

„Das Ding können wir nur zusammen wuppen“

Arbeitsbeziehungen und Arbeitspolitik in der
Corona-Krise



Impressum

SCHLUSSBERICHT

„Das Ding können wir nur zusammen wuppen“:
Arbeitsbeziehungen und Arbeitspolitik
in der Corona-Krise

ERSTELLT IM AUFTRAG VON

Stiftung Arbeit und Umwelt der IG BCE

- Inselstraße 6, 10179 Berlin
- Königsworther Platz 6, 30167 Hannover

Telefon +49 30 2787 14

AUTOR*INNEN

Beatriz Casas, Dr. Wolfgang Dunkel, Dr. Nick Kratzer
Institut für Sozialforschung (ISF) München

PROJEKTLEITUNG

Dr. Indira Dupuis

LEKTORAT

Gisela Lehmeier, FEINSCHLIFF

SATZ UND LAYOUT

pandamedien GmbH & Co. KG

TITELBILD

Adobe Stock, pandamedien

DRUCK

Spree Druck Berlin GmbH

VERÖFFENTLICHUNG

März 2021

BITTE ZITIEREN ALS

Casas, B.; Dunkel, W.; Kratzer, N. (2021): „Das Ding können wir nur zusammen wuppen“:
Arbeitsbeziehungen und Arbeitspolitik in der Corona-Krise.
Stiftung Arbeit und Umwelt der IG BCE. Berlin.

Vorwort

Da es nicht nur Pflicht des Betriebsrats ist, mitbestimmungspflichtige Aspekte zu überwachen, sondern auch darauf zu achten, dass Gesundheitsschutz und Arbeitnehmerrechte eingehalten werden, war zu erwarten, dass eine Krise wie die aktuelle Corona-Epidemie zu einer zusätzlichen Belastung der Betriebsrätinnen und Betriebsräte führen würde. Die vorliegende Betrachtung zeigt jedoch auch ein Ergebnis, das nicht selbstverständlich war: Die Mitglieder des Betriebsrats waren mehr als bereit, aktuelle Aufgaben zur Bewältigung des Pandemiegeschehens zuverlässig im Sinne der Belegschaften umzusetzen, den Zusammenhalt hoch zu halten, dafür zu sorgen, dass die durch Hygienemaßnahmen veränderten Betriebsabläufe dennoch funktionieren und damit die Unternehmen insgesamt zu stabilisieren. In Unternehmen, die etwa einen Absatzeinbruch erlebt hatten und mit der Einführung von Kurzarbeitergeld konfrontiert waren, standen sie der Belegschaft oft weit über die Arbeitszeiten hinaus beratend zur Verfügung. Bei Unternehmen mit höherer Nachfrage sorgten sie dafür, dass Hygienemaßnahmen schnell entschieden, umgesetzt und bedarfsgerecht neu angepasst wurden.

Als positiver Effekt der Corona-Krise für die Betriebsratsarbeit ist festzuhalten, dass die Digitalisierung der Arbeit deutlich vorangeschritten ist. Im Referentenentwurf des Betriebsratsstärkungsgesetzes ist klar vorgesehen, dafür auch die entsprechende Rechtslage zu schaffen. Die im gleichen Entwurf vorgeschlagene Regelung, die Mitbestimmung bei dem Thema Homeoffice zu stärken, ist noch umstritten, aber angesichts der Erfahrungen, die die vorliegende Studie zeigt, sicherlich sinnvoll.

In dieser qualitativen Studie kommen die Mitglieder ausgewählter Betriebsräte selbst zu Wort, was die Corona-Pandemie im Jahr 2020 für sie bedeutet hat und wie sich aus ihrer Sicht betriebliche Mitbestimmungsstrukturen in der Krise bewährt haben. So wird in einem Augenblicksbild ersichtlich, was typisch war, es wurden aber auch spezielle Ausgangssituationen im Betrieb sowie zentrale Gestaltungsfelder für die zukünftige Krisenbewältigung herausgearbeitet.

Viel Spaß bei der Lektüre.

Dr. Indira Dupuis

Bereichsleiterin Transformation der Arbeit
Stiftung Arbeit und Umwelt der IG BCE

Die wichtigsten Ergebnisse auf einen Blick (Zusammenfassung)

Für die vorliegende Untersuchung wurde mit Betriebsrätinnen und Betriebsräten gesprochen, um in den Blick zu nehmen, wie sie drei wesentliche Herausforderungen in der Corona-Krise bewältigten:

Die Maßnahmen zum Infektionsschutz und zur Personalanpassung mussten nicht nur in der Mitbestimmungsfunktion begleitet werden, sondern diese Maßnahmen mussten auch (mit-)entwickelt und (mit-)umgesetzt werden. Dabei bewährten sich die etablierten Arbeitsbeziehungen der Mitbestimmung: Kooperative Maßnahmenentwicklung und -kommunikation sind Schlüsselfaktoren einer erfolgreichen Krisenbewältigung. Allerdings mussten Mitglieder des Betriebsrats ihre Rolle im Krisenmanagement teilweise erst finden, manchmal auch erkämpfen, und dabei oft schnelle Lösungen entwickeln, die erst später eine reguläre Form, beispielsweise als neue oder überarbeitete Betriebsvereinbarungen, erhielten.

Eine zweite Herausforderung war die Anpassung der eigenen Arbeitsweise: Die Betriebsräte mussten virtuelle Kommunikationswege massiv ausbauen, insbesondere den Einsatz digitaler Medien für die Betriebsratsarbeit (von der Gremiumssitzung als Zoom-Meeting über die virtuelle Betriebsversammlung bis zur Kommunikation mit Beschäftigten im Homeoffice). Die Erfahrungen sind positiv, zeigen aber auch die Grenzen digitaler Kommunikation auf: Vor-Ort-Präsenz wird für die Betriebsratsarbeit als wichtig und unerlässlich erfahren; es werden auch negative Folgen für die Kollegialität beobachtet; es ist schwieriger, Beschäftigte im Homeoffice anzusprechen.

Eine weitere wesentliche Aufgabe bestand darin, unterschiedliche Wahrnehmungen und Krisenbetroffenheit von Beschäftigten so zu moderieren, dass der betriebliche Zusammenhalt – eine der wichtigsten Ressourcen in Krisenzeiten – nicht verloren geht. Als wichtig erwiesen sich dabei erstens die transparente Kommunikation von Maßnahmen, zweitens das nachvollziehbare Bemühen um eine gerechte Verteilung von Einschränkungen unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und drittens das geregelte Abfedern von Härten zumindest für die Stammbeschafteten über tarifliche oder betriebliche Vereinbarungen (etwa beim Kurzarbeitergeld).

Inhalt

Vorwort	3
Die wichtigsten Ergebnisse auf einen Blick (Zusammenfassung)	4
1. Einleitung	6
2. Sample und Methodik	7
3. Kontext der Untersuchung: Betriebe in Zeiten von Corona	9
3.1 Dynamiken der Krise: Phasen und Verläufe	9
3.2 Absatzentwicklung und Maßnahmen zur Personalanpassung	10
3.3 Doppelkrise: Betriebe im Corona- und Transformationsstress	11
4. Betriebsratsarbeit in der Corona-Krise	12
4.1 Die Auseinandersetzung mit Corona und die Zusammenarbeit mit dem Management: Die Tragfähigkeit von Arbeitsbeziehungen im Notfall	12
4.2 Beteiligung und Interaktion in distanzierten Zeiten: Handlungsfeld Kommunikation.	15
4.3 Erfahrungen von Unsicherheit und Ungerechtigkeit: Betrieblicher Zusammenhalt unter Druck	19
5. Zusammenfassung	23
Literaturverzeichnis	25

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Die Fallbetriebe im Überblick	7
Tabelle 2: Auswahl der Unternehmen nach aktueller Absatzentwicklung	10

1. Einleitung

Die Corona-Pandemie ist ein globales Ereignis mit für einzelne Länder ganz unterschiedlichen epidemiologischen und wirtschaftlichen Folgen. Diese Unterschiede sind nicht nur Resultat verschiedener Pandemie-Verläufe, sondern auch der jeweiligen institutionellen Rahmenbedingungen. Zu diesen Rahmenbedingungen gehört auch das System industrieller Beziehungen, das in Deutschland vor allem durch die im Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) geregelte Mitbestimmung und eine relativ starke Stellung betrieblicher Interessenvertretungen gekennzeichnet ist.

Wenn Betriebe im Zuge der Corona-Krise Maßnahmen zum Infektionsschutz umsetzen, Kurzarbeit anmelden oder Beschäftigte ins Homeoffice schicken, dann unterliegen diese Maßnahmen der Mitbestimmung durch Betriebsräte. Welche Rolle der Betriebsrat bei der Bewältigung der Corona-Krise in der betrieblichen Praxis spielt, ist bislang allerdings noch kaum untersucht. Die nachstehend zusammengefassten Befunde qualitativer Interviews mit 15 Betriebsrätinnen und Betriebsräten aus 13 Betrieben verschiedener Branchen im Organisationsbereich der IG BCE geben einen Einblick in die besonderen Herausforderungen, mit denen sie im Corona-Jahr 2020 konfrontiert waren, und wie sie damit umgegangen sind.

Im Wesentlichen wurden drei gemeinsame Handlungsfelder identifiziert: Der Betriebsrat muss Maßnahmen zum Infektionsschutz und zur Personalanpassung (mit-)entwickeln und (mit-)umsetzen, er muss die eigene Kommunikationsfähigkeit unter Corona-Bedingungen erhalten und neu organisieren sowie unterschiedliche Wahrnehmungen und Krisenbetroffenheit von Beschäftigten so moderieren, dass der betriebliche Zusammenhalt – eine der wichtigsten Ressourcen in Krisenzeiten¹ – nicht verloren geht.

Die betrieblichen Rahmenbedingungen sind dabei einerseits in den an dieser Studie beteiligten Betrieben sehr ähnlich: In allen Betrieben spielen natürlich die Maßnahmen zum Infektionsschutz eine herausragende Rolle. Andererseits sind die Bedingungen aber auch unterschiedlich. Das betrifft insbesondere die wirtschaftliche Situation:

Während es in einigen der hier untersuchten Betriebe zu teils massiven Absatzeinbrüchen kam, registrierten andere nur geringe oder auch gar keine Veränderungen der Auftragslage. Die zentralen Themen der Betriebsratsarbeit im betrachteten Zeitraum sind neben dem Infektionsschutz in einem größeren Teil der beteiligten Betriebe auch Maßnahmen zur Personalanpassung – von der Kündigung von Beschäftigten über Kurzarbeit bis zu Zeitkontenregelungen.

Dass es dabei zu Konflikten kommt, war zu erwarten. Die Befunde zeigen aber auch, dass in den meisten Fällen das Management von Anfang an die Kooperation mit dem Betriebsrat suchte und Betriebsräte in die Maßnahmenentwicklung und -umsetzung einbezogen waren. Dass die betriebliche Mitbestimmung ein Aktivposten bei der Bearbeitung der Krise war und ist, wird dabei ganz deutlich. Die Betriebsräte haben in den meisten Fällen nicht nur eine begleitende oder kontrollierende Rolle gespielt, sondern waren unmittelbar in das betriebliche Krisenmanagement eingebunden.

Im Folgenden werden wir zunächst kurz Sample und Methodik der Untersuchung vorstellen (Kapitel 2). Im anschließenden Kapitel stellen wir die Rahmenbedingungen des Betriebsratshandelns in der Krise vor (Kapitel 3) und befassen uns dann mit den drei Handlungsfeldern der Betriebsratsarbeit in der Krise (Kapitel 4). Den Abschluss bildet eine Zusammenfassung der wichtigsten Befunde (Kapitel 5).

¹ Vgl. dazu auch Promberger 2020.

2

2. Sample und Methodik

Die Studie gibt auf der Basis von Telefon- oder Videointerviews mit Betriebsrätinnen und Betriebsräten einen explorativen Einblick in die Praxis von Arbeitsbeziehungen und Arbeitspolitik in der Corona-Krise.

Das Sample der Untersuchung umfasst 15 Interviews mit Betriebsrätinnen und Betriebsräten (vorwiegend Betriebsratsvorsitzende) aus 13 Unternehmen. Das Spektrum der Branchen, denen diese Unternehmen angehören, umfasst die Automobilzulieferindustrie, Papier, Kunststoff, Energie, Chemie und Pharma. Es sind Produktions- sowie Verwaltungs- und Entwicklungsstandorte vertreten und die Unternehmen gehören unterschiedlichen (häufig internationalen) Konzernen an. Damit eröffnet das Sample Einblicke in verschiedene Branchen, in die Bereiche von Produktion, Verwaltung und Entwicklung wie auch in unterschiedliche Mitbestimmungskulturen, wie sie deutsche, skandinavische, US-amerikanische oder japanische Unternehmen mit sich bringen. So konzentriert sich die Untersuchung zwar auf Industriebetriebe, erreicht auf diese Weise aber auch eine Heterogenität, mit der sich trotz der überschaubaren Fallzahl vielfältige Eindrücke davon erfassen lassen, welche Folgen die Corona-Krise für die Arbeitspolitik in differenzierten Settings hat.

Die Erhebungs- und Auswertungsmethoden folgen einer qualitativen Methodik: Die Interviews waren in ihrer Dynamik offene Gespräche, deren thematische Schwerpunkte an einem Leitfaden orientiert waren. Damit konnte erreicht werden, dass die Gesprächspartner selbst darüber bestimmen konnten, welche Themen für sie besonders relevant sind, ohne dass die Gefahr einer Themenverfehlung entstand. Die Interviews wurden als Video- oder Telefoninterviews durchgeführt, die Audioaufzeichnungen vollständig transkribiert. Die Transkriptionen wurden im Rahmen des Textanalyse-Systems anhand eines Codebaums, der eine Operationalisierung der Projektfragestellungen darstellt, codiert und dann vergleichend ausgewertet.²

13 Interviews wurden zwischen Mitte Juli und Anfang September 2020 durchgeführt, zwei weitere Interviews folgten Ende Oktober beziehungsweise Anfang November. Die Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner waren von der Stiftung Arbeit und Umwelt sowie der IG BCE vermittelt worden.

Tabelle 1: Die Fallbetriebe im Überblick

Interview	Branche	Krisenbetroffenheit und -bearbeitung
1	Papier	<ul style="list-style-type: none"> • Krisenbetroffenheit: erheblicher Absatzeinbruch • Hauptprobleme: Personalanpassung, Infektionsschutz • Maßnahmen: Kurzarbeit, Mobile Work, versetzte Arbeitszeiten • weiterer Rahmen: Herausforderung Transformation (Digitalisierung), Corona-Krise als Chance? • Krisenbearbeitung: kooperativ, BR eingebunden
2	Auto (Zul)	<ul style="list-style-type: none"> • Krisenbetroffenheit: erheblicher Absatzeinbruch • Hauptprobleme: Personalanpassung, Infektionsschutz • Maßnahmen: Kurzarbeit, keine Übernahmen nach Probezeit, Mobile Work, versetzte Arbeitszeiten, Umbauten • weiterer Rahmen: Herausforderung Transformation (Automotive), verhalten optimistisch • Krisenbearbeitung: kooperativ, BR eingebunden

² Im Folgenden wurden bei den direkten Zitaten ggf. im Sinne der Lesbarkeit kleine Veränderungen vorgenommen (im Wesentlichen Füllwörter weggelassen), wobei die inhaltliche Aussage nicht verändert wurde.

Interview	Branche	Krisenbetroffenheit und -bearbeitung
3	Chemie	<ul style="list-style-type: none"> • Krisenbetroffenheit: teilweise Absatzeinbruch, Erholung ab Mitte Juni • Hauptprobleme: Personalanpassung, Infektionsschutz • Maßnahmen: „ein bisschen“ Kurzarbeit, Mobile Work • weiterer Rahmen: verhalten optimistisch • Krisenbearbeitung: kooperativ, BR eingebunden
4	Auto (Zul.)	<ul style="list-style-type: none"> • Krisenbetroffenheit: erheblicher Absatzeinbruch • Hauptprobleme: Personalanpassung, Infektionsschutz, Umgang mit Unsicherheit • Maßnahmen: Kurzarbeit, Kündigung Leiharbeit, Mobile Work, versetzte Arbeitszeiten • weiterer Rahmen: Transformation (Automotive), ungewisse Perspektiven • Krisenbearbeitung: kooperativ, BR eingebunden
5	Pharma	<ul style="list-style-type: none"> • Krisenbetroffenheit: kein Einbruch, Absatzsteigerung • Hauptprobleme: Aufrechterhaltung Produktion bei Infektionsschutz • Maßnahmen: Mobile Work, versetzte Arbeitszeiten • weiterer Rahmen: optimistisch • Krisenbearbeitung: kooperativ, BR eingebunden
6	Energie	<ul style="list-style-type: none"> • Krisenbetroffenheit: geringer Absatzeinbruch • Hauptprobleme: Aufrechterhaltung Produktion bei Infektionsschutz • Maßnahmen: Mobile Work, wöchentliche Testung der Belegschaft • weiterer Rahmen: unverändert • Krisenbearbeitung: kooperativ, BR eingebunden
7	Papier	<ul style="list-style-type: none"> • Krisenbetroffenheit: teilweise Absatzeinbruch, teilweise Steigerung • Hauptprobleme: Infektionsschutz, Aufrechterhaltung Produktion • Maßnahmen: Mobile Work, Ausgleich Zeitkonten, Trennung Schichtgruppen • weiterer Rahmen: eher optimistisch • Krisenbearbeitung: kooperativ, BR eingebunden
8	Auto (Zul.)	<ul style="list-style-type: none"> • Krisenbetroffenheit: erheblicher Absatzeinbruch • Hauptprobleme: Personalanpassung, Infektionsschutz • Maßnahmen: Kurzarbeit, Kündigung Leiharbeit, Mobile Work • weiterer Rahmen: Transformation, eher pessimistisch • Krisenbearbeitung: Aktionismus, Konflikt, BR nicht eingebunden
9	Konsumgüter	<ul style="list-style-type: none"> • Krisenbetroffenheit: kein Absatzeinbruch • Hauptprobleme: Aufrechterhaltung Produktion, Infektionsschutz • Maßnahmen: Mobile Work, Trennung Schichten • weiterer Rahmen: unverändert • Krisenbearbeitung: kooperativ, BR eingebunden
10 11	Energie	<ul style="list-style-type: none"> • Krisenbetroffenheit: geringer Absatzeinbruch • Hauptprobleme: Aufrechterhaltung Produktion, Infektionsschutz • Maßnahmen: Mobile Work, Kurzarbeit (Außendienst) • weiterer Rahmen: unverändert • Krisenbearbeitung: kooperativ, BR eingebunden
12 13	Auto (Zul.)	<ul style="list-style-type: none"> • Krisenbetroffenheit: erheblicher Absatzeinbruch, Teilerholung ab Juni/Juli • Hauptprobleme: Personalanpassung, Infektionsschutz • Maßnahmen: Mobile Work, Kurzarbeit, Abbau Leiharbeit (bis Juni) • weiterer Rahmen: Transformation (Automotive) • Krisenbearbeitung: kooperativ, BR eingebunden
14	Glas	<ul style="list-style-type: none"> • Krisenbetroffenheit: kein Absatzeinbruch • Hauptprobleme: Aufrechterhaltung Produktion, Infektionsschutz • Maßnahmen: Mobile Work • weiterer Rahmen: Umstrukturierung mit Personalabbau in jüngster Vergangenheit • Krisenbearbeitung: kooperativ, BR eingebunden
15	Auto (Zul.)	<ul style="list-style-type: none"> • Krisenbetroffenheit: erheblicher Absatzeinbruch • Hauptprobleme: Personalanpassung, Infektionsschutz • Maßnahmen: Mobile Work, Kurzarbeit, Abbau Leiharbeit • weiterer Rahmen: Transformation (Automotive) • Krisenbearbeitung: kooperativ, BR eingebunden

3

3. Kontext der Untersuchung: Betriebe in Zeiten von Corona

3.1 Dynamiken der Krise: Phasen und Verläufe

Über alle Betriebe hinweg lassen sich grob zwei Phasen der Krise unterscheiden, eine dritte Phase deutet sich in den letzten Interviews an:

Krise der Normalität: Die **erste Phase** beginnt Anfang/Mitte März 2020 und wird als anstrengend beschrieben, aber auch erfolgreich: Mit kollektiver Anstrengung und kooperativem Handeln gelingt es, in kurzer Zeit die erforderlichen Maßnahmen zu entwickeln beziehungsweise umzusetzen. Teilweise ist dies allerdings mit drastischen Maßnahmen wie der (Teil-)Stilllegung von Bereichen, flächendeckender Kurzarbeit, der Kündigung von Leiharbeiterinnen und Leiharbeitern und dem Auslaufen befristeter Verträge verbunden.

Zusammen mit dem Management spielen Betriebsräte hier eine entscheidende Rolle: In der Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen, aber auch für die Akzeptanz von Maßnahmen. Die erste Phase ist zunächst eindeutig eine Corona-Krisenphase: Auch wenn die wirtschaftliche Situation generell angesichts der aktuellen Transformationsphase krisenhaft ist (vor allem im Bereich Automotive), treten diese generellen Unsicherheiten gegenüber der Corona-Krise in den Hintergrund. Die Wahrnehmung ist von Sorge geprägt, teils um die eigene Gesundheit, teils um die zusätzliche wirtschaftliche Belastung durch die Corona-Krise, teils um Infektionen im Betrieb, die zu Personalausfällen oder Betriebsschließungen führen können. Diese Sorgen schwächen sich aber schon im Lauf der ersten Phase ab, die auch durch massive Lernprozesse gekennzeichnet ist: Von neuen Erfahrungen im Zusammenhang mit Maßnahmen (so war zum Beispiel Kurzarbeit für viele Angestellte eine neue Erfahrung) über das Ausprobieren neuer Arbeitsmethoden (vor allem Online-Meetings und Homeoffice) und dem Abstandhalten bis zu neuen Erfahrungen über das Verhalten aller Beteiligten. Das Ende dieser Phase ist unterschiedlich, liegt in der Regel aber im Zeitraum Mai bis Juni 2020.

Normalisierung der Krise: Die **zweite Phase** setzt etwa ab Mai 2020 ein und ist vor allem durch eine Normalisierung gekennzeichnet. Zwar werden viele Maßnahmen aufrechterhalten (insbesondere die Schutzmaßnahmen und Homeoffice), aber bei einigen Betrieben steigt die Auslastung wieder an und erreicht fast das Niveau, das sie vor

der Krise hatte. Das nachstehende Zitat gibt einen Einblick in die Dynamik des Krisenverlaufs:

„Also im gesamten Konzern sind wir runtergegangen und dadurch haben [wir] natürlich auch hier in Deutschland (...) Einbußen in der Produktion gehabt. Die nahm dann aber relativ schnell wieder im Juni zu. Und somit kamen wir schon an unsere Grenzen bei der Beschäftigung.“ (Interview 3)

Da, wo schon vorher strukturelle Probleme (Stichwort: klimapolitisch bedingte Transformation) prägend waren, treten die Transformationsprobleme nun wieder zunehmend in den Vordergrund und überlagern teilweise die coronabezogene Krisenwahrnehmung.

Die in der ersten Phase entwickelten Umgangsweisen werden fortgesetzt, so werden etwa die eingesetzten Krisenstäbe beibehalten und weiterhin ein eng getakteter Austausch zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung gepflegt. Neue Arbeitsweisen werden normal, ebenso wie die unmittelbaren Schutz- und Hygienemaßnahmen (Masken, Abstandsregelungen, die Umgestaltung von Pausenräumen und mehr). Die Sorgen werden mit rückläufigen Fallzahlen und wieder ansteigender Auslastung schwächer, das Krisenbewusstsein im Zusammenhang mit Corona schwindet etwas, teilweise auch die Disziplin bei der Regeleinhaltung:

„Je länger es ruhig ist, das muss man auch ganz klar sagen, kommt man ganz schnell in eine Routine. Auch wir müssen in regelmäßigen Abständen unsere Mitarbeiter und auch uns Betriebsräte selber dran erinnern, dass Corona noch nicht vorbei ist.“ (Interview 4)

Die zweite Phase ist eine Normalisierung der Krise, weil sich in vielen Betrieben die Krisensituation abschwächt und dabei die Maßnahmen zur Krisenbewältigung zur Normalität geworden sind oder die Betriebe wieder zurück in ihrem „normalen“, allerdings durch Corona zugespitzten Krisenmodus sind. Insbesondere die Betriebe, die kaum unter Absatzeinbrüchen zu leiden hatten, sind rasch wieder im „Normalmodus“ angekommen, allerdings unter eben veränderten Vorzeichen. So fast schon lapidar die Aussage einer Geschäftsführung, zitiert durch den Betriebsratsvorsitzenden:

„Wir haben Normalbetrieb unter erschwerten Bedingungen.“ (Interview 6)

Insbesondere bei den schwerer betroffenen Betrieben bleibt aber eine große Unsicherheit, die sich speziell bei den Betrieben, die sich ohnehin schon mit Transformationsprozessen (Elektromobilität, Digitalisierung) konfrontiert sehen, kaum mit Hoffnungen mischt. Betriebe ohne strukturelle Krisenlage blicken zumindest teilweise gedämpft optimistisch in die Zukunft – bei aller Vorsicht könnte die Corona-Krise auch ihr Gutes haben und zu einer Art Erneuerung führen: So etwa durch den Abbau von „Berührungsgängsten“ im Umgang mit Technik oder durch die (positiven) Erfahrungen mit mobiler Arbeit.

Die letzten Interviews im Herbst 2020 lassen erahnen, dass eine **dritte Phase** bevorsteht, die durch wieder ansteigende Fallzahlen und die Erkenntnis geprägt ist, dass möglicherweise das Schlimmste nicht schon überstanden ist, sondern noch kommt. Allerdings können die Betriebe jetzt auf viel größere Erfahrungen und bereits etablierte Maßnahmen zurückgreifen. Steigende Corona-Fallzahlen – auch in den Betrieben selbst – schüren allerdings auch zum Teil die Angst, dass der Betrieb vom Gesundheitsamt stillgelegt werden („wie bei Tönnies“) oder dass es durch Erkrankungen und Quarantäne an Kapazitäten mangeln könnte.

3.2 Absatzentwicklung und Maßnahmen zur Personalanpassung

Im Hinblick auf die Absatzentwicklung sind die Fallbetriebe unterschiedlich betroffen, wobei es eine Konzentration der massiven Einbrüche bei den Zulieferbetrieben der Automobilindustrie gibt. Absatzeinbrüche im Gefolge der Corona-Pandemie sind in rund zwei Dritteln der Betriebe des Untersuchungssamples der Fall. Hier lassen sich wiederum zwei Gruppen unterscheiden: In sechs Fallbetrieben wird von erheblichen Absatzeinbrüchen berichtet (Fälle 1, 2, 4, 8, 11 und 13). Fünf der Fallbetriebe dieser Gruppe sind ganz oder überwiegend als Zulieferer für die Automobilindustrie tätig, ein Fallbetrieb gehört zur Papierbranche. Aus zwei Fallbetrieben werden Absatzeinbrüche auf mittlerem Niveau (Fall 3/Branche Chemie) beziehungsweise für Teilbereiche (Fall 7/Papier) berichtet. Für fünf der 13 Fallbetriebe geben die Befragten an, dass die Pandemie nur in geringem Umfang oder gar nicht mit Auftragsrückgängen verbunden war.

Diese Fallbetriebe entstammen ganz unterschiedlichen Branchen: Neben Pharma (5), Konsumgüter (9) und Glasherstellung (12) finden sich hier zwei Betriebe aus dem Energiesektor (Fälle 6, 10).

Am schwersten waren die Zulieferbetriebe betroffen. Die Absatzeinbrüche sind hier Folge der stark rückläufigen Nachfrage der großen Hersteller oder Zulieferer: Die beiden nachstehenden Zitate verdeutlichen nicht nur, wie massiv die Einbrüche waren (um bis zu 80 Prozent) und mit welcher Geschwindigkeit das Geschäft zum Erliegen kam. Sie lassen auch erahnen, wie erschütternd die Entwicklung war („katastrophal“, „brutal“):

„Die folgenden Monate, der April und der Mai, muss man ehrlich sagen, die waren katastrophal, wirklich katastrophal, weil die Automobilindustrie ja komplett runtergefahren hat.“ (Interview 12)

„Ende März ging es los, dass dann auf einmal... Also, wir sind ein Just-in-Time-Lieferant: Das heißt, binnen acht Stunden liefern wir die Teile zum Kunden, die er benötigt. Und dementsprechend ist es auch umgekehrt: Wenn der seine Bänder abstellt, dann dauert das circa noch mal acht Stunden und dann stehen wir komplett. Und das war schon, ja, das ging mit einer brutalen Geschwindigkeit Ende März, was da passiert ist.“ (Interview 4)

Eines der zentralen Themen für die *Betriebe mit Absatzrückgängen* ist die Anpassung der Personalstärke an die veränderte Absatzlage. Folgende Unternehmensstrategien kamen bei den Fallbetrieben zum Einsatz:

- **Personalabbau** durch Kündigung von Leiharbeiterinnen und Leiharbeitnehmern und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Probezeit sowie Nicht-Übernahme befristeter Beschäftigter. In der zweiten Phase verbessert sich in einigen Betrieben wieder die Auftragslage, so dass unter anderem erneut Leiharbeiterinnen und Leiharbeitnehmer eingestellt wurden: „Wir haben die abgebaut, wir waren auf null runter, und jetzt sind wir wieder seit einem Monat, ja, seit fast zwei Monaten haben wir jetzt wieder 21 Leiharbeitnehmer hier.“ (Interview 13)
- Das mit Abstand wichtigste Instrument ist aber die Einführung von *Kurzarbeit*, wobei Ausmaß und Dauer der Kurzarbeit zwischen den Betrieben, teilweise aber

Tabelle 2: Auswahl der Unternehmen nach aktueller Absatzentwicklung

Absatzentwicklung	Anzahl Fallbetriebe	Branchen
erheblicher Absatzrückgang	7	Zulieferer Automotive (6), Papier (1)
teilweiser oder mittlerer Absatzrückgang	2	Chemie, Papier
geringer oder kein Absatzrückgang	5	Energie (2), Pharma, Konsumgüter, Glas

auch innerhalb der Betriebe, sehr unterschiedlich ist: Während einige Betriebe nur für kurze Zeit und in geringem Umfang in Kurzarbeit gehen, ist in anderen Betrieben mehr oder weniger die ganze Belegschaft betroffen, was hier insbesondere auch für die indirekten Bereiche ein Novum ist.

- Der Abbau von Gutstunden beziehungsweise ein Aufbau von Minusstunden, der in den *Zeitkonten* festgehalten wird. „Zeitkonten: Alles runtergefahren.“ (Interview 15)

In den fünf *Betrieben des Samples ohne Absatzprobleme oder mit nur geringen Absatzproblemen* ist die Marktsituation mehr oder weniger unverändert oder sogar günstig. Hier besteht das Hauptproblem darin, die Produktion auch bei umfangreichen Infektionsschutzmaßnahmen aufrechtzuerhalten.

„Mit Bekanntwerden dieses Corona-Falls haben wir eine halbe Etage sofort in das mobile Arbeiten nach Hause geschickt und mit der Entwicklung der Corona-Krise haben wir dann den Mitarbeitern mehr oder weniger freigestellt, ob sie von zu Hause arbeiten oder ob sie im Betrieb arbeiten. Und wo das ging, haben das sehr viele in Anspruch genommen. Aber der eigentliche Betrieb und unsere Aufgaben sind dadurch kaum beeinträchtigt worden. Ich würde mal sagen, zu 95 Prozent haben alle das geleistet, was sie auch sonst machen.“ (Interview 6)

Wenn hier von „Unternehmen in der Krise“ die Rede ist, dann im Sinne einer zusätzlichen Belastung: Das Unternehmen muss weitgehende Maßnahmen zum Infektionsschutz umsetzen, zugleich aber dafür sorgen, dass diese Maßnahmen nicht die Produktion gefährden. Hauptsorge ist, dass aufgrund von Corona-Fällen die Produktion ins Stocken kommt:

„Also eher das Gegenteil, wir hätten ganz viel zu produzieren. (...) Die Sorge ist total groß, dass die Standorte dichtgemacht werden müssen wegen Corona-Erkrankungen, da ist der Druck extrem groß, dass die Produktion stillsteht.“ (Interview 5)

„Das ist immer und überall die große Gefahr: Dann hast du Aufträge und dann gehen deine Leute in Quarantäne.“ (Interview 14)

3.3 Doppelkrise: Betriebe im Corona- und Transformationsstress

In allen Betrieben zeigt sich, dass zwar die Corona-Krise ein abruptes Ereignis ist, die Art und Weise, wie damit umgegangen werden kann und wie sie wahrgenommen wird, aber immer mit der Vorgeschichte zusammenhängt: Dies wird besonders deutlich in den Betrieben, die sich schon länger mit den Herausforderungen weitreichender Transformationstendenzen konfrontiert sehen,³ wobei bei den Betrieben, die zu den Wertschöpfungsketten der Automobilindustrie gehören, am eindeutigsten ein Bezug hergestellt wird:

„Also man muss vielleicht, was uns angeht, ein bisschen früher anfangen, ... ich sage mal September/Oktober letztes Jahr, also 2019, ... weil da schon die Automobilindustrie ein bisschen abgeflacht ist.“ (Interview 12)

Hier vermischen sich Corona- und Transformationskrise und prägen den Umgang mit der Corona-Krise genauso wie die Erwartungen an die Zukunft:

„Für uns ist das auch das Problem: Den Leuten die Angst zu nehmen. Es ist ja eine bedrückte Stimmung, weil keiner weiß, was in Zukunft passiert. Wir haben mehrere Faktoren, das sind: Die Umstellung auf E-Mobilität, wir sind stückzahlabhängig, wenn die Autos nicht mehr gebaut werden in der Größenordnung, wie wir es kennen, dann hängen da meistens Arbeitsplätze dran. Dann auch – das Thema Corona ist nie ganz weg – welchen Einfluss das noch auf uns nehmen könnte, ist das Problem Digitalisierung.“ (Interview 4)

„Na ja, erst mal muss man Corona loswerden, dann könnte sich das eine oder andere Problem vielleicht ein bisschen selber lösen, und ja gut, dann sind wir natürlich ein Autozulieferer, da muss man sowieso ein bisschen gucken, wie was weitergehen kann oder weitergehen soll.“ (Interview 15)

³ Vgl. dazu auch Köhlinger & Habermann 2020.

4

4. Betriebsratsarbeit in der Corona-Krise

Das Betriebsratshandeln in der Corona-Krise bewegt sich in den Handlungsfeldern der Arbeitsbeziehungen, der Kommunikation und des betrieblichen Zusammenhalts. Betriebsräte müssen den betrieblichen Regelungsbedarf der Pandemie mittragen und der Belegschaft erklären und hierfür mit dem Management ihrer Unternehmen zusammenarbeiten (Handlungsfeld Arbeitsbeziehungen). Betriebsräte sind in ihrer Kommunikation mit der Belegschaft und mit Betriebsratskolleginnen und -kollegen den Regelungen der Kontaktbeschränkungen unterworfen und nutzen deshalb digitale Medien sehr viel umfassender als in der Vergangenheit (Handlungsfeld Kommunikation). Die Belegschaften sind mit Situationen von Unsicherheit und Ungerechtigkeit konfrontiert; Aufgabe von Betriebsräten ist es dementsprechend, als Ansprechpartner für die Belegschaft zu fungieren und kollegiales Handeln zu fördern (Handlungsfeld betrieblicher Zusammenhalt). Diese drei Handlungsfelder werden im Folgenden im Einzelnen dargestellt.

4.1 Die Auseinandersetzung mit Corona und die Zusammenarbeit mit dem Management:

Die Tragfähigkeit von Arbeitsbeziehungen im Notfall

In der Corona-Krise ist für die Betriebsräte ein erhöhter und auch neuartiger Regelungsbedarf entstanden, dem sie aktiv gerecht werden müssen. Entsprechende Maßnahmen beziehen sich zum Ersten auf **Themen des Gesundheitsschutzes**:

- **Distanzierung:** Die hierunter fallenden Maßnahmen sollen dafür sorgen, dass Beschäftigte möglichst wenig direkten Kontakt zueinander haben. Eine der wichtigsten Maßnahmen zur Distanzierung war und ist es, die Anwesenheit von Beschäftigten im Betrieb zu reduzieren. Alle Betriebe im Sample haben ihre Beschäftigten soweit es ging ins Homeoffice geschickt (mobiles Arbeiten). Weitere Maßnahmen der Distanzierung sind die zeitliche und räumliche Reorganisation des Aufenthalts im Betrieb: Feste, voneinander getrennte Arbeitsgruppen, entzerrte Schichtübergaben, verschiedene Kantinenöffnungszeiten beziehungsweise Schließung der Kantine, Staffelung der Anwesenheit im Büro („Quasi-Schichtarbeit“ in den Büros), Abstandsmarkierungen, Verkehrswege, Regeln zur Raumbelegung und anderes mehr. Zusätzliche

Regelungen sind darauf ausgerichtet, dass auch auf dem Weg zum Arbeitsplatz Abstand gehalten wird. So wird etwa dafür gesorgt, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht zugleich in den Betrieb kommen. Um dies zu erreichen, werden zum Beispiel neue Zugänge zum Arbeitsplatz geschaffen, damit sich möglichst wenig Personen begegnen. Oder es werden Schichten voneinander getrennt gehalten, zum Beispiel in einem Produktionsbetrieb der Autozulieferbranche:

„Also die wichtigen Fragen waren die Arbeitszeitmodelle. Dadurch, dass wir auch räumliche Trennung schaffen mussten, dass wir menschliche Trennung schaffen mussten. Dadurch, dass wir ein Mehrschichtbetrieb sind, war es uns ganz wichtig, es hinzubekommen, dass die Menschen sich untereinander nicht treffen. Das war die Schwierigkeit, dass wir eine Schicht-Entkopplung hinbekommen.“ (Interview 4)

Erreicht wurde dies durch die Einführung von Zeiträumen zwischen den Schichten, wodurch verhindert wurde, dass sich Kolleginnen und Kollegen aus unterschiedlichen Schichten persönlich begegnen – eine „menschliche Trennung“, die man nicht nur als Arbeitszeitproblem sehen kann, weil sich dadurch auch allgemein der alltägliche Austausch im Betrieb unter den Kolleginnen und Kollegen verändert.

- **Unmittelbarer Infektionsschutz:** Solche Regelungen zielen auf einen höheren Grad der Kontrolle der Beschäftigten und auf die Einschränkung von Besuchen durch Externe. Sie beinhalten zum Beispiel das Fiebermessen beim Betreten des Unternehmens, das Besuchermanagement (frühzeitiges Anmelden), die Umgestaltung der Pausenräume (mehr Abstand schaffen), die Einführung von Plexiglas-Abgrenzungen in den Büros, die Kommunikation von Verhaltensmaßnahmen und das Zur-Verfügung-Stellen von Masken.

Eine zweite Gruppe von Regelungen geht über den unmittelbaren Gesundheitsschutz durch Kontaktbeschränkungen hinaus und bezieht sich auf weit verbreitete **Folgeerscheinungen der Pandemie**, für die Betriebsräte in Kooperation, aber auch in Auseinandersetzung mit dem Management Lösungen finden müssen:

- **Regelungen für die Kurzarbeit vereinbaren:** Falls im Unternehmen Kurzarbeit eingeführt wird, werden die Regelungen rund um die Kurzarbeit in Form einer Betriebsvereinbarung zu einem zentralen Thema der Betriebsratsarbeit in der ersten Phase der Pandemie. Dies ist auch dort zu beobachten, wo wichtige Fragen wie die Aufstockung des Kurzarbeitergeldes tariflich abgesichert sind (wie im Falle der chemischen Industrie, in der eine Aufstockung auf 90 Prozent Tarifbestandteil ist). Während andere Regelungen in Krisenstäben in der Regel schnell und konsensuell gefunden werden, wird dieses Thema zwischen Betriebsrat und Management intensiver verhandelt. Mit der Einführung von Kurzarbeit steigt auf Seiten der Belegschaft die Nachfrage nach Information und Beratung. Betriebsräte stehen auch abends und am Wochenende als Ansprechpartner für Fragen im Zusammenhang mit der Kurzarbeit zur Verfügung.
- **Betriebsvereinbarungen zu anderen Themen abschließen:** Neben den Regelungen zur Kurzarbeit sind mit der Pandemie auch noch weitere Probleme entstanden, die sich mit dem bewährten Instrument der Betriebsvereinbarungen bearbeiten lassen. So wird etwa darüber berichtet, dass innerhalb kürzester Zeit eine Betriebsvereinbarung zur Durchführung von Betriebsratssitzungen in Form von Videokonferenzen eingeführt worden ist und damit die Handlungsfähigkeit des Betriebsrats auch ohne Präsenzveranstaltungen aufrechterhalten werden konnte.
- **Mobile Arbeit in neuem, bislang noch ungekanntem Ausmaß ermöglichen und regeln:** Die neue Situation eröffnet die Chance, mobile Arbeit für Beschäftigte zu ermöglichen und dies dann auch per Betriebsvereinbarung zu regulieren. Das ist zum einen zusätzlicher Aufwand, es ist aber auch eine Erweiterung der Mitbestimmung. Auf der anderen Seite wird gesehen, dass es für den Betriebsrat bei mobiler Arbeit schwierig ist, darauf zu achten, dass Beschäftigte nicht zu viel arbeiten, keine unbezahlten Überstunden leisten und anderes mehr. Mobile Arbeit ist daher nicht nur für das Management, das in der Vergangenheit mobiler Arbeit oder der Arbeit im Homeoffice oftmals ablehnend gegenüberstand, sondern auch für den Betriebsrat mit (vermeintlichen oder tatsächlichen) Kontrollproblemen verbunden. Möglicherweise ist dies bei den Betriebsräten sogar noch stärker ausgeprägt als beim Management, da sich die Arbeitsleistung auch online gut kontrollieren lässt, während dies für die Einhaltung notwendiger Erholungszeiten weniger gilt.
- **Innovative Aktionen starten:** Es werden von Betriebsratsseite vielfältige Möglichkeiten digitaler Kommu-

nikation ergriffen, um trotz Corona größere Teile der Belegschaft zu erreichen. In der folgenden Interviewpassage mit einem Betriebsrat aus der Papierindustrie werden die Flexibilität und der Einfallsreichtum sichtbar, mit denen Betriebsräte vorgehen. Am Ende wird dies aber auch wieder relativiert: Das interaktive Moment leidet selbst bei bester Ausnutzung technischer Möglichkeiten.

„Wir haben angekündigt, dass wir eine virtuelle Betriebsversammlung machen werden im Oktober. Also wir haben jetzt für diese Talks, (...) da sind von 150 Leuten 130, 140 im Call. Die würde man bei einer Abteilungsversammlung nie erreichen. Wir werden jetzt Skype Broadcast nutzen, damit haben wir eine Spannweite von 10 000 und wir werden das dann so machen, dass jeder, der einen Internetanschluss hat, über die Firma das kriegt oder sie können sich mit einem E-Mail-Account registrieren. Dann können die das vom Privat Handy, vom Privat-PC, vom Firmenhandy, vom Laptop [sehen]. Wir werden das aber auch in die Messwarte spielen oder in die Pausenräume. (...) Normal geht bei uns eine Betriebsversammlung zweieinhalb, drei Stunden, wir haben jetzt ein Konzept gemacht, wo das dann halt in 90 Minuten geht. (...) Das zeichnen wir dann auf, wir sind alle in einem Raum, das wird aufgezeichnet mit einer speziellen Kamera und dann wird das gestreamt. (...) Oder, wenn wir jetzt Betriebsvereinbarungen gemacht haben, da haben wir jetzt lernen müssen, wir haben gesagt, ok, wir stellen die Betriebsvereinbarung vor. Dann haben wir Skype genommen und dann waren da 150 Leute drin und fertig. (...) Also sage ich: Das kann funktionieren und für die Krise ist das auch fein für mich. Aber ich glaube, dass prinzipiell eine Betriebsversammlung auch von dem interaktiven Teil lebt, ja. Und ich kann mir nicht vorstellen, dass man das nur über IT-Tools macht. Wir werden das jetzt in diesem Jahr machen, aber ich bin eigentlich kein Freund davon, das generell so zu machen. Wir haben auch viele BR-Sitzungen, (...) oder BR-Konferenzen, weil wir sehr früh, bevor die Ministererklärung gekommen ist, haben wir eine Geschäftsordnung für den Notfall gemacht, in dem Betriebsrat wie im KBR. Und haben dann quasi gesagt, ok, wir machen immer Skype-Meetings und die sind sehr, sehr diszipliniert abgelaufen. Jeder Betriebsrat hat die Möglichkeit, über PC an der Sitzung teilzunehmen, das ist alles ermöglicht worden, vom Unternehmen auch, ja. Aber es ist halt doch was anderes, wenn man die Menschen nicht wirklich sieht in der Diskussion und macht das alles, sage ich mal: Für die vor dem Bildschirm ist es nicht wirklich spannend, aber es geht halt derzeit nicht anders. Da muss man gucken, mit welchen Schritten kommt man wieder zu mehr Normalität.“ (Interview 7)

Die Regelungen, die insbesondere in der ersten Phase der Pandemie getroffen wurden, mussten unter hohem Zeitdruck erreicht werden. Sie reichten von kurzfristig und eher informell getroffenen Absprachen bis hin zu Betriebsvereinbarungen. Mit dem Abschließen von Betriebsvereinbarungen hat sich ein Standardinstrument der Mitbestimmung auch in Notzeiten bewährt. Der Bedarf an Regulierung ist damit aber noch nicht ausgeschöpft. So wird mit Blick auf zukünftige vergleichbare Krisensituationen auch die Idee einer „Pandemie-Betriebsvereinbarung“ geäußert, auf die sich Betriebsräte stützen könnten. In einer solchen vorausschauenden, präventiven Form der Krisenbewältigung könnten nicht nur Maßnahmen des Infektionsschutzes und weitere Regularien definiert sein, sondern auch die Art und Weise, wie mit solchen Situationen auf betrieblicher Ebene umzugehen ist. Hierzu würde etwa gehören, dass Krisenstäbe eingerichtet werden müssen und es könnte geregelt sein, wer dem Krisenstab angehört. In dem folgenden Beispiel aus einem Energieversorgungsunternehmen wird eine Betriebsvereinbarung thematisiert, die einer solchen Pandemie-Betriebsvereinbarung schon recht nahekommt, nämlich eine Betriebsvereinbarung zur Ausgestaltung des Krisenregelbetriebs:

„Dann hatten wir, das ist alles per Videokonferenz gelaufen, mit dem Unternehmen eine Konzern-Betriebsvereinbarung zum Krisenregelbetrieb verhandelt, wo eben die Rahmenbedingungen beschrieben sind, wie, also wenn im Büro gearbeitet wird, wie sind die Hygienemaßnahmen, Reinigungszyklen, was ist mit Besprechungen und Beratung, Schulung, wo werden welche Mittel zur Verfügung gestellt. Also das haben wir dort in dieser Konzern-Betriebsvereinbarung alles festgehalten. (...) Also die Perspektive war, dass wir circa vier Wellen haben werden, wo festgelegt werden soll, wie viele Mitarbeiter werden an den Standorten tätig sein und wie erfolgt dann der Umgang miteinander. Also das ist relativ gut geregelt. In der ersten Welle gab es zum Beispiel keinen Kantinenbetrieb, das ist in der zweiten Welle wieder mit Bedingungen, begrenzten Platzmöglichkeiten wiedereröffnet worden. Also ich denke mal, da haben wir eine relativ gute Regelung.“ (Interview 11)

Ein neues Gremium: Der Krisenstab

Um Regelungen zu finden, die den Anforderungen der Pandemie gerecht werden können, ist die Zusammenarbeit mit dem Management ein entscheidender Faktor und der Krisenstab eine weithin praktizierte Organisationsform, in der Arbeitsbeziehungen in kurzfristig sehr veränderter Situation fortgeführt werden. Mitbestimmung zeigt sich hier darin, dass der Betriebsrat – in der Regel selbstverständlicher – Teil des Krisenstabs ist (der sich meist aus Betriebsrat, oberes Management und Gesundheitsschutz zusammensetzt) und auf diese Weise eng in die Entscheidungsfindung coronabezogener Maßnahmen

eingebunden ist. Dies wird von den Betriebsräten positiv gesehen – zum Beispiel in folgendem Interviewausschnitt aus einem Unternehmen der Konsumgüterindustrie, für das die Corona-Pandemie keine negativen wirtschaftlichen Auswirkungen hatte:

(Frage: Würden Sie sagen, die Handlungs- und Entscheidungsspielräume von Betriebsräten haben sich jetzt in der Corona-Krise eingeschränkt?) „Nein. Also bei uns nicht, auf keinen Fall. Es ist so, dass unser Personalleiter uns direkt, also mich als Vorsitzenden des Betriebsrats und meinen Stellvertreter, sofort in ein Krisenteam mit eingeladen hat und gesagt hat, er hätte gerne, dass wir dabei sind. Nicht unbedingt, um die Stimme des Betriebsrats zu hören, aber die Meinungen zu hören. Dass wir sagen können ‚Hey, das müssen wir auf jeden Fall mit in den Betriebsrat nehmen und absprechen und da brauchen wir einen Beschluss drauf, weil, das ist absolut mitbestimmungspflichtig, das können sie ohne uns nicht machen.“ (Interview 9)

Es wird aber auch kritisch gesehen, wenn der Betriebsrat zu sehr in die Arbeit des Krisenstabs eingebunden ist. In dem folgenden Interviewausschnitt aus einem amerikanisch geführten Konzern der Pharmaindustrie wird dafür plädiert, sich auf wesentliche Entscheidungen zu fokussieren und nicht die gesamte Organisationsarbeit mitzutragen:

(Frage: Welche Handlungsmöglichkeiten habt denn Ihr von Betriebsratsseite aus, da einzugreifen in das ganze Geschehen?) „Ja, es gab ja Betriebsräte, habe ich mitgekriegt, die waren so in diesen Steuerungskomitees [eingebunden], und die haben sich jeden Tag getroffen, jeden Tag um neun. Und ich dachte mir, hat das Mehrwert für die Kollegen oder nicht und habe dann festgestellt: Das hat keinen Mehrwert, weil, das wird sowieso alles sehr global gesteuert. Und sobald es umgesetzt wird, müssen sie vorher mit uns reden. (...) Unser Geschäftsführer fand das aber auch, da waren wir dann ganz schnell einer Meinung und dann musste er sich aber in [Sitz der Konzernzentrale] quasi das grüne Licht abholen, davon abzuweichen, und das schriftlich begründen und so weiter. Hat sich dann auch so eine Begründung aus den Fingern gesaugt, das ging dann immer ganz gut, wenn er gemerkt hat, er braucht uns für irgendeine Freigabe, dann war er ganz kooperativ. Und dazwischen hat man nichts mehr gehört, da mussten wir dann manchmal ein bisschen hinterherrennen. Ich glaube, da war auch die Panik und der Druck oft unheimlich groß und dann dachten wir ‚Mensch, dann beobachten wir das alles mal kritisch und schalten uns ein, wenn wir meinen, es ist wichtig für die Kollegen‘. Und da lief das. Also dann hat sich das auch eingespielt.“ (Interview 5)

Die Zusammenarbeit mit dem Management

Auffällig ist, dass in 14 der 15 durchgeführten Interviews von einem kooperativen Verhältnis zwischen Betriebs-

rat und Unternehmensleitung berichtet wird. Ein solch kooperatives Verhältnis ist für eine schnelle und zielgerichtete Bewältigung der Corona-Epidemie eine wichtige, vielleicht sogar die wichtigste Ressource. In dem einzigen Unternehmensfall, in dem die Kooperation zwischen Betriebsrat und Management als problematisch und konfliktuell dargestellt wurde, hatte dies dann auch erhebliche Konsequenzen für die Krisenbewältigung. Da das Management mühevoll dazu gebracht werden muss, den Betriebsrat regulär in die Krisenbewältigung einzubeziehen, anstatt ihn vor vollendete Tatsachen zu stellen, die gegebenenfalls verhandlungsbedürftig oder in der Form nicht umsetzbar sind, geht wertvolle Zeit verloren. Dies geht nicht nur zu Lasten der Betriebsratsarbeit, sondern auch zu Lasten der Belegschaft, die mit den Maßnahmen des Managements nicht einverstanden ist.

Aber auch wenn die Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Management gut läuft, kann es zu langwierigen und schwierigen Verhandlungen kommen. Diese haben dann aber eher mit anderen Problemen als der Pandemie zu tun. So wird aus einem Unternehmen berichtet, wie Beschäftigungsgarantien erkämpft werden mussten – als Folge von Personalabbau im Kontext der Strukturkrise in der Autoindustrie. Die Corona-Krise hat hier nach Einschätzung des Betriebsratsvorsitzenden die Verhandlungsposition des Betriebsrats sogar verbessert:

„Ich sage es mal so, also ich bin mir ziemlich sicher, dass meine Gestaltungsmöglichkeiten, meine Vorstellungen, das eine oder andere umzusetzen, einfacher geworden sind, weil die uns gebraucht haben bezüglich Schutz und, und, und. Ja. Ich glaube schon, dass wir, wie gesagt, auch wenn wir jetzt hier bei den Sparmaßnahmen was hergegeben haben, waren die Leute wirklich alle ... ich habe wirklich noch keinen gehört, der gesagt hat ‚Oh, was habt Ihr für einen Scheiß abgeschlossen‘, wirklich. Das war alles ok und ja, das haben wir eigentlich auch nur geschafft, weil die was gebraucht haben, weil die von uns was wollten. (...) Also ja, ich glaube schon, dass wir da schon das eine oder andere durch die Krise, durch die Not, die die Firma hatte, das eine oder andere mehr erreicht haben, als wir vielleicht in normalen Zeiten bekommen hätten. Ja, glaube ich schon, ja.“ (Interview 13)

Anders gelagert ist die folgende Einschätzung aus einem Pharma-Unternehmen. Hier werden keine großen Unterschiede bei der Durchsetzungsfähigkeit im Vergleich zu der Zeit vor Corona gesehen. Vielmehr herrsche eher business as usual, was die Verhandlungen von Betriebsvereinbarungen betrifft. Interessant ist hier jedoch die Einschränkung, dass sich mögliche Unterschiede dann zeigen könnten, wenn es zur Durchsetzung eigener Forderungen eine Mobilisierung der Belegschaft bräuchte und sich damit die Frage stellt,

ob dies auch auf digitalem Wege erreichbar wäre:

(Frage: Wie durchsetzungsfähig siehst Du Dich denn und Eure Arbeit als Betriebsrat?) „Verändert durch Corona?“ (Frage: Ja. Also was ändert das? Eure Möglichkeiten sind jedenfalls eingeschränkt, was die Kommunikation und Präsenz und so weiter betrifft.) „Also im Moment, weil wir ja keine Massen mobilisieren müssen, würde ich sagen: Unverändert. Also geht das ganz gut. Wir haben jetzt auch ein paar Betriebsvereinbarungen verhandelt, wir stecken bei einigen fest, also so alles wie immer. Wir sind bei einigen festgefahren, bei einigen kommen wir weiter, aber eher unverändert. Nur wenn wir dann halt mal irgendwann wirklich die Belegschaft brauchen, gut, dann muss man überlegen, wie man es dann digital hinkriegt.“ (Interview 5)

4.2 Beteiligung und Interaktion in distanzierten Zeiten: Handlungsfeld Kommunikation

Kommunikation mit der Belegschaft

Betriebsratsarbeit wird als Arbeit begriffen, die mit Präsenz im Betrieb und mit direktem Kontakt zu den Kolleginnen und Kollegen zu tun hat. Dies mag als althergebrachte Sichtweise gesehen werden, sie wird allerdings auch in Zeiten der Pandemie aufrechterhalten. Betriebsräte versuchen entsprechend, so weit wie möglich auf Präsenz zu setzen, während der Rückzug in das Homeoffice (etwa von Führungskräften) kritisch gesehen wird. Diese Kritik kommt dann auch in der Weigerung mancher der befragten Betriebsräte zum Ausdruck, selbst mobil zu arbeiten. Ihr Platz sei im Betrieb, wie dies zum Beispiel ein Betriebsrat aus einem Unternehmen der Papierindustrie zum Ausdruck bringt:

„Wir haben Geschäftsführer, die waren – glaube ich – bis heute noch nicht im Büro, die schaffen halt immer von daheim. Die kommen maximal kurz rein zum Unterschreiben, dann gehen sie wieder. Mein disziplinarischer Vorgesetzter hat dann gesagt ‚Du bist BR-Vorsitzender, Du bist Vorbild, Du musst auch daheimbleiben‘. Also: Ich bleibe nicht daheim. Damit Ruhe ist, habe ich einen Tag Homeoffice gemacht und habe dann offiziell festgestellt, dass das für mich nix ist, weil ich bin halt Betriebsrat. Ein Betriebsrat, der ist für die Menschen da.“ (Interview 7)

Der Betrieb wird als der Ort angesehen, an dem die Menschen sind, für die der Betriebsrat da zu sein hat. Arbeit zu Hause wird hingegen als Entfernung von der Gemeinschaft des Betriebs angesehen und – noch ausgeprägter in anderen Interviews – beinahe als Fahnenflucht begriffen.

Dies bedeutet aber nicht, dass die Menschen, für die der Betriebsrat da zu sein hat, auch tatsächlich vor Ort sind. Dies betrifft weniger Kolleginnen und Kollegen aus der Produktion, sondern aus Bereichen wie Forschung,

Entwicklung oder Verwaltung. Hierfür steht der folgende Interviewausschnitt aus einem Pharmaunternehmen:

„Die Gespräche mit den Kollegen ... also überhaupt zu kommunizieren mit den Kollegen ist halt viel schwieriger. Sich Aufträge abzuholen oder mal zu hören, wie es läuft, das geht halt alles nicht mehr, das fehlt total, das ist ganz schrecklich. Also so mal eben durchs Gebäude gehen und dann sagen ‚Ach, wo ich dich gerade sehe‘ oder so. Das fehlt total.“ (Interview 5)

Neben der Präsenz im Betrieb ist das Betriebsverfassungsgesetz wichtiger Anker für die Arbeit des Betriebsrats. Das Betriebsverfassungsgesetz ist allerdings auf solche Situationen, wie sie mit der Pandemie einhergehen, nicht ausgerichtet: So sollten Entscheidungen des Betriebsrats eigentlich von dem Gremium in gemeinsamen Sitzungen getroffen werden – wenn gemeinsame Sitzungen des Betriebsrats nicht stattfinden können und gleichzeitig Entscheidungsdruck besteht, kann dies dazu führen, dass Betriebsratsvorsitzende allein Entscheidungen treffen in der Hoffnung, dass diese auch im Sinne des Betriebsrats sind. Oder es werden Entscheidungen in telefonisch oder digital gestützter Kommunikation getroffen, wobei den Betriebsräten nicht klar ist, ob dies juristisch zulässig ist (die dies bestätigende Erklärung des BMAS wurde dabei zur Kenntnis genommen).

Auch Betriebsräte, die digitale Medien gerne aufgreifen, können sich nicht vorstellen, dass die Kommunikation ausschließlich über Medien verläuft – die Nähe zum Kollegen und dessen Möglichkeit, sich direkt gegenüber dem Betriebsrat mitzuteilen (zum Beispiel, sich „auskotzen“ zu können), benötigen die Präsenz. Außerdem weist die Online-Kommunikation eine Reihe von Defiziten oder zumindest Eigenheiten auf:

„Man guckt immer daneben. Aber ohne Video ist es halt noch schlimmer, man kann auch gar nicht gemeinsam lachen. Alle sind dann auf Mute und still, also stumm geschaltet, und wenn dann irgendwer zu Hause lacht oder irgendwie eine Äußerung hat: Man kriegt ja nichts mit. Das ist manchmal auch schön. Ich gewöhne mir auch an, so naja, nervöse Kommentare in die Luft zu werfen und hoffe, dass mein Mikro wirklich nicht an ist. Es muss ja auch nicht jeder alles hören, aber es verändert sich eben so viel. Und es ist schon reduzierter.“ (Interview 5)

Gleichwohl ist, wie für die gesellschaftliche Bewältigung von Kontaktbeschränkungen insgesamt, auch für Betriebsratsarbeit die verstärkte Nutzung digitaler Medien charakteristisch. Da der Umstieg auf die digitale Kommunikation in der Phase des Lockdowns sehr rasch erfolgen musste, wurden mitunter Bedenken hinsichtlich des Datenschutzes hintangestellt und es passierten Anfängerfehler bei der Nutzung dieser Medien, wodurch die Vertraulichkeit der

internen Kommunikation des Betriebsrats gefährdet wurde. Oder es scheiterten Online-Besprechungen an einer mangelhaften technischen Infrastruktur:

„Also es ist zum Beispiel bei Teams so – wenn man mit mehreren Leuten chattet: Alle, die dazu eine Einladung haben, können völlig problemlos hinterher diesen Chatverlauf nachgucken. Das ist so, das kann man offensichtlich auch nicht unterbinden. Nur ist das für so ein Betriebsratsgremium natürlich wenig lustig, wenn man auch die Geschäftsleitung eingeladen hat und die dann natürlich den Chatverlauf auch nachlesen könnte.“ (Interview 1)

In manchen Betrieben stellte sich dies hingegen unproblematisch dar – zum Beispiel im beteiligten Pharmaunternehmen, in dem die technische Infrastruktur bereits gegeben war und es auch keinen Produktionsbereich mit gegebenenfalls anderen Kommunikationsinfrastrukturen gibt:

„Also das Gute ist: Bei uns hat jeder einen PC, wir haben keine gemischte Struktur wie in der Produktion. Bei uns hat jeder einen PC und jeder ist über PC zu erreichen. Das heißt, wir verschicken Newsletter, wo wir reinschreiben, woran wir gerade arbeiten. Wir haben auch schon eine Betriebsversammlung gemacht. Da haben wir gesagt: Die lassen wir nicht ausfallen, das machen wir nicht, dann ist sie halt digital. Und das hat echt total gut geklappt. Die haben uns vorher Fragen zugeschickt per E-Mail, die wir dann da geklärt haben. Aber es ist halt nicht das Gleiche. Weil: Danach steht man normal immer noch beim Kaffee, ja, und dann kommen die wichtigen Fragen und Anmerkungen und das findet nicht statt, das geht halt nicht. Also ich bin froh, dass im Moment keine Wahl ist. Ich wüsste gar nicht, wie man die Kandidaten finden soll. Vertrauensleutewahlen sind ja gerade, das ist ganz schwer. Also IG BCE-Mitglieder werben oder über die Gewerkschaft mit jemand zu sprechen: Das weiß ich nicht, wie das geht, also da habe ich noch keinen Trick rausgefunden. Aber kann man ja sonst auch immer mal fallenlassen oder mal irgendwie was verteilen oder so, ja. Und wenn die eine E-Mail kriegen, dann klicken sie die weg und das ist auch kein Effekt.“ (Interview 5)

Das heißt, während sich das Alltagsgeschäft bewältigen (in diesem Fall sogar eine Betriebsversammlung durchführen) lässt, leiden Aufgaben wie die Erschließung neuer Mitglieder oder die Vorbereitung von BR-Wahlen sehr unter den Bedingungen der Kontaktbeschränkung. Die Betriebsversammlung hat bei dem Pharmaunternehmen stattgefunden und die Beteiligung an der Versammlung war online sogar höher als dies gemeinhin bei Präsenzveranstaltungen gewesen ist. Allerdings gab es bei der Versammlung keine Wortmeldungen aus dem Kreis der Belegschaft, sondern stattdessen schriftliche Kommentare per E-Mail:

„Also es kam auf der Betriebsversammlung wenig, es hat sich keiner zu Wort gemeldet. Aber sie haben uns per Mail währenddessen auch Fragen gestellt, die wir dann mit dem Personaler dann noch geklärt haben. Also es war gut, weil ganz viele teilgenommen haben, mehr teilgenommen haben als sonst. Aber es waren auch viele, glaube ich, teilweise sehr unaufmerksam, also haben alles Mögliche gemacht, immer wenn das Thema gerade nicht so spannend war. Das ist ja für die auch schön. Dann müssen sie da nicht sitzen und irgendeinen Kram hören, der sie nicht... Also, da ging es einmal um die Betriebs-Kita, wie in der Kindertagesstätte das Notfallkonzept organisiert wird. Das war nur ein kurzer Beitrag, fünf Minuten, und dann sagte sie ‚Ja, das war gut, das hat mich nicht interessiert, da konnte ich dann nochmal eben zwei Mails schreiben‘. Ist ja auch schön. Aber: Also das trägt nicht, wenn wir eine Stimmung brauchen, dann geht das natürlich nicht. Und da befürchte ich, dass jetzt der Druck groß ist, dass sie das jetzt immer so haben wollen und in Zukunft einfach auch keiner mehr kommen mag. Ist ja viel bequemer, weil dann kann man nebenbei was machen, kann man sich aufs Bett legen, keine Ahnung, aufs Sofa legen, kochen.“ (Interview 5)

Diese Befürchtung, dass Kolleginnen und Kollegen Betriebsversammlungen als weniger ernsthafte Veranstaltung wahrnehmen, die man mit wenig Aufwand nebenbei mitnehmen kann, zieht auf Betriebsratsseite die Befürchtung nach sich, dass Betriebsversammlungen insgesamt an Bedeutung verlieren könnten, wenn sie auch in Zukunft digital durchgeführt werden würden.

Die digital gestützte Durchführung von Betriebsversammlungen ist aber bei Weitem nicht die Regel. Die Mehrheit der Befragten ist eher ratlos, wie sie unter Corona-Bedingungen Betriebsversammlungen veranstalten wollen. Es herrscht sichtbar Skepsis, ob mit einer Onlineveranstaltung die Belegschaft in ähnlicher Weise erreicht werden kann wie mit einer Präsenzveranstaltung, bei der sich alle sehen können, bei der die Resonanz auf die Wortbeiträge des Betriebsrats unmittelbar erfahrbar wird, bei der Gemeinschaft entstehen kann und so weiter. Eine Reaktion auf dieses Problem besteht darin, Betriebsversammlungen erst einmal zu verschieben und auf eine Verbesserung der Situation zu hoffen.

„Ich vermute, wir warten noch ein bisschen mit einer Betriebsversammlung. Also wie gesagt, ich merke das gerade: Ich darf nicht so wirklich drüber nachdenken, dass ich irgendwann eine Online-Betriebsversammlung mache. Andere machen das schon, ich weigere mich da noch – und meine Kolleginnen und Kollegen aus dem Betriebsrat auch. Also wir warten noch. Wir haben so viele Informationen am Schwarzen Brett ausgehängt, das reicht sowie so noch für eine Woche zum Lesen. Und ich denke mal, September, Oktober, dann versuchen wir vielleicht da irgendwas hinzubringen. Ich habe noch keine Idee wie. Al-

so vielleicht auch bis November... Aber dann irgendwann müssen wir natürlich eine Betriebsversammlung machen. Und ja, schauen wir mal. Da habe ich keine Prognose, das kann ich nicht beantworten im Moment.“ (Interview 1)

Die Zukunftsaussichten könnten aber durchaus positiv sein, wenn man nach der Eindämmung der Corona-Epidemie wieder zu alten Stärken zurückkehren, dabei aber die neu erschlossenen digitalen Möglichkeiten weiter nutzen könnte:

„Also das finde ich schlecht abzuschätzen, wie viel man retten kann an Positivem. Also dieses, mal eben so eine Webex machen, das wird bestimmt bleiben. Also mal eben so eine Telefonkonferenz... Dann müssen nicht alle hinfahren und dann bespricht man das kurz. Das wird, glaube ich, bleiben, solche Sachen. So ein lockererer Umgang mit Technik. Vorher haben das nicht alle benutzt – eher so ‚Uah, weiß ich nicht, wie geht das, kann ich nicht‘ – und jetzt können es alle. Und das ist schon mal ein Gewinn, so die technischen Möglichkeiten auch zu nutzen. Ja, sonst hoffe ich, dass es dann, was Kommunikation angeht, wieder zurück auf die Situation vorher gehen wird, dass man wieder mehr miteinander redet und sich sieht und austauscht.“ (Interview 5)

Zusammenarbeit im Betriebsrat und mit der Gewerkschaft

In der Mitbestimmung wird sehr aktiv nach Möglichkeiten gesucht, die bisherige Arbeitsweise auch unter Corona-Bedingungen aufrecht zu erhalten. Neben dem Nutzen digitaler Kommunikationskanäle werden größere Besprechungsräume genutzt, um Sitzungen des Betriebsrats weiterhin durchzuführen. Die Arbeit im Homeoffice wird von den Betriebsräten unterschiedlich gehandhabt: Manche sehen es als Ehrensache, dass sie auf Homeoffice verzichten und kontinuierlich im Betrieb sind. Andere setzen sich dafür ein, die Präsenzpflcht aufzuheben:

(Frage: Sie haben vorher von digitalen Betriebsversammlungen gesprochen. Wie hat sich sonst die Arbeit des Betriebsrats geändert?) „Wir haben natürlich momentan die Präsenzpflcht bei Betriebsräten bei uns im Werk aufgehoben. Ich habe es so gemacht, dass ich jedem Betriebsrat einen Laptop organisiert habe mit Teams drauf, das heißt, jeder kann sich von überall, wo er möchte, einwählen in die Sitzungen. Wir machen die Betriebsversammlungen momentan über so einen Newsletter, so einen Kriegsrats-Newsletter. (...) Das hat sich extrem verändert über die Videokonferenzen. Aber ich glaube, das hat sich ganz gut etabliert mittlerweile. Viele sind wirklich froh, dass wir das auch konzernweit machen, weil wir auch für den Gesamt-Betriebsrat, den Konzern-Betriebsrat, immer viel reisen mussten und man sich jetzt einwählen kann zu einer Sitzung, die für den Konzern stattfindet und so nicht

immer den ganzen Tag kaputt macht. Meines Erachtens kann das auch so bleiben. Ich finde das ganz gut, dass man das mal so, mal so machen kann, das würde mich zumindest freuen, wenn es das Gesetz nicht so starr vorgibt, dass es immer Präsenz sein muss.“ (Interview 9)

Auch für die Betriebsratsarbeit wird positiv eingeschätzt, dass sich aufwändige Dienstreisen, die früher selbstverständlich waren, einsparen und durch Videokonferenzen ersetzen lassen. Auf der anderen Seite wird die Beschleunigung kritisch gesehen, die dadurch entsteht, dass Online-Besprechungen sehr schnell einberufen werden können und die Vorbereitungszeit dafür fehlt. Dienstreisen bieten hier einen gewissen zeitlichen Puffer.

Mit den wieder steigenden Fallzahlen im Herbst 2020 wird, nachdem zwischenzeitlich wieder Dienstreisen möglich und auch erwartet waren, diese digitale Veranstaltungsweise aufgrund der sich verschärfenden Infektionslage wieder verstärkt nachgefragt (insbesondere bei Sitzungen des Konzernbetriebsrats). Aus einem der zuletzt durchgeführten Interviews mit einem Betriebsrat aus einem Unternehmen der Glasindustrie:

(Frage: Wie schaut überhaupt Betriebsratsarbeit in Corona-Zeiten aus?) „Die Betriebsversammlung ist schwierig. Alles andere machen wir jetzt über Aushänge. Wir machen unsere Betriebsratssitzungen noch immer als Präsenzsitzung. Das haben wir die ganze Zeit gemacht. Das machen wir auch so weiter. Ich habe jetzt gerade die Konzernbetriebsratssitzung vor der Brust. Da kommen ja aus ganz Deutschland die Menschen und da sagen mir jetzt aber die Betriebsratskollegen der Reihe nach ab. Und dann habe ich jetzt gestern mit der Geschäftsführung von [Name des Unternehmens] gesprochen und wir haben vereinbart, dass die ihren Part wirklich als Teamsitzung einladen.“
(Frage: Denen ist das auch zu heikel?) „Ja.“ (Interview 14)

In einem Unternehmen mit einem als hoch eingeschätzten Organisationsgrad wird die Kooperation mit der Gewerkschaft als sehr wichtig, aber auch durch den Lockdown erschwert dargestellt. Gelobt wird die Gewerkschaft für die Unterstützung in Corona-Fragen (sehr viele E-Mails mit Informationen zu Maßnahmen, Regeln, Verordnungen) – man hat das Gefühl, up to date gehalten zu werden.

Zudem gibt es gewerkschaftliche Unterstützung in Bezug auf die Nutzung digitaler Medien. Dies wird positiv gesehen, als entscheidendes Manko bleibt aber bestehen, dass die Kommunikation einseitig verläuft und damit kein Austausch mit und zwischen den Teilnehmenden stattfindet. Außerdem wird auch hier menschliche Nähe vermisst:

„Also was Seminare angeht, da ist ja ganz viel gleich am Anfang passiert, da hatte die IG BCE auch schnell Webseminare angeboten und Online-Sachen und der

Deutsche-Betriebsräte-Tag: Die schicken jetzt jede Woche so kleine Vorträge raus, da kann man dann mit teilnehmen. Also da ist viel passiert, finde ich. Aber da fehlt ja auch komplett der Austausch. Da kann man mal was im Chat schreiben und alle schreiben ‚Hallo, Hallo aus Köln, Hallo aus Hannover‘. Am Anfang dachte ich, ach das ist schön, da sind Menschen! Wenn man so hier alleine sitzt und denkt ‚Oh, andere Menschen, wie schön‘, aber das, also das hat schon lange seinen Reiz verloren. Also im Moment fehlt einfach da auch der Austausch.“ (Interview 5)

Insgesamt kann man vermuten, dass Betriebsratsarbeit in Corona-Zeiten anstrengender geworden ist – man muss stärker darauf achten, dass man sich nicht überfordert. Dies gilt zumindest dann, wenn die Mitbestimmung im Betrieb einen schweren Stand hat und mit dem Management größere Kämpfe auszutragen sind:

(Frage: Wie hat sich oder hat sich Deine Arbeit als Betriebsrat geändert jetzt in der Corona-Zeit?) (Lachend:) „Ich möchte auch mal zu Hause bleiben. Machen wir uns nichts vor: Also es ist so, ich bin ja Vorsitzender und Gesamt-Betriebsratsvorsitzender, ich bin 24 Stunden erreichbar und die Leute nutzen das auch und kommen auch am Sonntag bei mir an. Ich habe mir hier jetzt schon ein privates Handy besorgt, ich werde jetzt auch anfangen, mein Handy im Büro zu lassen, weil sonst hört das nicht auf, definitiv nicht. Also ich muss definitiv, muss ich so ein bisschen meine Arbeitsweise ändern und auch mal an mich denken.“ (Interview 8)

4.3 Erfahrungen von Unsicherheit und Ungerechtigkeit: Betrieblicher Zusammenhalt unter Druck

Die Belegschaften in den Unternehmen stehen stark unter dem Eindruck der Pandemie und auch der Maßnahmen, die in ihrem Unternehmen getroffen worden sind. Dies eröffnet als drittes Handlungsfeld für den Betriebsrat, die Kolleginnen und Kollegen zu unterstützen wie auch die Sorge dafür zu tragen, dass Kollegialität erhalten und solidarisches Handeln möglich bleibt.

Die Betriebsräte sind gefordert, sich mit der Angst vor Ansteckung in der Belegschaft auseinanderzusetzen und Antworten auf Fragen hygienischer Art zu finden, für deren Beurteilung sie die fachlichen Grundlagen nicht haben. Auch hier lag der Belastungsschwerpunkt für die Betriebsratsarbeit in der ersten Phase der Pandemie. Wenn zu den Sorgen um die eigene Gesundheit die Sorge um den eigenen Arbeitsplatz oder auch Probleme im privaten Lebensumfeld hinzukommen, hat der Betriebsrat alle Hände voll zu tun, um die Beschäftigten so zu unterstützen, dass sie nicht die Zuversicht verlieren. Solche individuellen Problemsituationen sind in der Krise in sehr viel größerem Ausmaß und mit höherer Dringlichkeit vorgekommen als in „normalen“ Zeiten. Sie bildeten deshalb auch einen Arbeitsschwerpunkt des Betriebsrats.

Erfahrungen von Unsicherheit

Manche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter machen sich Sorgen um die eigene Gesundheit und werden dadurch „verändert“, „verängstigt“ und „einsam“. Auch auf betrieblicher Ebene haben diese Sorgen Folgen: Sie beeinträchtigen manchmal die Kollegialität unter Beschäftigten und wirken als Stressfaktor im Betrieb. Zu den Gesundheitsorgen kommen noch Arbeitsplatzsorgen hinzu, wie von diesem Betriebsrat aus einem Autozulieferunternehmen geschildert wird:

„Die Stimmung, ja gut, die ist halt gespannt (...) wie es überhaupt im Ganzen weitergeht. Weil: Wenn natürlich gesagt wird, man baut Tausende Arbeitsplätze ab in Deutschland (...) sind bei uns natürlich noch nicht die Auswirkungen bekannt, weil man zum Teil die Strategie nicht kennt, wie es vielleicht weitergehen könnte.“ (Interview 15)

Wenn Arbeitsplatzsorgen auftreten, hat dies oft mit einer parallelen Transformation im Unternehmensbereich zu tun, zum Beispiel aufgrund von Umstrukturierung durch Digitalisierung von Tätigkeiten oder einer Marktabhängigkeit von besonders gefährdeten Wirtschaftssektoren. Auch Entlassungen im Betrieb aufgrund von „Kosteneffizienz“ können die Beschäftigten beunruhigen, wie diese Betriebsrätin aus einem Energieversorger berichtet:

„Ja, wir haben Bereiche, wo durch Effizienzbestrebungen dort wieder Stellen in Frage gestellt werden. Also ich sage mal, dass dort Stellen abgebaut werden. Aber jetzt so eine

richtige Existenzangst, dass der Arbeitsplatz verloren geht, eher nicht bei uns.“ (Interview 11)

Wenn die Zukunft des eigenen Unternehmens oder des Unternehmensstandorts, an dem man arbeitet, aktuell unklar ist, wirkt dies für die Beschäftigten beunruhigend. Bei einem Automobilzulieferer hat die Krise einen erheblichen Absatzeinbruch verursacht und es wurden arbeitsbezogene Maßnahmen wie Kurzarbeit, Kündigung von Leiharbeitsverhältnissen, Mobile Work und versetzte Arbeitszeiten eingeführt. Der Betriebsrat dieses Unternehmens berichtet über die Situation aus Beschäftigtensicht:

„...mit dem Thema Transformation... also die Automobilbranche erfindet sich ja schon seit etwas Längerem neu. Aufgrund von E-Mobilität und anderem findet ja auch ein Umdenken statt. Dementsprechend bauen unsere großen Kunden ja ihre Plattform um und Arbeitsplätze verändern sich, Digitalisierung geht rasend schnell. Und jetzt kam Corona klar dazu, und das war dann alles ganz viel auf einmal, so dass wir auch ganz, ganz viele Themen auf einmal haben. (...) Es gibt Bereiche, da ist die Stimmung noch sehr bedrückt, weil man nicht weiß, was die Zukunft bringt, und im produktiven Bereich eher nicht so bedrückt. Also da sieht man schon, die Autos werden wieder verkauft, Autos werden gebaut. Also da geht es eigentlich. Aber wie gesagt, im indirekten Bereich, das heißt, in den kaufmännischen, in den juristischen Bereichen, da schaut man schon ein bisschen argwöhnisch, weil man nicht weiß, was die Zukunft bringt.“ (Interview 4)

Ängste um den eigenen Arbeitsplatz sind besonders ausgeprägt in Betrieben beziehungsweise unter Beschäftigtengruppen, die kaum Vorerfahrungen mit Krisen und Maßnahmen wie Kurzarbeit haben. Für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus dem indirekten Bereich erscheint Kurzarbeit stärker als Bedrohung („als letztes Mittel vor der Entlassung“) als bei Produktionsbeschäftigten, die mit solchen Maßnahmen eher vertraut sind. Auch bei Beschäftigten, die am Arbeitsmarkt aufgrund von Alter, Qualifikationsniveau, Migrationshintergrund gefährdeter sind, sind solche Sorgen stärker ausgeprägt. Das folgende Zitat aus dem Interview mit dem Betriebsrat eines Automobilzulieferers bringt dies auf den Punkt:

„Gerade auch im produktiven Bereich, wir haben viele Mitarbeiter mit Migrationshintergrund, die eigentlich keine richtige Ausbildung haben, die bei uns Produktionsmitarbeiter sind, die machen auch alle einen guten Job, davon abgesehen, aber die haben natürlich Angst. Wenn sie jetzt mit Mitte 50 auf einmal ihren Arbeitsplatz verlieren würden, dann müssten sie sich als Produktionsmitarbeiter irgendwo noch mal wieder beweisen oder beziehungsweise, ob sie überhaupt genommen werden, das sind die Ängste, die sie haben.“ (Interview 4)

Wenn die Pandemie nicht nur die Erwerbsarbeit, sondern auch die private Lebensführung massiv beeinträchtigt und in der Belegschaft das Vertrauen zur Geschäftsführung fehlt, kumulieren psychische Belastungen:

„... von Woche zu Woche wird es schlimmer, dass die Leute immer weniger Lust haben und immer aggressiver werden. Konnten nicht in Urlaub fahren und zu Hause auch alles Mist. Naja. (...) Erstmal diese ganze Corona-Situation und auch, wie unser Management, sage ich mal, ihre Performance hier abgeliefert hat. Oder noch abgeliefert.“ (Interview 8)

Betriebsräte sehen es als eine zentrale Aufgabe, den Beschäftigten durch Gespräche diese Sorgen zu nehmen. Das zeigt folgendes Interview mit dem Betriebsrat eines Autozulieferers, bei dem schon vor der Corona-Krise Arbeitsplätze abgebaut worden waren:

„Aber ich versuche sie halt aufzubauen und versuche ihnen zu sagen ‚Mensch, Ihr habt Eure Projekte immer noch, Ihr arbeitet an Euren Projekten. Merkst du denn, dass du mehr Zeit hast? Hast du weniger zu tun?‘, dann sagen alle ‚Nein, wir müssen gar nicht und wir können gar nicht kurzarbeiten, sonst bleibt alles liegen‘, dann sage ich ‚Ja, siehst du, jetzt habt doch mal Vertrauen, das wird schon gehen‘. Was anderes kann ich nicht tun. Also doch, wir versuchen, an der Kommunikation zu arbeiten.“ (Interview 2)

Dabei trotz Kontakteinschränkungen nahe an der Belegschaft zu bleiben, stellt für den Betriebsrat eine doppelte Herausforderung dar, wie dieser Interviewpartner aus einem stark von der Krise betroffenen Autozulieferer berichtet:

„Die letzten Wochen, Monate ging es eigentlich nur darum, dass die Leute hören, ‚wir werden niemanden entlassen‘. Also, die haben Ängste gehabt, was die Beschäftigungssicherung angeht, also der Arbeitsplatz natürlich, darum geht es eigentlich fast allen. Da ist einfach eine Unsicherheit in der Mannschaft.“ (Frage: Sind das fundierte Ängste deiner Meinung nach?) „Ja. Doch schon. (...) Und da probieren wir halt ganz viel, und ich glaube auch, das ist immer das beste Mittel, wenn Menschen miteinander reden. Da fehlt uns, aber auch das merken wir, der persönliche Kontakt, der ist ganz wichtig.“ (...) (Frage: Und wie geht ihr als Betriebsrat damit um?) „Ja, wir können halt nur aufklären. Wir können nur in Gesprächen probieren, ihnen die Angst zu nehmen, aber eine endgültige Angst kann ich natürlich nicht nehmen, weil, ich weiß nicht, was in drei, vier Monaten ist. Also wir probieren, sehr viel positiv auf die Menschen einzugehen. Aber das Wichtigste ist schon, wir bleiben dabei ehrlich und sagen die Wahrheit, weil, ich glaube einfach, wenn man Menschen was vormacht, dann merken sie es.“ (Interview 4)

Erfahrungen von Ungerechtigkeit

Ein weiteres Thema, mit dem Betriebsräte aktuell konfrontiert sind, ist der Umgang mit Ungerechtigkeitsempfindungen in der Belegschaft aufgrund ungleicher Betroffenheit von betrieblichen Maßnahmen wie mobiler Arbeit oder Kurzarbeit. Folgender Interviewausschnitt mit dem Betriebsrat aus einem Chemieunternehmen schildert genau dieses Problem:

„Letzte Woche habe ich diese Situation gehabt, dass wir bei mir, bei uns im Personalbüro gesessen haben und ich mit meinem Personalleiter und Personalleiterin gesprochen habe, wie wir denn jetzt mit Home-Arbeit weiter umgehen und mit der Urlaubsphase weiter umgehen. (...) Das haben wir besprochen und kam zufällig unser Sicherheitschef rein und hörte die Diskussion. ‚Naja‘, sagt er, ‚das betrifft mich ja nicht, ich kann ja von zu Hause aus weiterarbeiten‘. Also das finde ich, das ist dann keine faire Diskussion. (...) Da habe ich dann sofort einen Riegel vorgeschoben und habe dann die Home-Arbeitsplätze erstmal bis auf die Corona-Geschichte gestrichen. So, bevor wir da nicht eine Regelung haben. Weil ich sehe dann schon, da sind Begehrlichkeiten von denen, die es machen können und andere bleiben da auf der Strecke. Finde ich, fehlt die Gerechtigkeit.“ (Interview 3)

Die Wahrnehmung, „Kurzarbeit ist ja sowieso nur was für Gewerbliche“ sorgt für Diskussionen und Konflikte unter den Beschäftigten. Ähnlich verhält es sich mit mobiler Arbeit, wie beispielsweise bei einem Autozulieferer:

„Alle die, die die Möglichkeit hatten, die sind natürlich ein bisschen eher in Mobile Work gegangen, natürlich immer in Zustimmung mit dem Vorgesetzten, und, jetzt bin ich mal böse, die Kleinen, die Produktionsmitarbeiter, die waren noch ein bisschen länger hier, die kamen sich natürlich ein bisschen verlassen vor. Wir dürfen hier noch arbeiten, dürfen uns alle gegenseitig anstecken und verseuchen, und die anderen, die sind schon alle zu Hause. Da ist so ein bisschen böses Blut manchmal.“ (Interview 15)

Wie Betriebsräte mit diesen Herausforderungen umgehen sollen, ist eine schwierige und im Moment noch offene Frage:

„Das ist auch ein ganz, ganz schwieriger Punkt jetzt bei der BV zur Gestaltung. Die Verwaltung soll alle zwei Tage zu Hause arbeiten, beziehungsweise mobil arbeiten. In der Produktion und im Labor ist so was natürlich schwierig. Ehrlich gesagt, habe ich noch kein Patent dafür, bei der nächsten Besprechung wollen wir das nochmal ansprechen. Vielleicht kriegen wir da irgendwo einen Konsens. Ich weiß aber nicht. Aber das ist wirklich ein Knackpunkt. Und dass da der eine oder andere mal sich schlechter behandelt fühlt oder fühlen wird, das werden wir wahrscheinlich gar nicht knacken.“ (Interview 12)

Zu der ungleichen Betroffenheit betrieblicher Maßnahmen kommen noch Ungleichheiten unter den Beschäftigten beim Zugang zu digitalen Kommunikationskanälen hinzu. Dies kann wiederum zu ungleichen Informations- und Beteiligungsmöglichkeiten führen, wie der Betriebsrat eines Automobilzulieferers erzählt:

„Eine virtuelle Versammlung ist für uns schlecht denkbar, ja, weil du erreichst sie ja gar nicht alle.“ (Frage: Die Indirekten, die erreichst Du ja wahrscheinlich, wenn Du willst, aber die Direkten erreicht man nicht, oder?) „Genau. Das ist genau unser Problem: Wenn die auf Schicht sind.“ (Interview 15)

Betriebliche Solidarität und Zusammenhalt in der Krise

Die Situation ist in fast allen untersuchten Unternehmen unsicher und dies kann eine Herausforderung für den betrieblichen Zusammenhalt darstellen, wie es der Betriebsratsvorsitzende eines Autozulieferers beschreibt:

„Es ist, ja, es ist eine unsichere Situation. Die letzten Gespräche, die wir geführt haben, die: ‚Wie viel müssen noch gehen?‘. Aber diese Frage, diese Frage ist menschlich. Diese Frage kann auch der Betriebsrat nicht beantworten. Ich, ich neige dazu, den Leuten zu sagen: ‚Liebe Leute, wie war Euer letztes Personalgespräch, habt Ihr überhaupt eines gehabt, wie lange seid Ihr schon dabei, hattet Ihr schon jemals...‘ – ich versuche, sie aufzubauen – ‚Hattet Ihr schon mal Probleme? Nein?‘, also dann habt Vertrauen, letztendlich.“ (Interview 2)

Kommen die bereits benannten Ängste und Ungerechtigkeitsempfindungen hinzu, kann es kritisch mit dem betrieblichen Zusammenhalt aussehen, wie beispielsweise bei diesem Energieversorger:

„Mein Gefühl ist, dass manchmal auch ein bisschen Neid aufkommt gegenüber denen, die nicht zu Hause arbeiten dürfen, weil halt keine Technik zur Verfügung gestellt wurde, gegenüber denen, die sich das vielleicht frei einteilen können. An einem ganz einfachen praktischen Beispiel: Die noch im Büro sitzen, können halt nicht mal einen Arzttermin früh um zehn machen. Müssen immer gucken, dass sie sich den vielleicht am Nachmittag um 16 Uhr machen. Und das ist natürlich schwieriger, auch einen Termin zu bekommen und ja, das vereinfacht es einfach, wenn man von zu Hause aus arbeitet, dann kann man das mal dazwischen schieben. Und da entsteht schon ein bisschen Neid, habe ich den Eindruck.“ (Frage: Also kann es sein, dass da die Stimmung, der Zusammenhalt unter den Mitarbeitern, ein bisschen darunter leiden dann?) „Ja. Es sind auch mehr Gespräche in der Richtung notwendig. Manchmal sind es bloß kleine Kommentare ‚Na, liegst du wieder am Pool?‘ oder was anderes, aber dafür geht natürlich ganz viel verloren.“ (Interview 10)

Für manche Betriebsräte stellt sich die Frage, wie es mit dem betrieblichen Zusammenhalt längerfristig weitergehen wird, falls die gegenwärtigen Kontaktbeschränkungen aufrechterhalten werden müssen: Wie soll das Zusammengehörigkeitsgefühl und die Identifikation mit dem Unternehmen und als Basis der gewerkschaftlichen Organisation ohne persönliche Interaktion gelingen? Obgleich die wirtschaftliche Lage seines Unternehmens der Energiebranche weitgehend stabil ist, sieht das der Betriebsrat problematisch:

„Ach, also für mich ist es wirklich dieses Zwischenmenschliche: Wie das funktionieren soll in Zukunft, wie man das zusammenbekommt. Und wenn mehr von zu Hause arbeiten, sieht man sich auch nicht mehr so. Wie funktioniert das mit den Teams, der Zusammenhalt untereinander?“ (...) (Frage: Auch die Frage der Solidarität im Betrieb?) „Ja, denke ich schon. Ja, wenn man die Menschen, mit denen ich vielleicht zehn oder 20 Jahre zusammengearbeitet habe... da weiß man Bescheid und man kennt sich, man schätzt sich. Aber wenn jetzt neue Kollegen dazu kommen oder beim Mittagessen auch die neuen Azubis sonst gesehen werden. Ich stelle mir das schon schwierig vor, wie die diesen Zusammenhalt finden und sich auch mit dem Unternehmen identifizieren können oder wie man sie auch gewerkschaftlich zusammenbekommt. Es finden ja auch keine Gewerkschaftsveranstaltungen statt, wo man sich mal auf ein Bierchen getroffen hat oder es finden ja auch keine Betriebsfeiern momentan statt, das ist ja alles bis Jahresende ausgesetzt. Und das ist schon schwierig. Auch was die soziale Komponente betrifft, auf alle Fälle, ja.“ (Interview 10)

Auch für die betriebliche Solidarität können solche Ängste und Ungerechtigkeitsempfindungen einen Stresstest bedeuten. Dies ist interessanterweise unabhängig davon, ob die Krise Absatzeinbrüche (wie im Fall des Papierunternehmens) oder -steigerungen (wie im Pharmaunternehmen) mit sich bringt:

„Dieses Motto ‚Ja, wenn jeder an sich selber denkt, ist auch jedem geholfen‘, das funktioniert natürlich nicht. Also das ist, das war schon eine Schwierigkeit, das muss man sagen. Und das gilt auch für den Betrieb. Es kamen viele Anfragen von Beschäftigten, die einfach freigestellt werden wollten, weil die sich einfach Sorge um ihre Gesundheit gemacht haben oder um die Gesundheit ihrer Angehörigen. Also, die hatten schon Angst. Und die haben natürlich auch kein Verständnis dafür gehabt, wenn wir gesagt haben ‚Nein, du musst trotzdem zur Arbeit kommen, wir brauchen dich, weil wir halt in diesen Wechsel rein müssen‘. Wir müssen alle mal zu Hause lassen und nicht nur den einen. Und das war schon ein Problem. Also die Solidarität ist sicherlich hier nach wie vor vorhanden, aber dies war schon eine Phase, in der viele eher an sich selber denken wollten als an andere. Das muss man schon sagen.“ (Interview 1)

„Insgesamt ist sie ein bisschen bedrohter oder ist Zusammenarbeit ein bisschen anstrengender, weil diese Angstkomponente noch mitspielt: ‚Steckt der mich jetzt gleich an?‘ oder: ‚Warum kommt der jetzt hierher? Wo war der vorher?‘ Und jetzt fahren die Leute in Urlaub: ‚Wie, du fährst nach Spanien, wieso machst du das, bleib doch zu Hause!‘ und ‚Nein, ich lass mir hier gar nichts vorschreiben‘. Also das ist schon so eine Ebene, die in der Kollegialität ein Stressfaktor ist.“ (Interview 5)

Nichtsdestotrotz sprechen die meisten interviewten Betriebsräte von einem ausgeprägten Solidaritätsgefühl, welches die Krise in manchen Fällen sogar verstärkt habe:

„Aufgrund der Krise, weil man ganz schnell gemerkt hat: Das Ding können wir nur zusammen wuppen. Also das war meines Erachtens ein tolles Erlebnis zu sehen, was ist, wenn es richtig knallt, und das haben wir so gehabt, indem wir so einen Lockdown hatten, dass wir wirklich probiert haben, uns alle zusammenzuraufen und dass wir fair miteinander gearbeitet haben. Das war ein sehr positives Erlebnis. Ja!“ (Interview 4)

Auch bei der Umsetzung der Schutzmaßnahmen haben die Beschäftigten eine starke Solidarität gezeigt, wie die Betriebsräte zweier Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen (Glas- und Konsumgüterproduktion) beschreiben, die aber mit einer ähnlichen Problemlage, der Aufrechterhaltung der Produktion und der Berücksichtigung von Infektionsschutzmaßnahmen, konfrontiert waren:

„Also was ich richtig gut finde, ist das Tragen der Masken. Da habe ich persönlich gedacht, wenn wir das jetzt so machen, nein: Maskenpflicht auf Fluren, beim Zonenwechsel oder, oder, oder, das gibt ein Riesentheater! Nichts! Gar nichts! Die Leute haben teilweise sogar nach den Masken gefragt. Ich glaube, ich hatte maximal, wir haben ja 1 200 Mann, maximal zwei Gespräche über die Masken. Gar kein Problem. (...) Also, wir hätten da keine Arbeitssicherheitseinweisung rausgeben müssen, das kam von den Mitarbeitern und Kollegen schon selber. Und das fand ich sehr, sehr beeindruckend. Hätte ich selber nicht gedacht, dass es so gut funktioniert.“ (Interview 9)

„Die Schutzmaßnahmen haben jeden auch ein bisschen zum Weiterdenken gebracht, nicht nur, was Mitarbeiter zu Mitarbeiter angeht in der Nähe und so weiter, auch allgemein im Betrieb ist man positiver geworden, ja, heftige Solidarität ist da.“ (Interview 12)

Ähnlich wie im Zusammenhang mit der Motivation der Beschäftigten spielt das Verhältnis zur Unternehmensleitung auch hier eine wichtige Rolle. Wie Solidarität von Arbeitgeberseite aussehen kann, zeigt das folgende Beispiel

aus einem Autozulieferunternehmen, welches erhebliche Absatzeinbrüche als Folge der Krise erlebt hat:

„Also ab einem gewissen Alter ist das bei uns nach Manteltarifvertrag so, dass die 55-Jährigen im Mehrschichtbetrieb – also ab zwei Schichten, drei Schichten – alle drei Wochen einen Tag frei bekommen. (...) Da gab es dann auch diese Fragen: ‚Was passiert denn, wenn ich jetzt Kurzarbeit habe?‘ Der Manteltarifvertrag sagt an sich, dass man nur Anspruch darauf hat, wenn man auch durchgängig gearbeitet hat. Da wurde sehr großzügig mit umgegangen seitens des Arbeitgebers, dass auch, wenn du mal eine Woche oder 14 Tage Kurzarbeit hattest, hast du trotzdem deinen freien Tag bekommen.“ (Interview 15)

Jenseits des Entgegenkommens von Unternehmensleitungen lässt sich festhalten, dass Zusammenhalt und betriebliche Solidarität gute Rezepte in Zeiten der Krise sind. Dies funktioniert jedenfalls dann, wenn man ein Gefühl schaffen kann, dass sich alle in einem Boot wähen:

„Ganz ehrlich, was wir aus der Krise gelernt haben ist, dass wir, wenn wir wollen, wenn wir zusammenhalten, alles schaffen. (...) Was ich persönlich gelernt habe ist, egal was wir machen, ich finde, es soll für jeden gelten, wirklich für jeden. Dann hast du hier keine Neider, keinen Konkurrenzkampf und kein ‚Der kriegt das und ich kriege das nicht‘. Das ist für mich wirklich eines der elementarsten Dinge, dass jeder im gleichen Boot sitzt.“ (Interview 12)

Betriebliche Solidarität stellt also eine zentrale Ressource besonders in schwierigen Zeiten wie dieser dar. Aber auch eine, die aufgrund wahrgenommener Ungleichheit und Ungerechtigkeit in Gefahr geraten kann. Diese Ambivalenz spricht für die Notwendigkeit, Solidarität im Betrieb aktiv herzustellen und Krisensituationen wie die aktuelle als Chance dafür zu nutzen.

5

5. Zusammenfassung

Angesichts der globalisierten Welt wurde schon länger mit einer Pandemie gerechnet. Dennoch ist die aktuelle Corona-Krise ein disruptives, plötzliches Ereignis. Sie ist verbunden mit tiefgreifenden Veränderungen in Industrieunternehmen und beschleunigt langfristiger stattfindende Umbrüche in der industriellen Produktion.⁴

Auch in den in dieser Untersuchung befragten Betrieben waren für diesen epidemiologischen Ernstfall keine ausreichenden Strategien vorhanden und entsprechend hektisch wurde insbesondere in den ersten Wochen der Krise darauf reagiert. Für die Betriebsräte in den Unternehmen war die Herausforderung eine doppelte: Einerseits die Auseinandersetzung mit den und um die betrieblichen Maßnahmen zum Infektionsschutz, andererseits die eigene Arbeit, die unter Corona-Bedingungen neu organisiert werden musste.

Die vorliegende Untersuchung richtete ihren Blick darauf, welche Rolle Betriebsräte im Krisenmanagement gespielt haben und wie sich ihre Arbeit in der Corona-Krise verändert hat. Die Befunde zeigen, dass drei Handlungsfelder im Vordergrund standen:

1. Die Auseinandersetzung mit Covid-19 und die

Zusammenarbeit mit dem Management (Handlungsfeld Arbeitsbeziehungen): Die Betriebsräte berichten im Hinblick auf die Zusammenarbeit mit dem Management und die getroffenen Regelungen überwiegend von positiven Erfahrungen. Es wird jedoch auch erkennbar, dass sie ihre Rolle der Mitbestimmung im Krisenmanagement erst finden und manchmal auch erkämpfen und dabei oft schnelle Lösungen entwickeln mussten. In der zweiten Phase der Corona-Krise stand bei einigen entsprechend im Vordergrund, die kurzfristig getroffenen ad-hoc-Entscheidungen nachholend auf sicherere Füße zu stellen, zum Beispiel durch Betriebsvereinbarung zum mobilen Arbeiten – oder auch in die vorausschauende Regulierung zu kommen, etwa mit einer „Pandemie-Betriebsvereinbarung“, die die Zusammensetzung und Arbeitsweise von Krisenstäben im Pandemie-Fall regeln könnte. Diese Arbeitsweise entspricht dann eher wieder dem

„business-as-usual“ der Betriebsratsarbeit – gegebenenfalls inklusive der damit verbundenen Konflikte, je nach Ausgangssituation im Unternehmen.

2. Mitbestimmung und Interaktion in distanzierten Zeiten (Handlungsfeld Kommunikation):

Betriebsratshandeln in der Corona-Krise, das zeigen die Befunde, ist anstrengend und mit dem Erschließen von inhaltlichem Neuland verbunden, aber gleichzeitig auch ein einmal angestoßener Lernprozess, der über die Krise hinausweist. Dies betrifft insbesondere den Einsatz digitaler Medien für die Betriebsratsarbeit (von der Gremiumssitzung als Zoom-Meeting über die virtuelle Betriebsversammlung bis zur Kommunikation mit Beschäftigten im Homeoffice). Die Erfahrungen sind durchaus positiv, schließen aber auch die Erfahrung der Grenzen digitaler Kommunikation mit ein. Vor-Ort-Präsenz jenseits individueller Arbeitsstile wird für die Betriebsratsarbeit als wichtig und unerlässlich erfahren, auch negative Folgen für die Kollegialität werden beobachtet, und es wird thematisiert, „dass es schwieriger ist, Beschäftigte im Homeoffice anzusprechen.“

3. Unsicherheit und Betriebsklima (Handlungsfeld betrieblicher Zusammenhalt):

Dass der betriebliche Zusammenhalt eine der wichtigsten Ressourcen für einen erfolgreichen Umgang mit der Corona-Krise ist, darin sind sich die Befragten weitgehend einig.⁵ Die Befunde zeigen aber auch, dass diese Ressource weder selbstverständlich noch unerschöpflich ist, sondern eine kulturelle, aber auch materielle Grundlage braucht. Als wichtig erwiesen sich dabei zum einen die transparente Kommunikation von Maßnahmen und zum anderen das nachvollziehbare Bemühen um eine gerechte Verteilung von Einschränkungen unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie das geregelte Abfedern von Härten zumindest für die Stammbeschafteten über die tariflichen oder betrieblichen Vereinbarungen (etwa beim Kurzarbeitergeld). Die Berichte zu diesem Handlungsfeld sind überwiegend positiv, teilweise wird die Krise sogar als ein Ereignis

⁴ Promberger 2020, S. 462.

⁵ Dies wurde in anderen aktuellen Studien auch so bestätigt, vgl. u. a. auch Promberger 2020.

beschrieben, dass den betrieblichen Zusammenhalt gefördert hat. Aber das ist weder überall so noch gilt es durchgehend. Es gibt auch Spaltungslinien: Zwischen denen in Kurzarbeit und denen, die nicht in Kurzarbeit sind, zwischen denen, die zu Hause arbeiten dürfen und denen, die im Betrieb bleiben müssen und – natürlich: Zwischen den Stammebelegschaften einerseits und den Beschäftigten der Randbelegschaften andererseits, die in der Krise gehen mussten oder nicht übernommen wurden. Die Corona-Krise wurde entsprechend als widersprüchliche kollektive Erfahrung von Solidarität und Ungleichheit wahrgenommen.⁶

Wie die Maßnahmen und Erfahrungen mit der Krise auch über die eigentliche Krisenzeit hinaus wirksam werden – etwa in einem höheren Anteil von Beschäftigten mit Mobile-Working-Arrangements – wird sich erst zeigen. Da alle Betriebe immer eine eigene Vorgeschichte und spezifische Rahmenbedingungen haben, kann das auch sehr unterschiedlich ausfallen. Nicht wenige der Befragten betonten im Interview, dass sich der Betrieb nicht „nur“ in der aktuellen Corona-Krise, sondern schon länger in einer Transformationskrise befinde. Welche mittel- oder langfristigen Folgen diese „Doppelkrise“⁷ also haben wird, ist noch nicht zu beantworten. Eindeutig zeigt sich aber, dass gewerkschaftliche Mitbestimmung sowie die tariflichen oder betrieblichen Vereinbarungen einen stabilisierenden Effekt in den Unternehmen haben.

⁶ Vgl. dazu weitere Studien, wie beispielsweise Mayer-Ahuja & Detje 2020.

⁷ So nennen es Köhlinger & Habermann 2020.

Literaturverzeichnis

Köhlinger, J.; Habermann, J. (2020): Was kommt nach der Pandemie? Herausforderungen für die gewerkschaftliche Betriebs-, Tarif- und Organisationspolitik der IG Metall, in: WSI-Mitteilungen, Heft 6/2020, S. 508–512.

Mayer-Ahuja, N.; Detje, R. (2020): Solidarität in Zeiten der Pandemie: Potenziale für eine neue Politik der Arbeit? In: WSI-Mitteilungen, Heft 6/2020, S. 493–500.

Promberger, M. (2020): Resilienz: Was Organisationen und Regierungen aus der Corona-Krise lernen können, in: WSI-Mitteilungen, Heft 6/2020, S. 462–467.

**Stiftung Arbeit und Umwelt
der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie**

Inselstraße 6
10179 Berlin
Telefon +49 30 2787 1325

Königsworther Platz 6
30167 Hannover
Telefon +49 511 7631 472

E-Mail: arbeit-umwelt@igbce.de
Internet: www.arbeit-umwelt.de

