

Wissen kompakt

BETRIEBS- UND PERSONALRATSARBEIT IN REMOTE

Julius Kötter, Sandra Schaffarczyk, Jan-Torge Daus, Riema Repp, Claudia Niewerth, Manfred Wannöfel

Dezember 2023

Die Einführung von Remote-Arbeit während der Coronapandemie brachte für Betriebs- und Personalrät*innen viele Veränderungen mit sich. Auf der Basis von Praxiserfahrungen werden Beispiele, Erkenntnisse und Empfehlungen präsentiert.

Inhalt

1	Mitbestimmung aus dem Homeoffice?	3
2	Remote- und Hybridformate	3
3	Voraussetzungen für hybride Formate	5
4	Welche Rolle spielen digitale Kompetenzen?	7
5	Neue Routinen in der digitalen Gremienarbeit erlernen	8
6	Bewährte Regeln im digitalen Miteinander anwenden	9
7	Digitales Teambuilding	10
8	Hybride Betriebsversammlungen	10
9	Kontakt zur Belegschaft	11
10	Kontakt zum Arbeitgeber	12
11	Belastung durch Remote-Arbeit	12
12	Links und Literatur	14
	Ansprechpartner in der Hans-Böckler-Stiftung	15
	Über die Autor*innen	16

1 Mitbestimmung aus dem Homeoffice?

Welche Erfahrungen Betriebs- und Personalrät*innen in Folge der Covid-19-Pandemie mit der Arbeit im Homeoffice gemacht haben und was sich daraus für die Zukunft ableiten lässt, war Gegenstand eines Forschungsprojekts der Gemeinsamen Arbeitsstelle RUB/IGM der Ruhr-Universität Bochum sowie dem Helex-Institut in Bochum. Gefördert und begleitet vom Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung der Hans-Böckler-Stiftung wurde eine multimethodische Studie durchgeführt. Sie bestand aus leitfadengestützten Interviews mit 19 Betriebsrät*innen sowie vier Jugend- und Auszubildendenvertreter*innen, die mit der → [Grounded Theory](#) ausgewertet wurden, sowie einem daran anknüpfenden, quantitativ ausgewerteten Online-Survey, den von den 2.033 teilnehmenden Betriebs- und Personalrät*innen 1.633 vollständig ausfüllten.



Die Studie verfolgte die Ziele, die Veränderungen in der Mitbestimmungskultur sowohl in den Gremien als auch in der Kommunikation nach außen zu untersuchen und zudem auch organisatorische Aspekte der Umstellung auf Remote-Arbeit in den Blick zu nehmen. Wie veränderten sich die kollektive Willensbildung und die alltägliche Arbeit der Mitbestimmungsakteure? Welche Erfahrungen wurden gemacht? Was lässt sich daraus für die Zukunft ableiten?

Das vorliegende Themenmodul soll Beispiele für den Umgang mit den Herausforderungen von Remote-Arbeit geben, Hilfestellung leisten, Erfahrungen aus der Praxis aufbereiten und aufzeigen, wo bei digitalen Arbeits- und Austauschformaten Herausforderungen bestehen.

2 Remote- und Hybridformate

Schon vor der Coronapandemie wurde zunehmend die Präsenzarbeit im Betrieb durch Arbeit an anderen Orten ersetzt. Diese Tendenz hat sich verstärkt. Die geläufigste Variante dürfte die Verlagerung von Arbeit ins sogenannte Homeoffice sein, aber auch beispielsweise Cafés oder die Bahn kommen als Arbeitsorte infrage.

Zusammenfassend wird hierfür oft der Begriff des *ortsflexiblen Arbeitens* verwendet, dabei wird meist zwischen Homeoffice, mobiler Arbeit und Telearbeit unterschieden.

Mobiles Arbeiten

Von mobilem Arbeiten ist die Rede, wenn die Arbeit weder an den Betrieb noch an das eigene Zuhause gebunden ist. Dazu zählt etwa auch die Arbeit im Zug, im Café oder im *Co-Working-Space*.

Homeoffice

Beim Homeoffice findet die Arbeit in den privaten Räumen der Beschäftigten statt. Paradoxerweise ist gerade Homeoffice nicht immer mit einem tatsächlichen Büro verknüpft. Gerade während der Coronapandemie wurde wohl des Öfteren eher am Küchentisch oder Sofa gearbeitet als in einem Büro. Es zeigte sich, dass Homeoffice-Regelungen oft von der Arbeitgeberseite genutzt wurden, um die rechtlich strenger reglementierte Telearbeit zu umgehen.

Zum Weiterlesen: Homeoffice – ein populärer Begriff in → [„Coronapandemie – eine Trendbeschleunigung für die Digitalisierung der Arbeitswelten?“](#)

Telearbeit

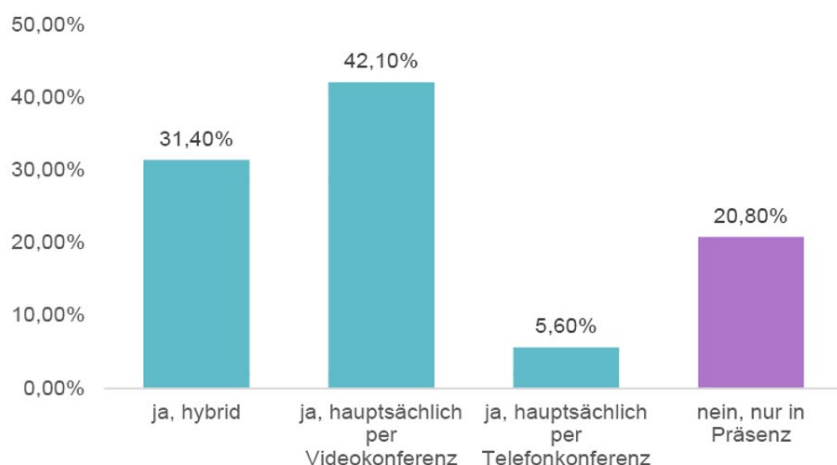
Telearbeit ist eine spezielle Form des Homeoffice an einem fest eingerichteten Bildschirmarbeitsplatz. Der Arbeitgeber ist hier dafür verantwortlich, diesen Arbeitsplatz nach Anforderungen einzurichten, die größtenteils denen von betrieblichen Bildschirmarbeitsplätzen entsprechen. Die Rahmenbedingungen von Telearbeit sind in der Arbeitsstättenverordnung (→ [§ 1 Abs. 4, § 3, § 6, Anhang Abs. 6 ArbStättV](#)) geregelt.

Während der Coronapandemie (aus dieser Zeit stammen die hier präsentierten Beobachtungen) konnte allerdings keineswegs von einer flexiblen Wahl des Arbeitsorts die Rede sein. Schutzverordnungen machten in vielen Fällen die Arbeit von zu Hause alternativlos.

Wir verwenden im vorliegenden Text zusammenfassend den Begriff *Remote-Arbeit*.

Insbesondere bei der Gestaltung von Gremiensitzungen und anderen Besprechungen stellte sich bald die Frage nach dem bestgeeigneten Format. Da sich bei reinen Remote-Sitzungen per Videokonferenztool (etwa Zoom) oder Telefon problematische Auswirkungen auf die Diskussionskultur zeigten, wurden stattdessen oft *hybride Sitzungen* durchgeführt. Bei diesem Format findet die Sitzung in Präsenz statt und einigen Teilnehmenden wird es ermöglicht, über ein entsprechendes Tool digital an der Sitzung teilzunehmen.

Sitzungsformate: Wurde bei Ihnen im Gremium seit dem Beginn der Covid-19-Krise Sitzungen (auch in Schussschüssen oder Projekten) in Remote abgehalten?



Quelle: Eigene Erhebung und Berechnung im Rahmen der Onlinebefragung des Projekts „Interessenvertretung unter Remote-Bedingungen“ (n = 1.858)

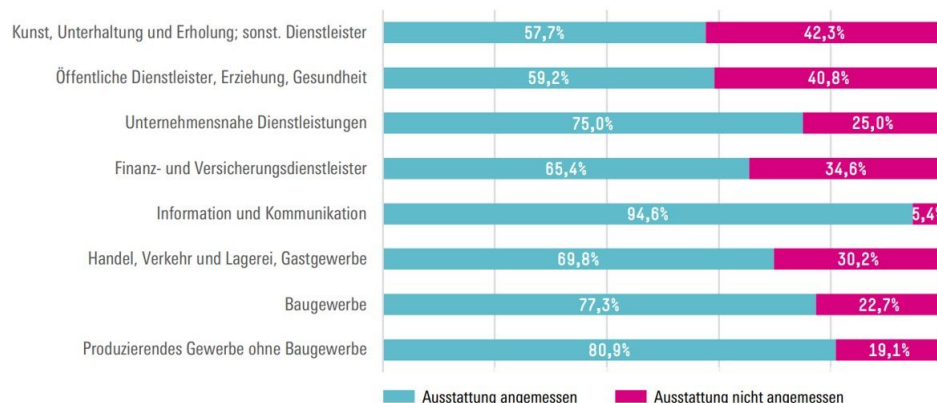


3 Voraussetzungen für hybride Formate

Für eine erfolgreiche Durchführung von Betriebs- und Personalratssitzungen remote oder hybrid ist eine Ausstattung mit geeigneter Technik unabdingbar. Dies gilt sowohl für die Gremienmitglieder, die sich digital hinzuschalten, als auch für den Teil des Gremiums, der vor Ort arbeitet. Der diesbezügliche beobachtete Nachholbedarf hat sich als sehr branchenabhängig herausgestellt (s. Abbildung unten).

Zum Weiterlesen: Kapitel 3.1 (Technische Ausstattung) in Mitbestimmungspraxis → „Interessenvertretung unter Remote-Bedingungen. Herausforderungen und Lösungsansätze“

„Für die Arbeit, die wir im Gremium verrichtet haben, war die Ausstattung angemessen.“ (nach Branche)



Quelle: Eigene Erhebung und Berechnung im Rahmen der Onlinebefragung des Projekts „Interessenvertretung unter Remote-Bedingungen“ (n = 1.021)



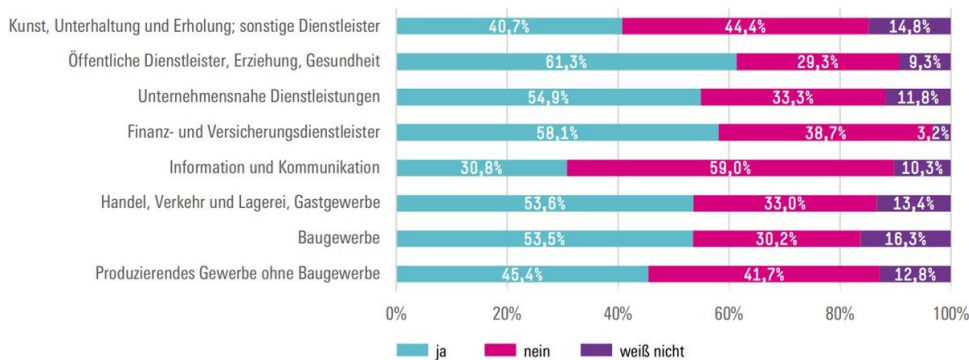
Eine Reihe von Voraussetzungen sollte für die gelingende Gremienarbeit in remote- und hybriden Formaten beachtet werden:

- Nötig ist ein Rückzugsort, in dem der Ausschluss von Dritten gewährleistet ist.
- Wichtig sind passwortgeschützte mobile Endgeräte (wie Laptops, Tablets oder Smartphones); ggf. erweitert um Kameras oder Mikrofone. Zudem muss eine stabile Internetverbindung vorhanden sein.
- Beim Einsatz von Kommunikations- und Kollaborationstools ist zu klären:
 - Wie verhalten sich die Tools in Bezug auf Datenschutz und Vertraulichkeiten? Wird eine Ende-zu-Ende-Verschlüsselung (E2EE) gewährleistet?
 - Gegebenenfalls bietet es sich an, beim Arbeitgeber gezielt vertrauliche Strukturen einzufordern.
 - Bieten die Tools die Möglichkeit einer Abfrage von Meinungs- und Stimmungsbildern im Gremium?
 - Können Tools (etwa die digitale Signatur) Aufwand oder Papier reduzieren oder erschweren sie den Aufbereitungsaufwand?
- Für eine gelungene Zusammenarbeit in hybriden Formaten stellt sich die Herausforderung, auch die Remote-Teilnehmer im Blick zu behalten, Meldungen und Reaktionen sichtbar zu machen und diese zu moderieren (s. auch → [„Bewährte Regeln im digitalen Miteinander“](#)).

Es hat sich außerdem gezeigt, dass (datenschutz-)rechtliche Fragen der Remote-Arbeit branchenübergreifend oft nicht ausreichend geklärt waren (s. Abbildungen unten). Diesbezügliche gesetzliche Regelungen finden sich insbesondere im Betriebsrätemodernisierungsgesetz (bzw. für Personalrät*innen in der Novellierung des Bundespersonalvertretungsgesetzes) sowie in der Datenschutzgrundverordnung.

Zum Weiterlesen: Kapitel 3.3 (Rechtlicher Schulungsbedarf) in Mitbestimmungspraxis → [„Interessenvertretung unter Remote-Bedingungen: Herausforderungen und Lösungsansätze“](#)

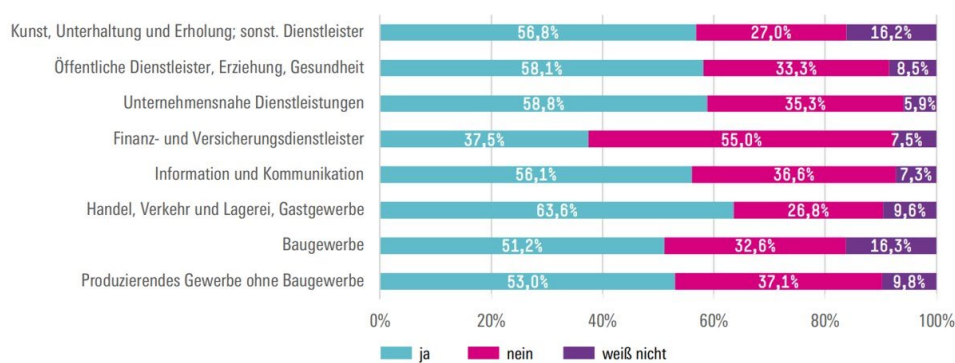
„Ich habe beim Betriebsrätemodernisierungsgesetz noch Weiterbildungsbedarf.“ (nach Branche)



Quelle: Eigene Erhebung und Berechnung im Rahmen der Onlinebefragung des Projekts „Interessenvertretung unter Remote-Bedingungen“ (n = 1.356)

I.M.U.

„Ich habe in Sachen Datenschutz und DSGVO noch Weiterbildungsbedarf.“ (nach Branche)



Quelle: Eigene Erhebung und Berechnung im Rahmen der Onlinebefragung des Projekts „Interessenvertretung unter Remote-Bedingungen“ (n = 1.444)

I.M.U.

4 Welche Rolle spielen digitale Kompetenzen?

Die Erfahrung der interviewten Betriebsrät*innen während der Coronapandemie machen deutlich, dass der Umgang mit der digitalen Technik von individuellen Erfahrungen abhängig ist und deshalb verschiedene Voraussetzungen bedacht werden müssen:

- Schulungsbedarf: Der diesbezügliche Schulungsbedarf unter den Gremienmitgliedern war sehr individuell. Er hängt von Aspekten wie Alter, Berufsgruppe und privater Nutzung von Kommunikations- und Kollaborationstools ab.
- Wissensaustausch: Es zeigte sich, dass die Gremienmitglieder bereits bestehendes Wissen untereinander ausgetauscht hatten, was das Aneignen neuer Fähigkeiten und Fertigkeiten mittels Learning by Doing erleichterte.

- Expert*innenwissen: Expert*innen innerhalb des Unternehmens und der Verwaltung wurden teilweise als Anlaufstelle genutzt, um technische Probleme zu lösen oder anderweitige Hilfestellungen zu erhalten.

„[I]ch denke, der eine hat vom anderen profitiert, weil wir hatten einen ziemlich technikaffinen [...] Betriebsrat [...] der das alles gemanagt hat [...]. [U]nd so hat man das dann praktisch über ihn erlernt und auch praktische Hinweise bekommen, wie man das macht und so [...] hat auch jeder etwas Computertechnisches mitgenommen, das ihm weiterhilft.“ (Stellvertretender BRV, Branche Öffentlicher Personennahverkehr)

„Und [...] in die Video-Übertragung muss man halt erstmal reinwachsen. Es ist anders, unpersönlicher, man sollte sich mit der Technik zurechtfinden. [Das] war für den ein oder anderen nicht immer gleich ganz einfach. Genauso wie [...] die Regel-Ordnung einzuhalten, mal brennt einem doch etwas unter den Nägeln [...]. Aber wie gesagt, da wächst man in die Aufgaben rein. Das ging dann auch nach den zweiten, dritten Sitzungen eigentlich relativ reibungslos und die Kolleginnen und Kollegen wussten, wie man das dann so zu handhaben hat.“ (Stellvertretender BRV, Branche Öffentlicher Personennahverkehr)

Die Zitate in diesem Themenmodul sind Ausschnitte aus den Interviews der qualitativen Interviewstudie. Die Interviews wurden mit einem Audiogerät aufgezeichnet, anonymisiert und transkribiert. Für eine bessere Lesbarkeit wurden die Zitate geglättet und Transkriptionssymbole ausgelassen.

5 Neue Routinen in der digitalen Gremienarbeit erlernen

Das Zusammenkommen im virtuellen Raum kann für unterschiedliche Kontexte genutzt werden. Gremien können sich für kurze Absprachen treffen, die Ausschussarbeit oder ganze Betriebsratssitzungen digital gestalten. So kam ein Betriebsausschuss hauptsächlich dann digital zusammen, wenn feste Monatsgespräche in einer kleinen Runde bereits vor der Pandemie zur Routine gehörten. Auch Umlaufbeschlüsse wurden mit einer Teilnehmerzahl von fünf Personen reibungslos via Videokonferenztool umgesetzt. Hier gilt es abzuwägen, wie viel Diskussionsbedarf besteht und ob anstehende Themen eher formal abgearbeitet oder neu eingeführt werden müssen.

Der Informationsaustausch innerhalb des Gremiums funktioniert dann besonders gut, wenn alle Gremienmitglieder den Austausch via Videokonferenz aktiv verfolgen und sich einbringen. Betriebsratssitzungen stellen eine Herausforderung für die Mitbestimmungspraxis dar, weil hier mitunter neue Dynamiken entstehen und sonst aktive und diskussionsfreudige Mitglieder Zurückhaltung zeigen, wenn online diskutiert wird. Um unter den neuen Kommunikationsbedingungen Diskussionen anzuregen, braucht es mitunter etwas Zeit und Übung.

- Gewöhnt werden muss sich unter anderem an eine eher statische Position vor dem mobilen Endgerät mit einem Fokus auf das Gesicht. Das Sehen beschränkt sich auf den Nahbereich und lässt das Schweifen des Blickes in die Ferne nicht zu. Bei Sprecher*innenwechseln wird die Aufmerksamkeit stark herausgefordert – besonders bei Überlappungen.
- Der Fokus auf das Gesicht wird von einigen als unangenehm wahrgenommen, Gestik und Mimik werden der statischen Position angepasst – also eher reduziert.
- Die Sprache kann verzerrt, undeutlich oder zu leise sein, ohne dass der Sprechende dies bemerkt, was ein Intervenieren der anderen Teilnehmenden erfordert.
- Chats und Reaktionen verdichten eine Diskussion und werden eventuell missverstanden oder vernachlässigt.

Diese Herausforderungen führten auch dazu, dass es nach der Umfrage 77,1 % der Befragten online schwerer fiel, die anderen Gremienmitglieder einzuschätzen.

Durch die regelmäßige Durchführung und regelmäßiges gegenseitiges Feedback lassen sich langfristig Regeln für die virtuelle Kommunikation finden. Ein digitaler Austausch kann dabei erste Hemmnisse abbauen und das Sprechen in virtuellen Meetings erleichtern und Routine etablieren. Der offene Umgang mit Problemen führt zu einer guten digitalen Zusammenarbeit. Die Gremienmitglieder empfanden die Möglichkeit, innerhalb der Sitzung technische Fragen zu klären, als hilfreich. In Anwendungskontexten werden die benötigten Kompetenzen effizient aufgebaut.

„Es war tatsächlich Learning by Doing, also man hat dann versucht, innerhalb der Sitzung zu helfen.“ (BRV, Branche Öffentlicher Personennahverkehr)

6 Bewährte Regeln im digitalen Miteinander anwenden

Folgende Punkte können der Orientierung dienen:

- Eingeschaltete Kameras kommen einer Face-to-Face-Situation am nächsten und erleichtern es, die digital zugeschalteten Kolleg*innen miteinzubeziehen.
- Ausgeschaltete Mikrofone tragen dazu bei, den Geräuschpegel gering zu halten und die in Remote-Formaten erforderliche Gesprächsdisziplin zu wahren.
- Handzeichen erleichtern die Abfolge von Redebeiträgen und können durch eine moderierende Person strukturiert werden, die gleichzeitig auch die Chatnachrichten im Blick behält.
- Tagesordnungspunkte sind hilfreich für die Strukturierung der Sitzung.

„Also das sind so die drei Grundregeln würde ich sagen: Die Hand heben, Mikrofone auszuschalten und nur wirklich bei Antworten, Fragestellungen die Mikrofone einzuschalten [...]“ (BR, Branche Metall und Elektro)

Grundsätzlich sollten Regeln aber im Einzelfall geprüft und an die konkrete Situation und die Bedürfnisse der Gremienmitglieder angepasst werden. So könnten beispielsweise Regelungen, die in größeren Gremien der Strukturierung von Sitzungen dienen, in einer kleinen Runde die Gesprächsdynamik eher hemmen.

7 Digitales Teambuilding

Gremienmitglieder, die sich auch vor Ort regelmäßig austauschen, können durch eine lockere und offene Haltung gegenüber der Kommunikation via Videokonferenz erste Hemmungen überwinden, gerade dann, wenn der Anlass des Austausches eher informellen Charakter besitzt. Ein gutes Team lebt von gegenseitiger Anerkennung und Wertschätzung und das muss auch über digitale Meetings vermittelt werden können. Die Studie zeigt, dass Privates in Online-Formaten reduziert wurde und man sich mehr auf sachliche Diskussionen konzentrierte.

„Ich glaub, weil es schwierig ist, remote vielleicht auch mal über andere Themen zu reden als nur über Arbeit oder diese Arbeitsthemen. Also wenn man in Präsenz ist, ich bekomme das ja mit, ich bin [...] fast täglich im Büro, da geht man da hin und schnackt mal mit jemandem: ‚Wie gehts deinen Kindern, wie gehts dir da dort‘ und das macht man remote nicht. Also ich würde nie auf die Idee kommen, jemanden remote anzurufen, um mal zu fragen ‚Wie gehts denn dir?‘“ (BR ohne Freistellung, Branche Einzelhandel)

Aus der Praxis lässt sich ableiten, dass Gremienmitglieder, die langfristig auf vermehrte Remote-Arbeit setzen wollen, den Zusammenhalt im Gremium aktiv durch Angebote fördern müssen. Ob hier eine virtuell gestaltete Option infrage kommt, sollte aber vorher abgestimmt werden. Es gibt bereits Ansätze wie das gemeinsame Kaffeetrinken vor dem Bildschirm. Es sollte aber nicht vernachlässigt werden, dass die Arbeit in Remote nicht ausschließt, in anderen Zusammenhängen in Präsenz zusammenzukommen.

8 Hybride Betriebsversammlungen

Durch den § 129 BetrVG waren bis zum 07.04.2023 auch Betriebsversammlungen als remote- beziehungsweise hybrides Format möglich. Mit dem Auslaufen des Paragraphen ist diese Möglichkeit jedoch nicht mehr gegeben, obwohl 47,7 % der Befragten des Projektes „Interessenvertretung unter Remote-Bedingungen“ in digitalen Betriebsversammlungen auch für die Zukunft eine gute Lösung sahen und sie nur 30,1 % für die Zukunft ablehnten. Nach wie vor möglich sind jedoch Informationsveranstaltungen für den Betrieb, die dann auch remote beziehungsweise hybrid stattfinden dürfen.

Zum Weiterlesen: Hybride Betriebsversammlungen: Rechtlicher Rahmen von Dr. Ernesto Klengel in Mitbestimmungspraxis → „Interessenvertretung unter Remote-Bedingungen: Herausforderungen und Lösungsansätze“

Zu diesem Zweck bietet es sich daher dennoch an, Lehren aus den digitalen Betriebsversammlungen zu ziehen. Mit welchen Herausforderungen gingen digitale/hybride Betriebsversammlungen einher? Wo liegen ihre Chancen?

So ist bei hybriden Formaten, wenn sich also manche Teilnehmenden digital zuschalten, ein erhöhter Organisationsaufwand zu berücksichtigen. Es sollten daher nach Möglichkeit die Voraussetzungen zur digitalen Teilnahme klar kommuniziert werden. Gleichzeitig müssen die technischen Voraussetzungen erfüllt sein und es sollte auch daran gedacht werden, dass der digitale Raum während der Veranstaltung moderiert werden muss, da auch von dort Wortbeiträge kommen können. Dies heißt jedoch nicht unbedingt, wie die hier aufbereitete Studie zeigt, dass die Organisation schwieriger ist – sie ist nur anders. So stimmten nur 30,5 % der Befragten der Aussage zu, Betriebs- oder Personalversammlungen seien digital schwieriger zu organisieren. 47,1 % sahen dies nicht so.

Die zugrundeliegende Studie macht deutlich, dass sich bei digitalen Formaten die Diskussionskultur verändern kann. Das heißt nicht, dass eine hybride Betriebsversammlung schlechter besucht sein muss, jedoch bekommt die Veranstaltung oft einen eher nüchternen Charakter. Eine hybride Lösung könnte einen Kompromiss darstellen. So würden auch die Mitarbeitenden erreicht werden, die nicht (regelmäßig) vor Ort tätig sind, aber nichtsdestotrotz informiert bleiben wollen. Das Format ist dementsprechend mehr als eine bloße „Notlösung“.

9 Kontakt zur Belegschaft

Für die interviewten Betriebsrät*innen ist die Präsenz im Betrieb die klassische Möglichkeit der Kontaktpflege zu den Beschäftigten. Dementsprechend war es nicht überraschend, dass Remote-Arbeit im Gremium diesen Kontakt für 57,3 % der Befragten erschwerte, während nur 23,4 % der Befragten das anders sahen. Ähnliche Probleme dürften sich auch ergeben, wenn größere Teile der Belegschaft außerhalb des Betriebs arbeiten.

Eine Strategie, um auch digital ansprechbar zu bleiben, ist eine Videosprechstunde. Hier ist jedoch zu berücksichtigen, dass das für Beschäftigte mit einer Hürde verbunden sein kann, da die Leichtigkeit eines informellen Austausches „nebenbei“ fehlt. Außerdem sollte bedacht werden, dass die technische Ausstattung der Beschäftigten mitunter recht unterschiedlich ist, auch das Vorwissen um die Nutzung der erforderlichen technischen Tools ist nicht gleichermaßen vorhanden. Die Remote-Arbeit im Gremium sollte daher, wenn irgend möglich, so koordiniert werden, dass Sprechstunden weiterhin in Präsenz wahrgenommen werden können. Abseits der pandemischen Lage scheinen Video- und Telefonsprechstunden eher insofern eine sinnvolle Ergänzung zu sein, als dass sie eine Kontaktpflege in Betrieben erleichtern, in denen größere Teile der Belegschaft regelmäßig außerhalb des Betriebs arbeiten.

Textformate lassen sich im Vergleich deutlich unproblematischer digitalisieren. Neben einem Newsletter, der über die aktuellen Entwicklungen informiert, können auch die Betriebszeitung digitalisiert, im Intranet ein digitales „Schwarzes Brett“ bespielt oder Lösungen wie ein „Sharepoint“ genutzt werden.

Zum Weiterlesen: → [„Öffentlichkeitsarbeit im Betriebsrat“](#)

10 Kontakt zum Arbeitgeber

Beim Austausch mit dem Arbeitgeber im digitalen Raum empfiehlt sich ein Fokus auf Sachlichkeit und das Herausstellen eines gemeinsamen Lösungsansatzes. Gerade für kurze, spontane Treffen und kleinere Absprachen können Online-Formate eine gute Lösung sein. Speziell in Situationen, in denen ein Gremium und eine Geschäftsführung für mehrere Standorte zuständig sind, lassen sich so außerdem Reisekosten und -zeit sparen. Hier bieten sich auch hybride Formate an, um den Aufwand zu verringern und dennoch alle teilnehmen zu lassen. Verhandlungen und der Diskurs über strittige Themen bedürfen jedoch oftmals des direkten Austausches von Angesicht zu Angesicht, da sich so eine möglicherweise passive Haltung ebenso wie Missverständnisse und kurzfristige Terminabsagen besser vermeiden lassen. In Branchen, in denen digitale Kommunikation bereits gremienintern etabliert ist, und in Unternehmen, in denen das Verhältnis zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung als positiv bewertet wird, können digitale und hybride Lösungen aber gerade bei „kleineren“ Anliegen von Vorteil sein. Wichtig ist es auch hier, klare Regeln zu etablieren und getroffene Absprachen einzuhalten, um das Vertrauensverhältnis nicht zu beschädigen.

Allerdings hat sich auch gezeigt, dass bei einem schlechten Verhältnis mit dem Arbeitgeber die Arbeit in Remote zu Problemen führen kann. In Gremien, die teilweise auch rechtliche Auseinandersetzungen mit dem Arbeitgeber führen, stellt sich deshalb die Frage, ob rechtlich teils komplexe Situationen nicht zu rechtlich anfechtbaren Beschlüssen führen könnten, wenn die Gremiensitzung remote stattfindet. Auch hier sei wieder auf die Bedeutung des rechtlichen Schulungsbedarfs verwiesen (s. auch → [„Voraussetzungen für hybride Formate“](#)).

11 Belastung durch Remote-Arbeit

Während der Interviews mit den Betriebsrät*innen wurden Belastungsphänomene im Homeoffice deutlich, die sich unter verschiedene Indikatoren fassen lassen. Da die Ausprägung dieser Belastungsphänomene sehr subjektiv ist, empfiehlt es sich, sie bei sich selbst, aber auch beim Gremium als Ganzes im Blick zu behalten:

Arbeitsverdichtung

Ein wiederkehrender Aspekt bei Remote-Sitzungen war die dichte Taktung und umfangreiche Vor- und Nachbereitung von Online-Konferenzen. Die

interviewten Betriebs- und Personalrät*innen berichteten von stark strukturierten Tagesplanungen, sodass wenig bis keine Zeit dafür bleibe, die Inhalte der Sitzungen zu verarbeiten und Pausen einzuhalten. Hier half es einigen Befragten, die Dauer von Sitzungen zu reglementieren und Unterbrechungen bewusst einzuplanen. Zudem wurden bewusst Bildschirm- und Kopfhörer-Pausen eingeführt. Die Feststellung, dass sich die Gremienarbeit durch Online-Sitzungen verdichtet hat, machten auch 45,9 % der quantitativ befragten Betriebs- und Personalrät*innen.

Um zeitaufwendige Aufgaben (etwa das Einholen von Unterschriften der in Remote teilnehmenden Gremienmitglieder) zu minimieren, erarbeiteten und etablierten die Gremien feste Prozesse für Tätigkeiten.

„[D]adurch dass viel digital abläuft, nimmt man sich mehr [Termine] an und [...] versucht alles eng [...] zu takten und da schaut man dann schneller mal auf die Uhr und versucht dann ins nächste Meeting überzugehen, weil man halt ja räumlich nicht mehr gebunden ist. Man muss jetzt nicht von einem Raum in den anderen [...]. Also dass ist dann jetzt alles viel enger getaktet. Und das Arbeitsaufkommen ist dahin gehend mehr geworden.“ (BR ohne Freistellung, Branche Metall und Elektro)

Entgrenzung

Die Gremienarbeit von zu Hause kann eine Vermischung des Arbeits- und Privatlebens verstärken. In der quantitativen Befragung stimmten 53,5 % der Befragten der Aussage zu, dass Online-Arbeit es erschwert, Arbeit von Freizeit zu trennen. Diese Entgrenzung drückte sich darin aus, dass die Betriebs- und Personalratsarbeit teils zu unterschiedlichsten Tages- und Nachtzeiten und sogar am Wochenende ausgeführt wurde. Als besonders belastend empfanden die interviewten Betriebsrät*innen das „Arbeiten zwischendurch“, wie die Beantwortung von E-Mails in der Freizeit oder die Erreichbarkeit auf mehreren Plattformen. Die von den Betriebsrät*innen bereitgestellten Lösungen beinhalteten die Hinweise, die Kernarbeitszeit bewusst einzugrenzen, die Geräte auszuschalten oder weniger Kommunikationskanäle zu nutzen. Auch eine Differenzierung zwischen privaten und beruflichen Geräten und eine räumliche Trennung, auch innerhalb der eigenen vier Wände, wurde wenn möglich eingehalten.

„[A]lso zu Hause ist zu Hause. Und Arbeit ist Arbeit. [...] Ich geh natürlich [...], auch nach Feierabend ans Telefon, wenn irgendwie was ist, das ist nicht das Problem, aber das ist dann auch das höchste der Gefühle. Und ich finde einfach, man muss dann einen Raum [...] schaffen, wo man sich dann zurückziehen kann.“ (BRV, Branche Metall und Elektro)

„Bewältigen konnte ich die Arbeit, gut trennen ist schwierig [...] weil zu Hause, wenn sie kein Arbeitszimmer haben und sie mitten im Wohnzimmer oder der Küche sitzen, vermischt sich das automatisch. [...] Das bleibt nicht aus.“ (BR, Branche Einzelhandel)

Entfremdung

Der reduzierte Kontakt zum Gremium und zu den Beschäftigten im digitalen Raum wurde von einigen Gremienmitgliedern als distanziert empfunden und der Sinn hinter Remote-Formaten für die betriebliche Mitbestimmung hinterfragt. So gaben 59,5 % der quantitativ befragten Betriebs- und Personalrät*innen an, sich durch Online-Arbeit von ihren Kolleg*innen isoliert zu fühlen, und 84,6 % von ihnen fehlte online der persönliche Austausch. Die interviewten Betriebsrät*innen stellten infrage, inwiefern das verwendete Format für ihre Arbeit zweckdienlich sei, wiesen auf die Gefährdung des sozialen Miteinanders im Gremium durch ein Übermaß an Remote-Sitzungen hin und mahnten an, entsprechende Grenzen zu setzen.

„[A]ls wir unsere Sitzungen noch in Präsenz gemacht haben, [...] war die Stimmung viel lockerer, [...] weil man [...] einen Scherz gemacht hat und [...] gesehen hat, wie die anderen [...] [reagieren]. Und jetzt ist es so, dass [...] jeder in seiner – ich will nicht sagen in seiner eigenen Welt –, aber [...] wie in so einem abgekapselter Raum [...] sitzt und es ist halt schwieriger, persönlicher zu werden. Das mag die Distanz sein, die man eben hat, dadurch dass man an unterschiedlichen Arbeitsplätzen, [...] Städten [...] oder Orten [...] sitzt. Das mag [...] sein, weil die [...] Gestik [und Mimik] verloren geht [...] und man eben einfach nur platt vor seinem Rechner sitzt und [...] sich dann auch kaum [bewegt]. [...] [I]ch finde, das nimmt schon sehr viel [...] von der Offenheit gegenüber anderen weg.“ (BR, Branche Einzelhandel)

Physische Belastungen

Physische Beeinträchtigungen wurden durch das Fehlen von ergonomisch eingerichteten Büroarbeitsplätzen begünstigt. Die interviewten Betriebsrät*innen berichteten, dass sie ihrer Arbeit in Ermangelung eines entsprechend ausgestatteten Büros beispielsweise vom Sofa oder dem Küchentisch aus nachgingen. Dies kann die Entstehung von Erkrankungen des Muskel-Skelett-Systems sowie des Herz-Kreislauf-Systems begünstigen.

„[D]as war eine Umstellung. Es war halt anstrengend, den ganzen Tag die Kopfhörer auf und telefonieren und nicht mehr vor Ort sein. Also auch ein Stückweit [...] hat man dann auch [den Bewegungsmangel] stark gespürt und gemerkt, das ist [...] irgendwie jetzt [nicht] gerade [...] tagesfüllend, [...] das fühlte sich nicht gut an.“ (BR ohne Freistellung, Branche Einzelhandel)

Zum Weiterlesen: Kapitel 3 (Auswirkungen von Wissensarbeit auf die Belastung und Beanspruchung) in → [„Wissensarbeit. Aktuelle arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse“](#)

12 Links und Literatur

Zur verwendeten Methodik:

Kötter, J. / Kohlbrunn, Y. (o. D.): → [Grounded Theory Methodology – Der Auswertungsprozess.](#)

Vertiefend zum Thema des vorliegenden Moduls:

Kötter, J. / Schaffarczyk, S. / Daus, J.-T. / Repp, R. / Niewerth, C. / Wannöfel, M. (2023): **→I** [Interessenvertretung unter Remote-Bedingungen: Herausforderungen und Lösungsansätze](#). Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I. M. U.) der Hans-Böckler-Stiftung.

Zum betrieblichen Umgang mit der Coronapandemie:

Behruzi, D. / Brinkmann, U. / Paulitz, T. (2021): **→I** [Corona-Krise – Stresstest für die Mitbestimmung](#), in: WSI-Mitteilungen 4/2021, S. 296–305.

Brehmer, W. / Behrens, M. (2022): **→I** [Betriebs- und Personalratsarbeit in Zeiten der COVID-Pandemie](#). WSI-Report 75, 05/2022, Wirtschafts- und sozialwissenschaftliches Institut der Hans-Böckler-Stiftung.

Giertz, J.-P. / Massolle, J. / Niewerth, C. (2021): **→I** [Sozialpartnerschaft im Pandemiemodus](#). Zwischen erfolgreicher Krisenbewältigung und Interessengegensätzen, in: Personalführung 11, S. 15–20.

Haipeter, T. (2022): **→I** [Die Coronapandemie 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*, S. 141–154.

Zur Rolle der Coronapandemie für die Digitalisierung:

Bianchi-Weinand, A. / Wannöfel, M. (2022): **→I** [Coronapandemie – eine Trendbeschleunigung für die Digitalisierung der Arbeitswelten?](#) In: Wannöfel, M. / Gensterblum, Y. (Hrsg.), *Wirtschaft, Arbeit und Leben mit und nach der Corona-Krise*, S. 123–140.

Zu verschiedenen Varianten von Homeoffice:

Backhaus, N. / Tisch, A. / Beermann, B. (2021): **→I** [Telearbeit, Homeoffice und mobiles Arbeiten: Chancen, Herausforderungen und Gestaltungsaspekte aus Sicht des Arbeitsschutzes](#). BAuA Fokus. 1. Auflage. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

Zum Betrieb als Lernort (und dem diesbezüglichen Risiko durch Homeoffice):

Meyer, R. / Kehrbaum, T. / Wannöfel, M. (2023): **→I** [Erodiert durch Homeoffice der Betrieb als Lernort? Zum Stellenwert des Arbeitsplatzes als Interaktionsraum](#). In: WSI-Mitteilungen 1/2023, S. 19–26.

Zur Kommunikation mit der Belegschaft:

Ziegeweid, R. / Massolle, J. (2022): **→I** [Öffentlichkeitsarbeit im Betriebsrat](#).

Zu Auswirkungen von Wissensarbeit auf die Belastung und Beanspruchung:

Arlinghaus, A. (2017): **→I** [Wissensarbeit: Aktuelle arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse](#). Mitbestimmungsreport 35, Hans-Böckler-Stiftung.

Ansprechpartner in der Hans-Böckler-Stiftung

- Nils Werner

Über die Autor*innen

Prof. Dr. Manfred Wannöffel ist Geschäftsführer der Gemeinsamen Arbeitsstelle RUB/IGM und Hochschullehrer an der Ruhr-Universität Bochum. Sein Forschungsschwerpunkt ist die Transferforschung zu den Themen Arbeit, Technik und Organisation.

[Kontakt](#)

Dr. Claudia Niewerth ist Geschäftsführerin des Helex Instituts in Bochum. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen der betrieblichen Mitbestimmung und des Wandels der Erwerbsarbeit.

[Kontakt](#)

Julius Kötter M. A. ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Gemeinsamen Arbeitsstelle RUB/IGM. Seine Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich der quantitativen Forschungsmethoden, der betrieblichen Mitbestimmung und des Wandels der Erwerbsarbeit.

[Kontakt](#)

Sandra Schaffarczyk B. A. ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Gemeinsamen Arbeitsstelle RUB/IGM. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich der qualitativen Forschungsmethoden.

[Kontakt](#)

Jan-Torge Daus B. A. ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Gemeinsamen Arbeitsstelle RUB/IGM. Seine Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich der Betriebsrätemodernisierung und dem Zusammenhang von Mitbestimmung und künstlicher Intelligenz.

[Kontakt](#)

Riema Repp ist studentische Hilfskraft am Helex Institut in Bochum und Studentin der Sozialwissenschaft an der Ruhr-Universität Bochum.

[Kontakt](#)

Impressum

Erschienen im Mitbestimmungsportal, dem Infoservice der Hans-Böckler-Stiftung für die Mitbestimmungspraxis. Die Reihe "Wissen kompakt" bietet anschaulich und komprimiert aufbereitete Hintergrundinformationen zu aktuellen Themen.

Online-Fassung und weitere Themen unter www.mitbestimmung.de/wissen-kompakt

Kontakt:

Michael Stolt
Hans-Böckler-Stiftung
Georg-Glock-Straße 18
40474 Düsseldorf
mitbestimmungsportal@boeckler.de

Hans-Böckler-Stiftung,
Dezember 2023