 57,3% war der Kontakt zur Belegschaft dennoch erschwert



1A. KONTAKT ZUR BELEGSCHAFT

KONTAKTPFLEGE

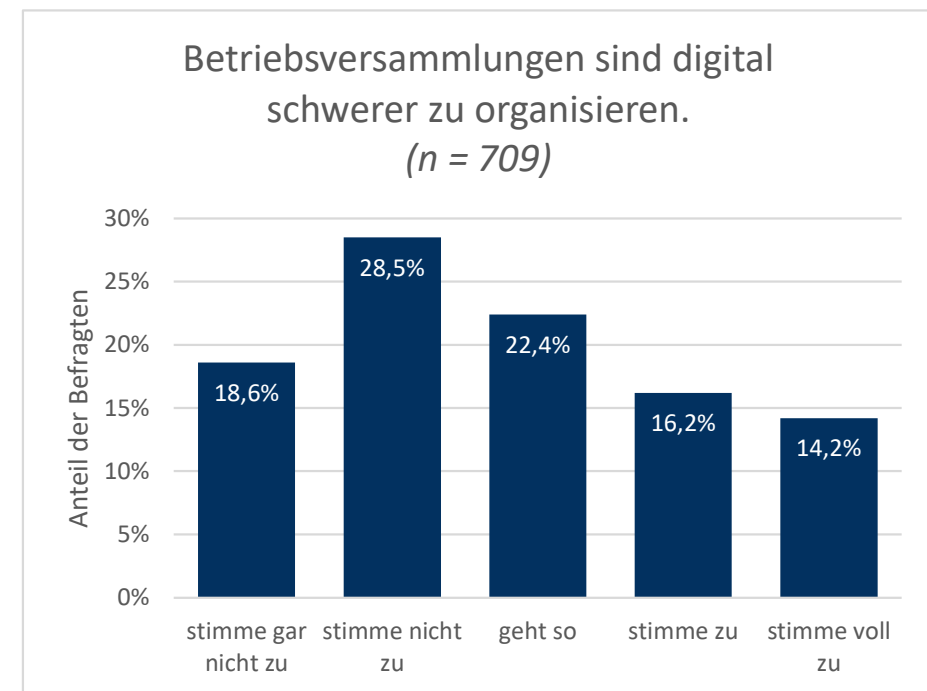
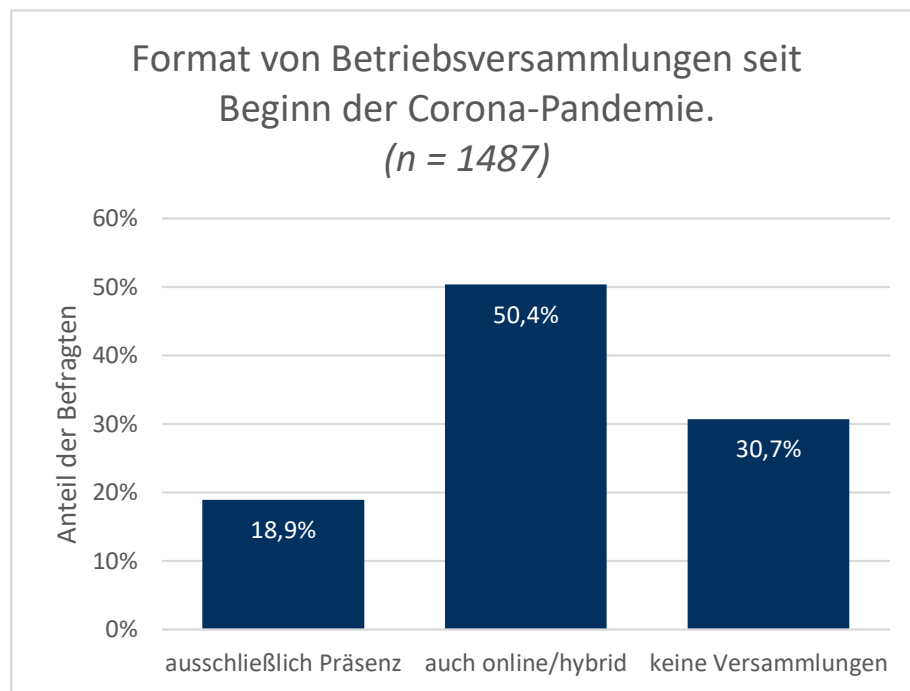
- Bei nicht freigestellten Betriebs- und Personalrät*innen ist der Kontakt zur Belegschaft auf Grund der fortgesetzten beruflichen Tätigkeit seltener erschwert.



1A. KONTAKT ZUR BELEGSCHAFT

BETRIEBSVERSAMMLUNGEN

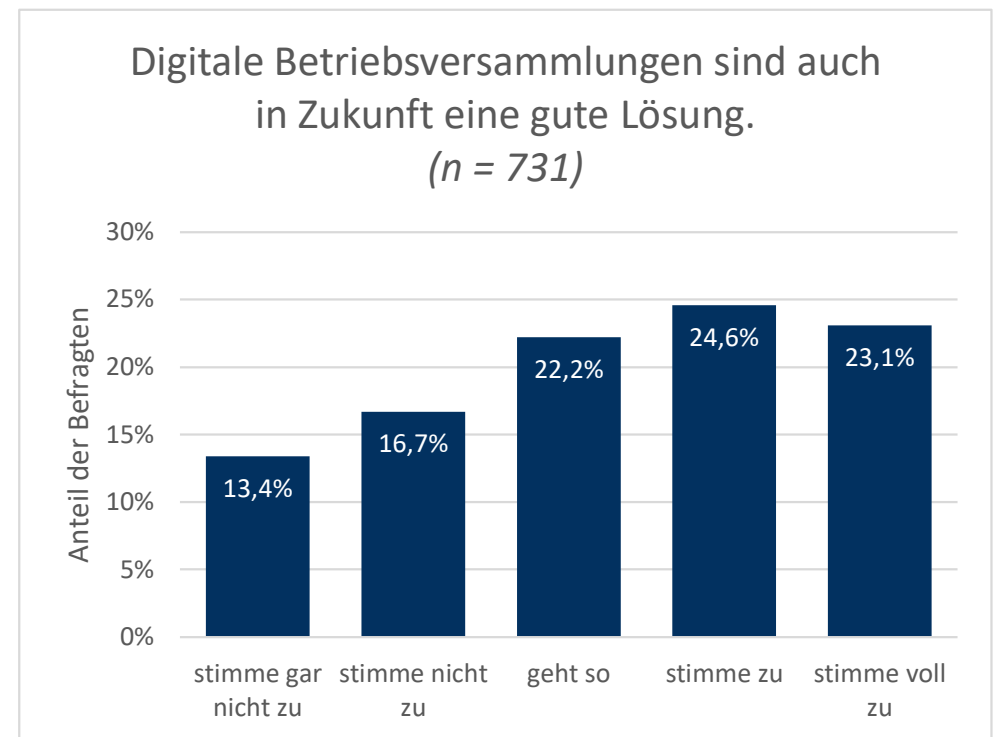
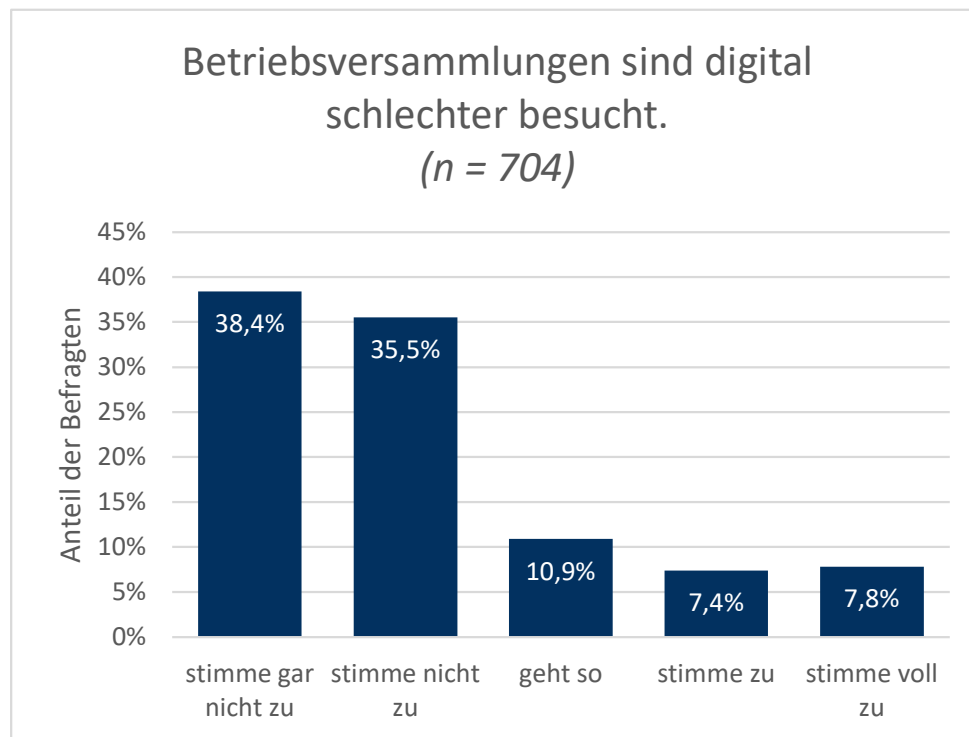
- Bewertung von digitalen Betriebsversammlungen ist ambivalent aber eher positiv als negativ
- Versachlichung im Rahmen von digitalen Versammlungen könnte eine Herausforderung für die Identitätsstiftung darstellen



1A. KONTAKT ZUR BELEGSCHAFT

BETRIEBSVERSAMMLUNGEN

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



1B. KONTAKT ZUM ARBEITGEBER

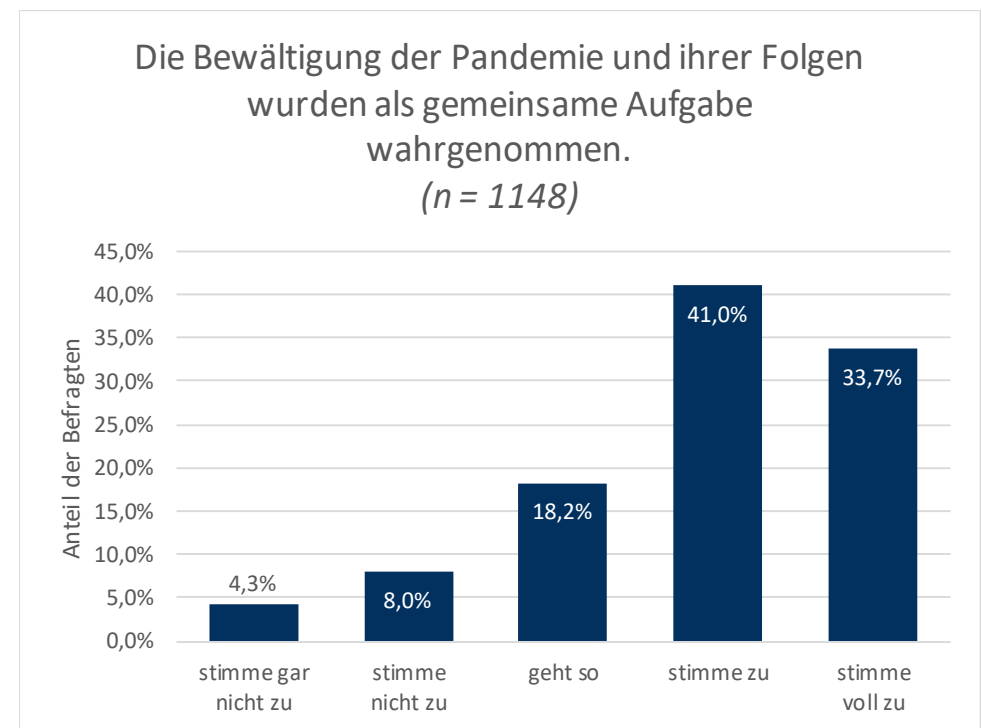
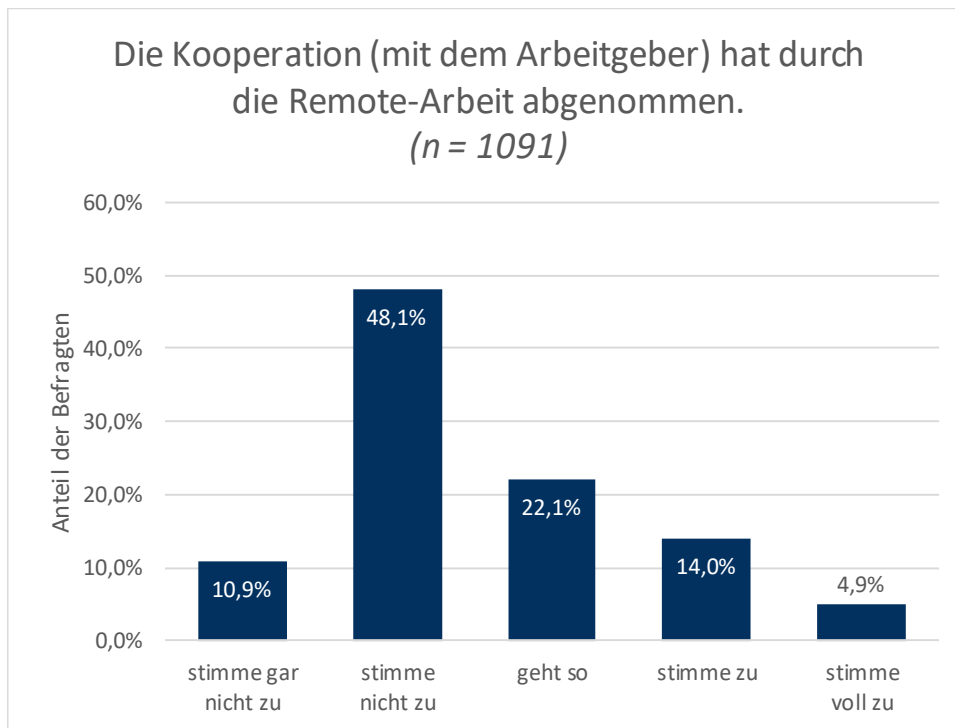
QUALITATIVE ERGEBNISSE

- 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 Onlineterminale oft nicht wahrgenommen.

1B. KONTAKT ZUM ARBEITGEBER

KOOPERATION

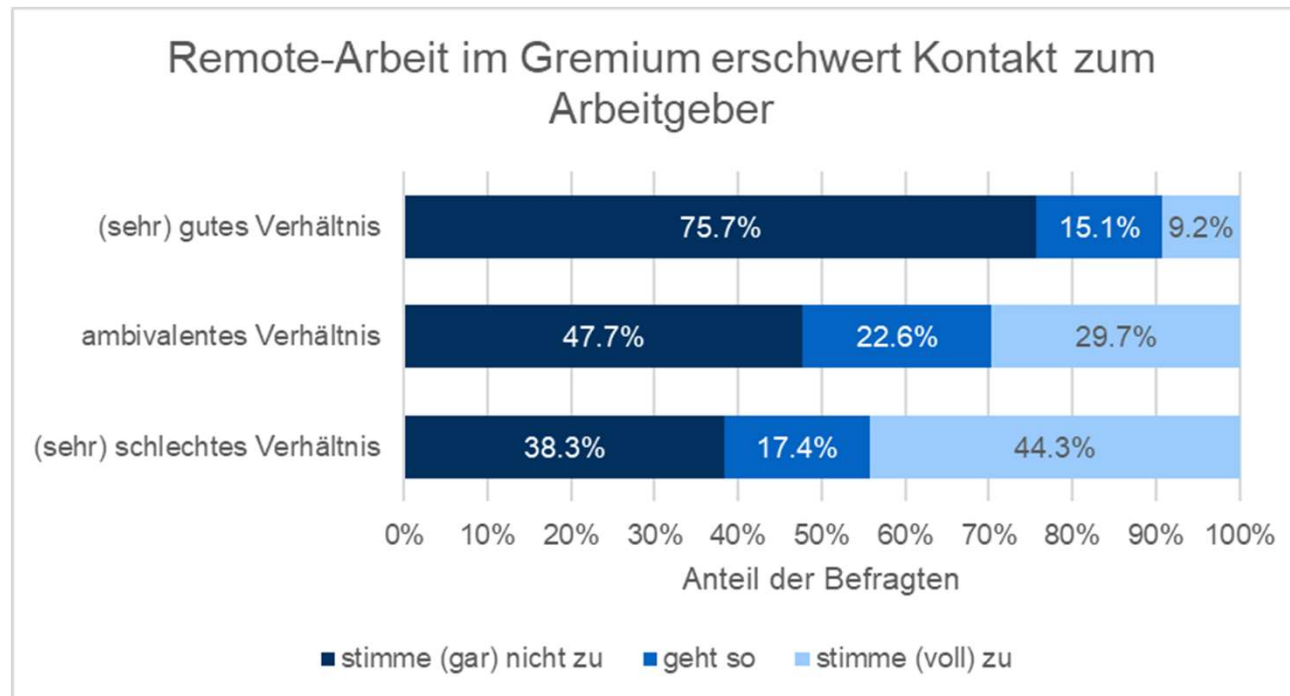
- Kooperation nicht verschlechtert; gemeinsame Aufgabe Covid 19; Betriebsräte als Co-Manager in der Krise?



1B. KONTAKT ZUM ARBEITGEBER

KOMMUNIKATION

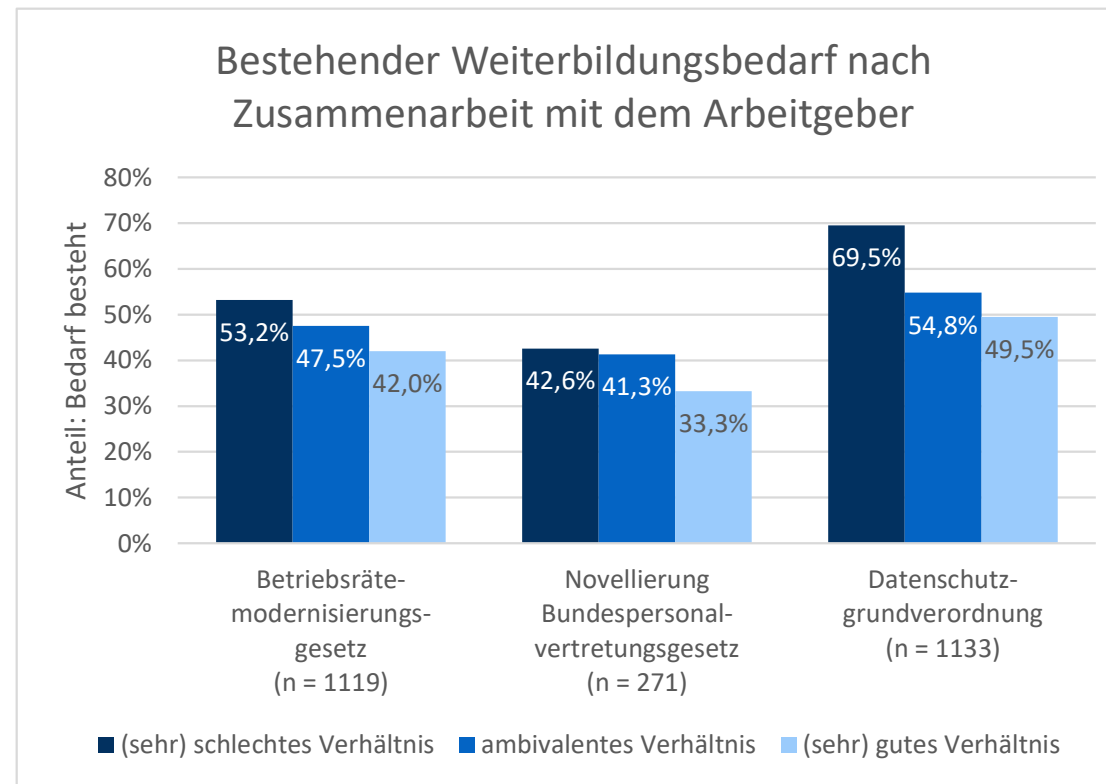
- Bestand ein schlechtes Verhältnis zum Arbeitgeber, hat Remote-Arbeit den Kontakt oft erschwert.



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“

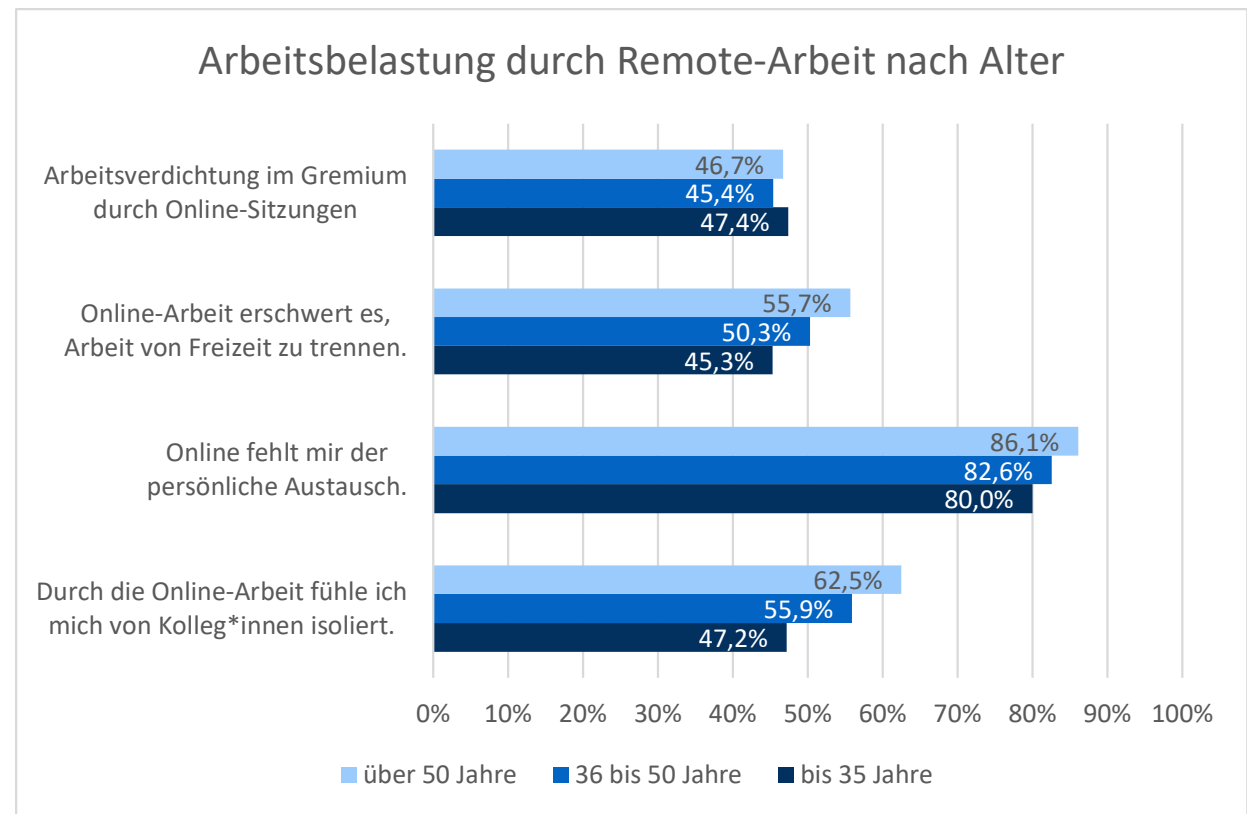
- BR-Gremien wünschen sich Rückkehr zur Präsenz
- Grund: Gestik, Mimik, Vertrautheit fehlen in digitalen Sitzungen → Bedürfnis nach Kontakt
- Präsenzsitzungen gelten als gesellschaftliche Normalität

→ **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

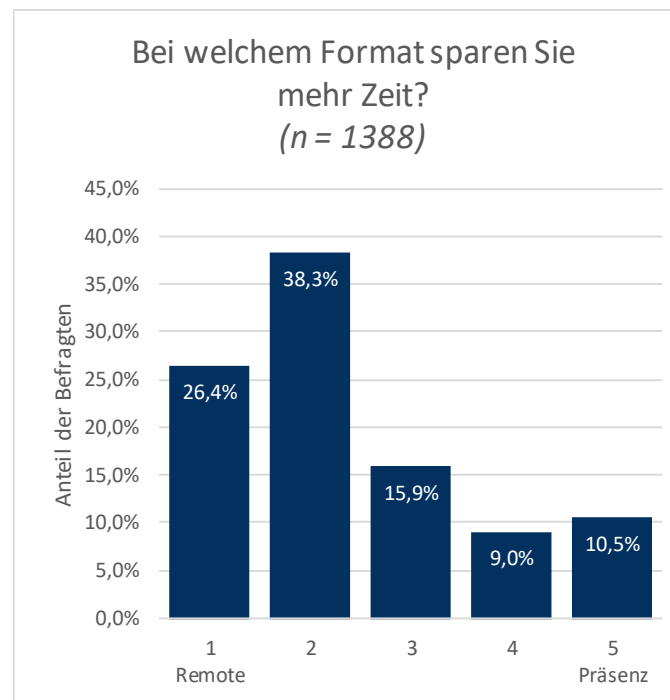
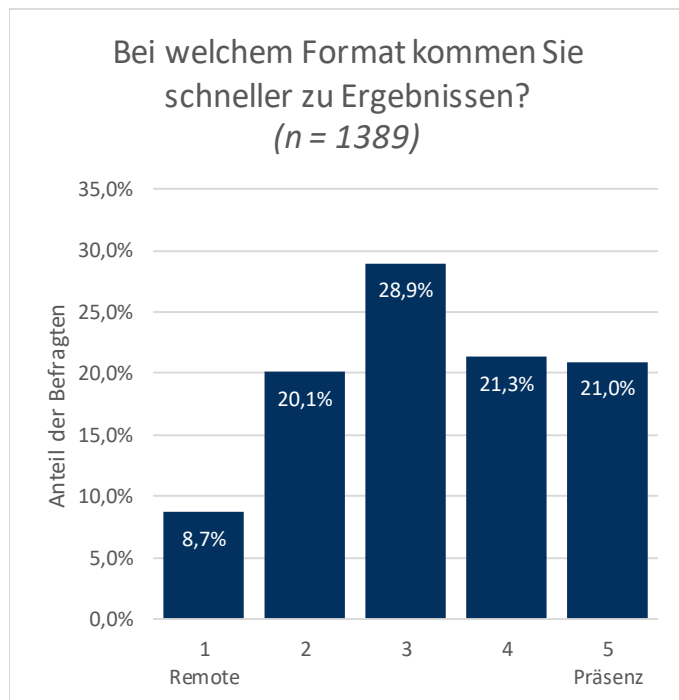
Kollektive Willensbildung im Betrieb

- 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

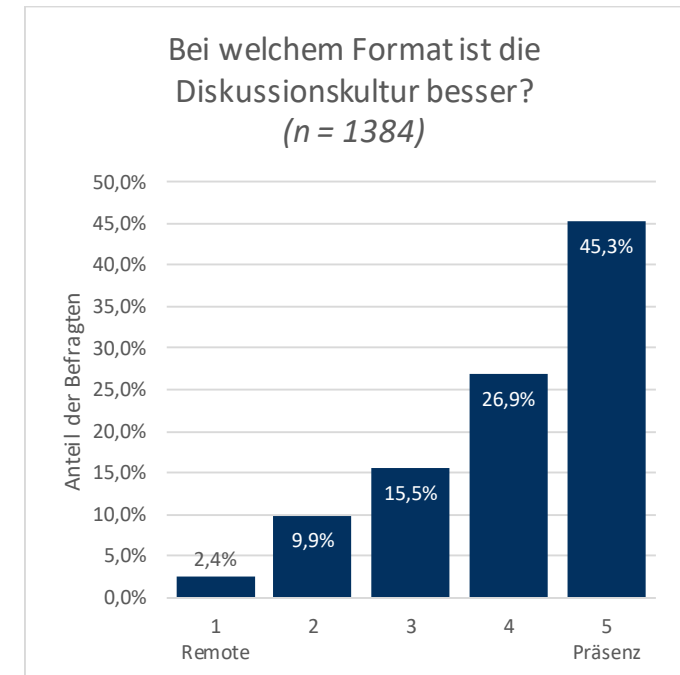
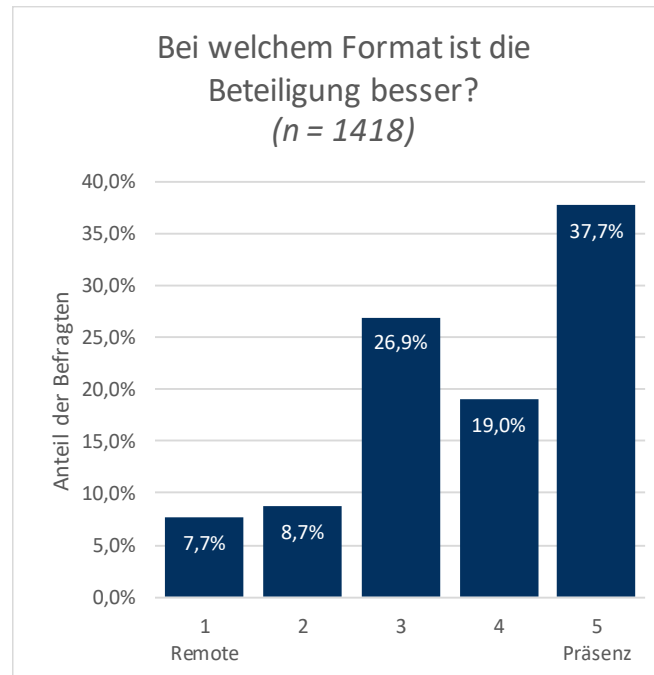
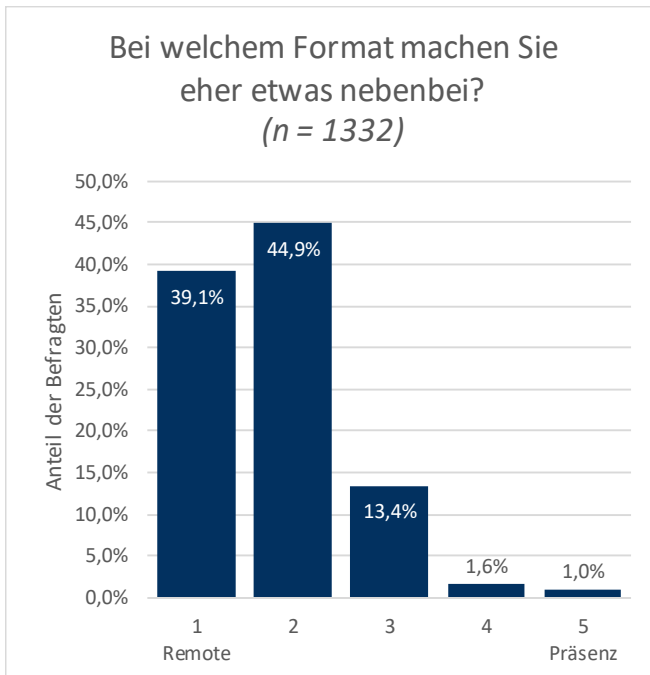
- Einordnung anhand qualitativer Ergebnisse: Fahrtzeit wird gespart, aber die Sitzungen werden in Präsenz als konstruktiver wahrgenommen.



2. SPANNUNGSFELDER

EFFIZIENZ VS. DISKUSSIONSKULTUR

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



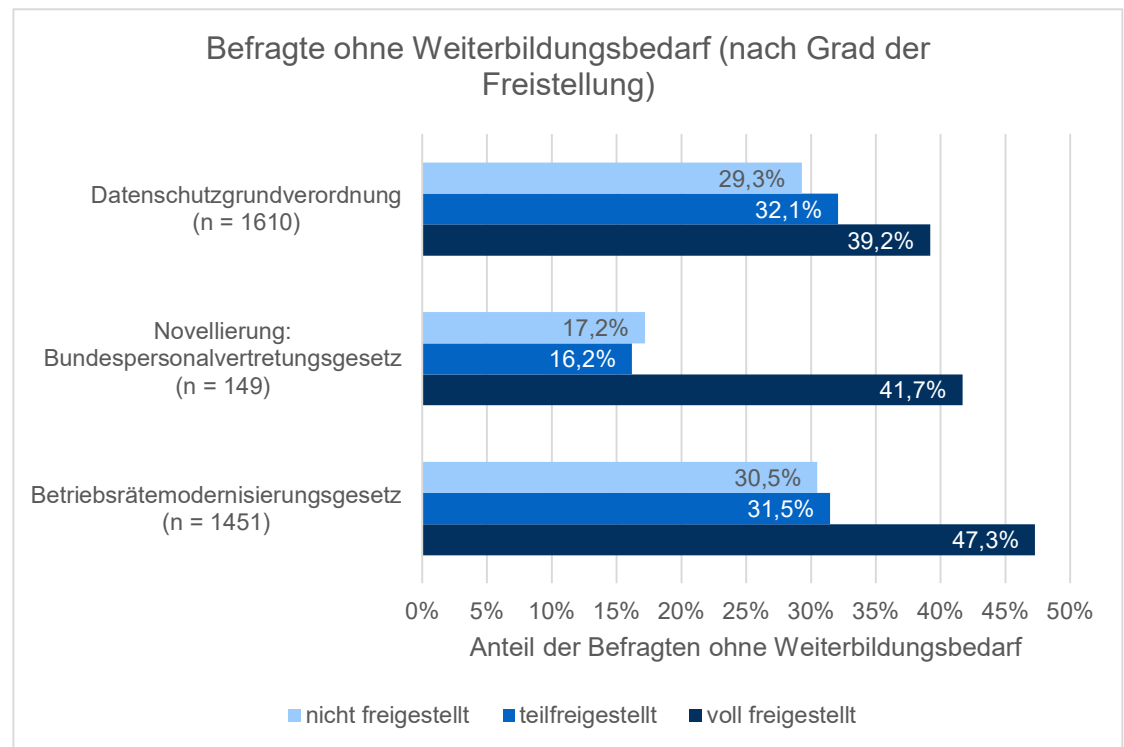
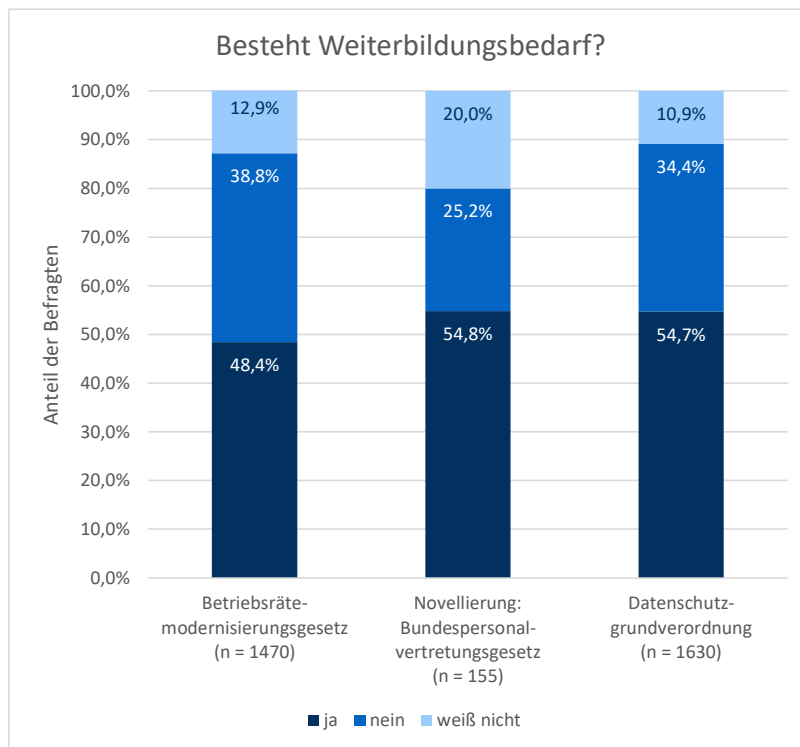
Block 3

...und in Zukunft?

3A. BEDINGUNGEN FÜR REMOTE-ARBEIT

WEITERBILDUNGSBEDARF

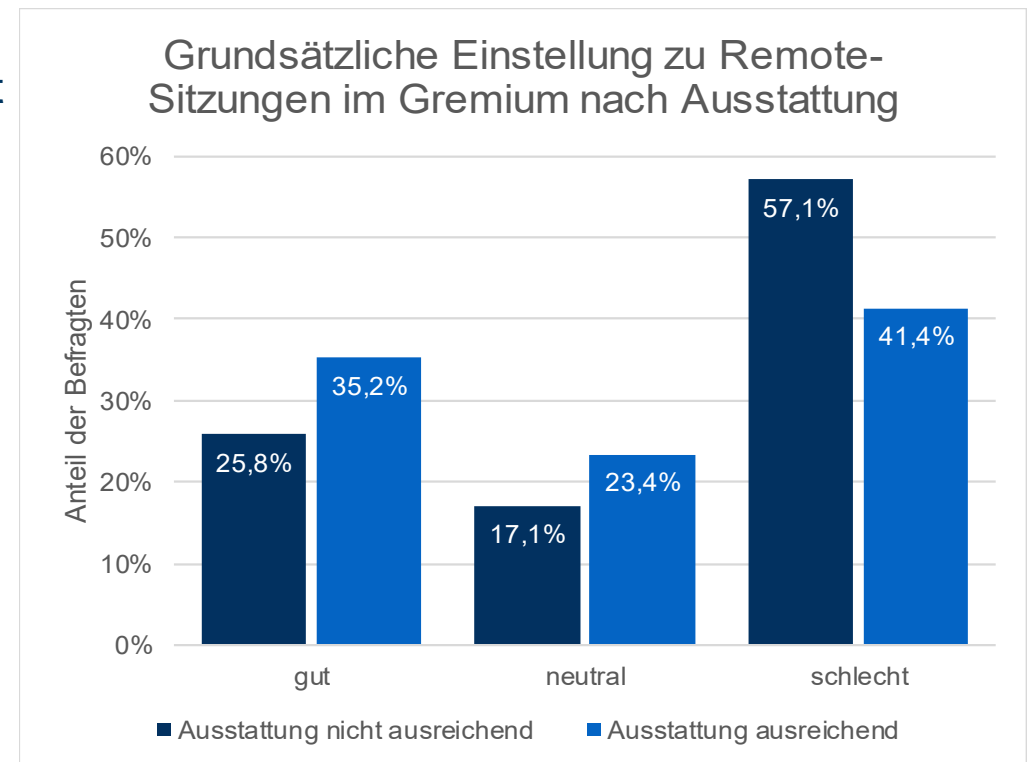
- hoher Weiterbildungsbedarf bei Gesetzen und Verordnungen, die für die digitale Betriebsratsarbeit relevant sind



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
- 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, Wannöffel, Jan-Torge Daus, Julius Kötter, Alfredo Virgillito

HELEX INSTITUT BOCHUM

Dr. Claudia Niewerth, Sandra Schaffarczyk, Riema Repp