

# BETRIEBSRATSARBEIT IM KRISENMODUS

**Beispiele guter Praxis – Projekte zum Deutschen Betriebsrätepreis  
des Jahres 2020**

Julia Massolle, Svenja Kneer





## MEHR IM MITBESTIMMUNGSPORTAL

---

Werkzeugkasten „Gute Praxis“

<https://www.mitbestimmung.de/html/gute-praxis-8562.html>

## AUTORENSCHAFT

---

### **Julia Massolle**

ist seit 2016 wissenschaftliche Mitarbeiterin im Helex Institut in Bochum. Sie hat Sozialwissenschaft an der Ruhr-Universität in Bochum und an der University of Helsinki in Finnland studiert.

Kontakt: [julia.massolle@helex-institut.de](mailto:julia.massolle@helex-institut.de)

### **Svenja Kneer**

ist Praktikantin im Helex Institut in Bochum. Sie studiert Soziologie mit dem Schwerpunkt Arbeit, Beruf und Organisation im Master an der Universität Duisburg-Essen.

Kontakt: [svenja.kneer@helex-institut.de](mailto:svenja.kneer@helex-institut.de)

# BETRIEBSRATSARBEIT IM KRISENMODUS

**Beispiele guter Praxis – Projekte zum Deutschen Betriebsrätepreis  
des Jahres 2020**

Julia Massolle, Svenja Kneer

---

## ABSTRACT

Die diesjährige Publikation zum Deutschen Betriebsräte-Preis erscheint zum Thema *Betriebsratsarbeit im Krisenmodus*. Das Ziel dieser Publikation ist es, Handlungs- und Orientierungswissen für die Betriebsratsarbeit zu vermitteln. Es werden acht Beispiele Guter Praxis gezeigt, die im letzten Jahr beim Betriebsräte-Preis zur veränderten Betriebsratsarbeit und zum Krisenmanagement von Betriebsräten eingereicht wurden. Die Projekte geben Einblicke darin, welche Lösungen Betriebsräte erarbeitet haben, um sicherzustellen, dass die Mitbestimmung präsent ist und nicht an Qualität verliert. Sie zeigen aber auch, welche Maßnahmen zum Gesundheitsschutz auf den Weg gebracht wurden und wie sich die Kommunikation mit den Beschäftigten in dieser Zeit gestaltete. In Interviews mit Vertreterinnen und Vertretern der Betriebsratsgremien wurden die Ausgangslage und die Projekte ausführlich erläutert.

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>Einleitung</b>   | <b>5</b>  |
| <b>2</b> | <b>Blick in die Praxis:</b>   |           |
|          | <b>Betriebsratsarbeit während der Coronapandemie</b>  | <b>6</b>  |
| 2.1      | AGCO GmbH: Vertrauen in infektionssichere Arbeitsplätze schaffen.                                     | 7         |
| 2.2      | Alfred Kärcher SE & Co. KG: Der Gesamtbetriebsrat Kärcher als Krisenmanager in der Pandemie           | 11        |
| 2.3      | ArianeGroup GmbH: Alternativen zur Betriebsversammlung in Zeiten der COVID-19-Pandemie.               | 15        |
| 2.4      | AWO Kreisverband Siegen-Wittgenstein Olpe: Handlungssicherheit für den Betriebsrat schaffen           | 19        |
| 2.5      | Chemnitzer Verkehrs-AG: Betriebsrat in Zeiten der Coronapandemie                                      | 22        |
| 2.6      | GlaxoSmithKline GmbH & Co. KG: Die Coronakrise als Katalysator für Mitbestimmung                      | 25        |
| 2.7      | Roche Diagnostics GmbH: Schnelle Umstellung der Betriebsratsarbeit für eine krisenfeste Mitbestimmung | 28        |
| 2.8      | Stadtwerke Böblingen GmbH & Co. KG: Innovative Arbeitsorganisation durch engagiertes Krisenmanagement | 32        |
|          | <b>Über unsere Arbeit</b>   | <b>37</b> |

# 1 EINLEITUNG

Seit nun schon anderthalb Jahren prägt die Coronapandemie unser Leben und unseren Alltag. Ein Zeitraum, der zu Anfang der Pandemie nicht denkbar gewesen wäre. Heute ist klar, dass das Virus für immer unter uns bleiben wird. Zum Zeitpunkt als diese Publikation geschrieben wurde (Juli 2021) war gerade ein Moment des Durchatmens: Der Inzidenzwert war niedrig und knapp die Hälfte der Bevölkerung verfügte über einen vollständigen Impfschutz. Das öffentliche Leben war in Ansätzen zur Normalität zurückgekehrt – in Restaurants konnte wieder vor Ort gegessen werden und auch die Theater und Kinos waren wieder geöffnet.

Die Interessenvertretungen und Unternehmen schauen auf eine anstrengende Zeit zurück, in der immer auf Sicht, parallel zu den Entwicklungen der Coronapandemie, agiert wurde. Langfristige Planungen waren vielfach nur unter Vorbehalt möglich. Die infektionssichere Organisation von Arbeit war dabei sicherlich die größte Herausforderung, in dessen Zuge das Homeoffice an noch nie da gewesener Dynamik erfahren hat. Verschiedene Studien zeigen, dass rund 40 Prozent der Beschäftigten die Möglichkeit hatten, von zu Hause aus zu arbeiten (Frodermann et al. 2021; Emmeler/Kohlrausch 2021). Auch wenn mit Sicherheit die Coronapandemie noch nicht vorüber ist, so trauen sich die Unternehmen allmählich, einen perspektivischen Blick einzunehmen und die gemachten Erfahrungen in langfristige Konzepte zu überführen. Welche Arbeitsmodelle und Arbeitsweisen sollten zu generellen Konzepten werden? Gespräche, Diskussionen und Verhandlungen hierüber haben längst begonnen, vor allem die Themen Homeoffice und Desksharing werden dabei stark fokussiert. Betriebsräte sind herausgefordert, gute Lösungen im Sinne der Beschäftigten zu vereinbaren.

Gleichermaßen verändert sich durch die Pandemie die Organisation der Betriebsratsarbeit selbst: Die digitale Kommunikation stellt eine zentrale Neuerung dar, die Veränderungsprozesse anstößt und Auswirkungen auf die Art der Arbeit und der Zusammenarbeit hat (Krämer, Pfizenmayer 2020, S. 12). Die Zusammenarbeit im digitalen Raum hat Betriebsräte in ihrer Arbeit miteinander, mit dem Arbeitgeber und mit den Mitarbeitenden vor neue Herausforderungen gestellt, aber auch für unerwartete positive Effekte gesorgt. Konnte auf der einen Seite die Betriebsratsarbeit praktikabel über digitale Tools umgesetzt werden, sind es auf der anderen Seite vor allem die Diskussionskultur, der persönliche und spontane Austausch mit den Beschäftigten, die in dieser Zeit gelitten haben. Waren mit dem zwischenzeitlich eingeführten § 129 BetrVG virtuelle Betriebsratssitzung möglich, ist dies nun mit dem im Mai 2021 beschlossenen Betriebsrätemodernisierungsgesetz unbefristet zulässig. Betriebsratsgremien müssen sich aktuell überlegen, wie und ob sie diese Möglichkeit langfristig

in ihre Organisation integrieren wollen. Mit Blick auf das kommende Jahr schauen die Betriebsräte auf eine Betriebsratswahl, deren Vorbereitungen (und ggf. die Durchführung selbst) in eine Pandemie fällt. Nach anderthalb Jahren, in denen der direkte Kontakt zu den Beschäftigten eingeschränkt war, stellt sich die Frage, wie sich dies auf die Wahlbeteiligung und Aufstellung von Kandidatinnen und Kandidaten auswirken wird. Die Auswirkungen der Pandemie stellen die Interessenvertreterinnen und -vertreter weiterhin vor vielfältige Aufgaben.

Die diesjährige Publikation zum Deutschen Betriebsräte-Preis erscheint zum Thema *Betriebsratsarbeit im Krisenmodus*. Das Ziel dieser Publikation ist es, Handlungs- und Orientierungswissen für die Betriebsratsarbeit zu vermitteln. Es werden acht Beispiele Guter Praxis gezeigt, die im letzten Jahr beim Betriebsräte-Preis zur veränderten Betriebsratsarbeit und zum Krisenmanagement von Betriebsräten eingereicht wurden. Die Projekte geben Einblicke darin, welche Lösungen Betriebsräte erarbeitet haben, damit die Mitbestimmung präsent bleibt und nicht an Einfluss verliert. Denn gerade in Krisen ist sicherzustellen, dass die Interessen der Beschäftigten zu jeder Zeit gut vertreten sind, die Interessenvertreterinnen und -vertreter ausreichend Informationen erhalten und aktiv Einfluss auf Entscheidungen nehmen können. Die Projekte zeigen aber auch, welche Maßnahmen zum Gesundheitsschutz auf den Weg gebracht wurden und wie sich die Kommunikation mit den Beschäftigten in dieser Zeit gestaltete. Gerade der letzte Punkt ist in Anbetracht der anstehenden Wahlen im nächsten Jahr von Relevanz. Wie wirkt sich der fehlende persönliche Kontakt hierauf aus?

In Interviews mit Vertreterinnen und Vertretern der Betriebsratsgremien wurden die Ausgangslage und die Projekte ausführlich erläutert. Einen herzlichen Dank an alle Betriebsratsmitglieder, die sich trotz der starken Belastung die Zeit hierfür genommen haben. Die Projekte beinhalten inspirierende Ideen und Lösungsansätze, wie die Betriebsratsarbeit während der Coronapandemie reorganisiert wurde, wie sie trotz der schwierigen Umstände an Einfluss nicht verloren hat und welche Lösungen für die Beschäftigten erarbeitet wurden. Auch geben die Projekte Aufschluss darüber, welche Erfahrungen für die eigene Betriebsratsarbeit gesammelt wurden und wie sich diese langfristig verändern kann.

## 2 BLICK IN DIE PRAXIS: BETRIEBSRATSARBEIT WÄHREND DER CORONAPANDEMIE

Wie hat der Betriebsrat seine Arbeit während der Coronapandemie organisiert? Welche Erfahrungen hat er dabei gesammelt und welche arbeitsorganisatorischen Konzepte sind langfristig vorstellbar? Welche Maßnahmen und Lösungen wurden zur Bewältigung der Coronakrise entwickelt und welche Interessen werden mit Blick auf geänderte Arbeitszeitmodelle verfolgt? Gibt es Hinweise darauf, wie sich die Pandemie auf die Betriebsratswahl im nächsten Jahr auswirken wird? Die acht Praxisbeispiele bilden ein breites Spektrum ab, bei denen gute Lösungen immer orientiert an der betrieblichen Ausgangslage entwickelt wurden. Trotz der Unterschiede gibt es unter den Beispielen eine große Gemeinsamkeit: die Möglichkeit, wieder direkt miteinander sprechen zu können, Sitzungen vor Ort in einem gemeinsamen Raum stattfinden zu lassen, wird herbeigesehnt – für die gremieninterne Arbeit, aber auch für die Kommunikation mit den Beschäftigten. In jedem Praxisbeispiel wurden Konzepte zum Infektionsschutz, zur Unterstützung der Beschäftigten, beispielsweise bei der Kinderbetreuung, oder zur Aufrechterhaltung des Austausches mit den Beschäftigten entwickelt und umgesetzt. Die einzelnen Projekte in einer Zusammenfassung:

### AGCO GmbH

#### Vertrauen in infektionssichere Arbeitsplätze schaffen

Nachbarunternehmen der AGCO GmbH waren früh von dem Coronavirus betroffen. Um Vertrauen zu schaffen, dass die Arbeitsplätze infektionssicher sind, wurde die Betriebsvereinbarung „Coronapandemie“ abgeschlossen. Die Betriebsvereinbarung ist eine Antwort auf die besonderen Anforderungen an den Arbeits- und Gesundheitsschutz.

### Alfred Kärcher SE & Co. KG

#### Der Gesamtbetriebsrat Kärcher als Krisenmanager in der Pandemie

Die Alfred Kärcher SE & Co. KG durchlief während der Pandemie einen dynamischen Krisenverlauf – sah es zu Beginn nicht gut auf dem Absatzmarkt aus, änderte sich dies schnell. In dieser Situation der Ungewissheit galt es für den Gesamtbetriebsrat, einen kühlen Kopf zu bewahren und zum Krisenmanager zu avancieren, der stets den Gesundheitsschutz und die Interessen der Belegschaft an erste Stelle setzt. Zusätzlich bemühte sich der Gesamtbetriebsrat, durch die Gründung entsprechender Gremien seine Mitbestimmung stets aufrecht zu erhalten.

### ArianeGroup GmbH

#### Alternativen zur Betriebsversammlung in Zeiten der COVID-19-Pandemie

Der Betriebsrat der ArianeGroup erfindet die Betriebsversammlung unter den Bedingungen der Pandemie neu und präsentiert Themen in Form von Videos, Trickfilmen und kurzen schriftlichen Berichten. Durch diese Herangehensweise wird der Informationsfluss an die Beschäftigten aufrechterhalten und die Sichtbarkeit der betriebsräthlichen Arbeit in einer Zeit des Social Distancing sichergestellt.

### AWO Kreisverband Siegen-Wittgenstein/Olpe

#### Handlungssicherheit für den Betriebsrat schaffen

Zu Beginn der Pandemie stellte der Betriebsrat des AWO Kreisverbands Siegen-Wittgenstein/Olpe durch eine Betriebsvereinbarung sicher, dass virtuell gefasste Beschlüsse rechtssicher sind.

### Chemnitzer Verkehrs-AG

#### Betriebsrat in Zeiten der Coronapandemie

In der Zeit der Pandemie haben sich die Arbeitsbedingungen der Mitarbeitenden des städtischen Mobilitätsdienstleisters Chemnitzer Verkehrs-AG schlagartig verändert. Der Betriebsrat engagiert sich schnell für Maßnahmen, um die Mitarbeitenden in dieser kontaktstarken Branche zu schützen.

### GlaxoSmithKline GmbH & Co. KG

#### Die Coronakrise als Katalysator für Mitbestimmung

Zu Beginn der Coronapandemie war schnelles Handeln erforderlich. Um sicherzustellen, dass bei allen Entscheidungen auch die Mitbestimmung gewahrt ist, wird vom Betriebsrat ein paritätischer Epidemieausschuss als Teil des Inzidenzmanagementteams umgesetzt.

### Roche Diagnostics GmbH

#### Schnelle Umstellung der Betriebsratsarbeit für eine krisenfeste Mitbestimmung

Als Entwickler und Produzent von Corona-Antigentests stand der Standort Penzberg des Roche-Konzerns vor besonderen Herausforderungen. Ein ausreichender Infektionsschutz und

gleichzeitig die Möglichkeit, akribisch an der Herstellung der Tests zu arbeiten, galt es unter einen Hut zu bringen. Damit die Mitbestimmung in dieser wichtigen Zeit nicht an Einfluss verliert, reagiert der Betriebsrat schnell und organisiert seine Arbeitsweise neu.

### Stadtwerke Böblingen GmbH & Co. KG Innovative Arbeitsorganisation durch engagiertes Krisenmanagement

Der Betriebsrat der Stadtwerke Böblingen GmbH & Co. KG setzt sich für die Arbeitssicherheit und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie während der Coronapandemie ein und legt dazu in nur wenigen Tagen eine weitreichende Betriebsvereinbarung dem Arbeitgeber vor.

In den letzten anderthalb Jahren war die Arbeit der Interessenvertreterinnen und -vertreter von einer Ausnahmesituation geprägt, nicht nur in wirtschaftlicher Hinsicht. Thematisch gibt es zwischen den Praxisbeispielen viele Parallelen, aber auch Unterschiede. Sie spiegeln ein breites Themenfeld wider, in dem nicht nur die akute Bewältigung der Pandemie im Vordergrund steht, sondern auch Zukunftsperspektiven mitgedacht werden. Allen voran galt es, Konzepte zu entwickeln, die ein infektionssicheres Arbeiten ermöglichen und Familien entlasten. Gelingen ist dies durch die Ausweitung der Arbeitszeit und des mobilen Arbeitens, Einführung von Kohorten und zusätzlichen Schichten. Zudem lassen sich drei weitere thematische Schwerpunkte erkennen: Betriebsräte als Krisenmanager, die Umstellung der Betriebsratsarbeit und der Kontakt zu den Beschäftigten. Gerade zu Anfang der Pandemie ging es vor allem darum, schnell umzuschalten und die Arbeit als Krisenmanager aufzunehmen. In fast allen Praxisbeispielen hatte die Mitbestimmung eine aktive Rolle in den zentralen Entscheidungsorganen des Unternehmens: Betriebsräte konnten aus erster Hand Informationen erhalten und die Interessen der Beschäftigten von Beginn an vertreten. Oft wurde dafür ein gesonderter Betriebsausschuss gegründet. Die Umstellung der eigenen Betriebsratsarbeit auf digitale Formate wurde in allen Fällen als ungewohnt, aber praktikabel beschrieben, wobei Einbußen in der Diskussionskultur angegeben werden. Langfristig wird eine Integration der digitalen Kommunikation für eine flexiblere Organisation der Betriebsratsarbeit begrüßt durch z. B. hybride Betriebsratssitzungen. Von Vorteil war es für die Gremien, wenn bereits vor der Pandemie über digitale Kommunikationsformen diskutiert wurde oder diese gar schon eingeführt waren. Um den Kontakt zu den Beschäftigten aufrecht zu erhalten, sind die Betriebsräte kreativ geworden. Es sind neue Formate für Betriebsversammlungen entwickelt und neue Medien wie ein Betriebsratsnewsticker und eine Betriebsratszeit-

schrift eingeführt worden. In vielen Fällen wurde die Erkenntnis gewonnen, dass Beschäftigte kurzzyklischer informiert werden wollen. Perspektivisch sollen die neuen Kommunikationsformate beibehalten werden, auch weil durch digitale Betriebsversammlungen mehr Beschäftigte erreicht wurden. Welche Auswirkungen der eingeschränkte Kontakt auf die Betriebsratswahl haben wird, kann in den meisten Fällen nicht abgesehen werden. Aus den Praxisbeispielen lassen sich oftmals auch Themen für die Zukunft finden. Beschrieben wird, dass in vielen Fällen eine kulturelle Perspektive entwickelt wird, bei der neue Arbeitskonzepte langfristig etabliert werden sollen. Ob mobiles Arbeiten oder Desksharing, die Diskussionen und Aushandlungen hierum haben längst begonnen.

### 2.1 AGCO GmbH: Vertrauen in infektionssichere Arbeitsplätze schaffen

Nachbarunternehmen der AGCO GmbH waren früh von dem Coronavirus betroffen. Um Vertrauen zu schaffen, dass die Arbeitsplätze infektionssicher sind, wurde die Betriebsvereinbarung Coronapandemie abgeschlossen. Die Betriebsvereinbarung ist eine Antwort auf die besonderen Anforderungen an den Arbeits- und Gesundheitsschutz.

#### 2.1.1 Das Unternehmen

Die AGCO Corporation ist ein US-amerikanischer Konzern, der weltweit zu den größten Herstellern und Anbietern von Traktoren und Landmaschinen gehört. Fendt ist die größte und bekannteste Marke des Konzerns. Zu der Produktpalette zählen neben Traktoren u.a. Mähdrescher, Bodenbearbeitungsgeräte, Futterernte- und Drillmaschinen. In Deutschland beschäftigt der Konzern über 6.000 Personen. Der größte Standort befindet sich in Marktoberdorf im Allgäu, wo zwei Schwestergesellschaften ansässig sind, die AGCO GmbH und die AGCO Deutschland GmbH. Hier werden alle Traktorentypen entwickelt, produziert und vertrieben, wodurch sich am Standort eine enorme Vielfalt an Abteilungen und Tätigkeiten ergibt. Über 4.200 Personen sind in Marktoberdorf beschäftigt, ca. 2.000 davon arbeiten in der direkten Produktion. Das Betriebsratsgremium besteht aus 23 Mitgliedern.

#### 2.1.2 Sorgen bei den Beschäftigten und Kurzarbeit trotz voller Auftragsbücher

Michael Schnitzer ist der Betriebsratsvorsitzende am Standort Marktoberdorf. Schaut er auf den März 2020, auf die Anfänge der Coronapandemie, zurück, beschreibt Schnitzer zwei wesentliche Herausforderungen, die es zu bewältigen galt: Zum einen waren in der Belegschaft große Unsicherheit und Ängste zu spüren. Webasto SE, das Unternehmen, in dem im Januar 2020 deutschlandweit die ersten Coronafälle aufgetreten sind, befindet sich

nur ca. 90 Kilometer weit weg. Die von Webasto eingeleiteten Maßnahmen, darunter eine zweiwöchige Schließung des Stammsitzes, waren unter den Beschäftigten der AGCO gut bekannt. Sorgen und Ängste um den Arbeitsplatz und die Zukunft von AGCO, aber auch um die eigene Gesundheit waren weit verbreitet, schließlich konnten zu dem Zeitpunkt das gesundheitliche Risiko und auch die Ansteckungswege noch nicht abgeschätzt werden. Zum anderen waren bei AGCO selbst unmittelbar die Folgen spürbar. Die globalen Lieferketten konnten durch verschiedene Werkschließungen im Ausland nicht aufrechterhalten werden. In Marktoberdorf zeichnete sich ab, dass wichtige Zulieferkomponenten nur bis Ende März ausreichen würden, weswegen für einen Zeitraum von rund fünf Wochen die Produktion komplett heruntergefahren werden musste – trotz voller Auftragsbücher. Die betrieblichen Sozialpartner mussten schnell auf die Situation reagieren und eine Betriebsvereinbarung zur Kurzarbeit abschließen. Bis heute gibt es immer mal wieder Lieferengpässe. Erst im April 2021 wurde erneut die Produktion für eine Woche geschlossen. Trotz dieser Schwierigkeiten hat die AGCO die Krise sehr gut überstanden und verzeichnet eines ihrer erfolgreichsten Jahre.

» *Wirtschaftlich hat uns die Coronakrise überhaupt nicht getroffen. Wir stehen nach wie vor im besten Jahr der Geschichte, also wir kommen aus dem Jahr mit den meisten Aufträgen, sind im Jahr mit den meisten Aufträgen und kriegen die Arbeit letztendlich nicht gewuppt, weil uns die Intralogistik im Stich lässt, auch die Zulieferer europaweit.*  
Michael Schnitzer, Betriebsratsvorsitzender

### **2.1.3 Herstellung der Arbeitsfähigkeit: Aufbau eines Krisenstabs und Vorratsbeschluss für den Betriebsrat**

Gerade zu Beginn der Pandemie war der Aufbau eines Krisenstabs von zentraler Bedeutung. Es sollten Strukturen geschaffen werden, die schnelle Entscheidungen und damit zeitnahes Agieren ermöglichen. Der Betriebsratsvorsitzende schildert, dass Prozesse überlegt werden mussten, wie und mit welchen Personen Beschlüsse gefasst werden. Letztendlich wurde ein Corona-Steuerkreis als Krisenstab gegründet, dem Vertreterinnen und Vertreter der Geschäftsführung, des Betriebsrats, der Arbeitssicherheit und Werkärztinnen und Werkärzte angehören. Für die Einleitung von Maßnahmen war die Gründung des Steuerkreises zentral. Hier wurde sich beraten, Informationen ausgetauscht, über Maßnahmen diskutiert und Schwerpunkte festgelegt. Auch die Koordination und Umsetzung der beschlossenen Maßnahmen gehörte zu den Aufgaben.

Parallel zur Gründung des Steuerkreises war es ebenso wichtig, dass der Betriebsrat seine Arbeitsfähigkeit aufrechterhält. Als Lösung übertrug das

Betriebsratsgremium die Entscheidungsbefugnisse rund um die Pandemie auf den Betriebsausschuss, der gleichzeitig ein Teil des Steuerkreises ist. Für die Praxis bedeutete das, dass im Betriebsausschuss Entscheidungen ohne Rücksprache mit dem Gremium getroffen werden konnten. Diese Schnelligkeit in der Entscheidungsfindung war zugleich die Bedingung für das Agieren des Krisenstabs. Michael Schnitzer weiß, dass dieses Vorgehen ein enormes Vertrauen des Gremiums voraussetzt.

» *Wir haben schon sehr viel Vertrauen entgegengebracht bekommen vom Betriebsrat, dass der Betriebsausschuss mit seinen sieben Leuten oftmals auf die Schnelle – und es muss ja manchmal schnell entschieden werden: ‚Was passiert denn morgen?‘ –, dass wir da so viel Freiraum hatten. Da muss man schon auch ein Stückweit dankbar sein, in unserer Struktur funktioniert das Gott sei Dank.*  
Michael Schnitzer, Betriebsratsvorsitzender

### **2.1.4 Projekt: Vereinbarung zur Bewältigung der Coronakrise**

Die erste Kurzarbeitsphase im Frühjahr 2020 wurde von den betrieblichen Sozialpartnern genutzt, um einerseits die Prozesse rund um einen Krisenstab zu festigen und andererseits infektionssichere Arbeitsbedingungen zu schaffen. Mit Letzterem wollte man eine umfassende Antwort auf die Ängste der Beschäftigten vor einer Ansteckung am Arbeitsplatz schaffen. Die betrieblichen Sozialpartner schließen die Betriebsvereinbarung Coronapandemie ab. Sie enthält einen weitreichenden Maßnahmenkatalog. Mit der Betriebsvereinbarung bewarb sich der Betriebsrat mit dem Projekt „Vereinbarung zur Bewältigung der Coronakrise“ 2020 beim Deutschen Betriebsräte-Preis.

» *Die Sorge der Leute war ja, dass Arbeit krank macht. Die Begegnungen in den Arbeitsstätten, das Berühren von Werkzeugen, das sich Treffen auf dem Flur, zusammen Brotzeit machen. Das waren ja alles die Dinge, wo die Leute Angst hatten, wieder zurück an die Arbeit zu kommen.*  
Michael Schnitzer, Betriebsratsvorsitzender

Mit dem Ziel, infektionssichere Arbeitsbedingungen für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu schaffen, wurden Verhandlungen zur Betriebsvereinbarung aufgenommen. Eine besondere Herausforderung ergab sich von Beginn an durch die Vielfalt in Marktoberdorf. Es mussten Maßnahmen gefunden werden, die sowohl für die Beschäftigten in der Maschinenfertigung und Bandproduktion als auch für die Beschäftigten in den Büros hilfreich sind. Von den 4.200 Personen, die in Marktoberdorf arbeiten, ist das mobile Arbeiten – als eine effiziente Maßnahme – nur für ca. 2.500 Beschäftigte überhaupt möglich.



Die Betriebsvereinbarung enthält drei Maßnahmen-Kategorien: **technische** sind vor **organisatorischen** Maßnahmen und diese wiederum vor **personenbezogenen** Schutzmaßnahmen zu ergreifen. Im technischen Bereich sind Maßnahmen zusammengefasst, die den Sicherheitsabstand von 1,50 Meter garantieren. Kann dieser nicht eingehalten werden, müssen Arbeitsabläufe umgestaltet und im nächsten Schritt die Anzahl der Beschäftigten reduziert, Schutzwände aufgestellt oder ein Mund-Nasen-Schutz als personenbezogene Maßnahme von den Beschäftigten getragen werden. Zur weiteren Entzerrung wurde u. a. festgehalten, dass die Ausweitung des mobilen Arbeitens oder die Einführung von Schichtarbeit eine weitere Option ist – letztendlich wurden beide umgesetzt. Durch die Einführung einer zweiten Schicht konnte man allein bei ca. 80 Prozent der Beschäftigten am Produktionsband den Mindestabstand sichern. Weiterhin wurde bei den technischen Maßnahmen vereinbart, dass der Arbeitgeber für ausreichende Lüftung und zusätzliche Werkzeuge zur Reduzierung der Oberflächenkontakte Sorge trägt. Als organisatorische Maßnahmen wurden Hygienemaßnahmen und Regelungen zum Mindestabstand außerhalb des regulären Arbeitsplatzes festgehalten. Hier wurde beispielsweise vereinbart, dass der Arbeitgeber ausreichend Hygieneartikel zur Verfügung stellen muss und verantwortlich dafür ist, dass auch in den Umkleidegebäuden oder bei der Zeiterfassung der Mindestabstand eingehalten wird. Über die personenbezogenen Schutzmaßnahmen, wie z. B. das Tragen einer Mund-Nasen-Schutzmaske, beraten der Betriebsrat und Arbeitgeber im Rahmen des Corona-Steuerkreises. Sie werden dann ergriffen, wenn die organisatorischen Maßnahmen nicht ausreichen.

Neben den drei Maßnahmen-Kategorien umfasst die Betriebsvereinbarung weitere Regelungen. So kann die Werkärztin oder der Werkarzt für besonders schutzbedürftige Beschäftigte (z. B. bei einer Vorerkrankung) weitere Anforderungen aufstellen, für deren Umsetzung dann der Arbeitgeber verantwortlich ist. Weiterhin haben Beschäftigte, die einen Mund-Nasen-Schutz tragen, Anspruch auf eine oder mehreren Arbeitspausen von 15 Minuten pro Arbeitstag.

**» Wir haben das von Abständen abhängig gemacht und haben gesagt, natürlich muss zuerst technisch geschaut werden, dann organisatorisch und dann persönlich, und so haben wir das auf die komplett neue Gefährdungsbeurteilungslinie gestellt und haben wirklich alles überprüft – angefangen bei den Sozialräumen und den Duschen.“**  
*Michael Schnitzer, Betriebsratsvorsitzender*

Grundlage für alle vorgestellten Maßnahmen ist eine Gefährdungsbeurteilung nach den „SARS-CoV-2-Arbeitsschutzstandards“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales unter Beachtung der Mitwirkungsrechte des Betriebsrats. Dabei war es für den Betriebsrat von großer Bedeutung, dass alle Arbeitsplätze hinsichtlich der Schutzmaßnahmen überprüft werden. Eine pauschale Beurteilung, bei der beispielsweise ein Büro stellvertretend für alle Büroräume geprüft wird, wurde abgelehnt.

Die Verhandlungen rund um die Betriebsvereinbarung beschreibt der Betriebsrat als konstruktiv und zielführend. Im Juli 2020 trat sie in Kraft und löste dabei alle temporär beschlossenen Maßnahmen im Zusammenhang mit Corona ab.

Abbildung 1

### AGCO GmbH

Vertrauen in infektionssichere Arbeitsplätze schaffen

**Ausgangslage:** Verbreitete Sorgen und Ängste bei den Beschäftigten

#### Ziel des Betriebsrats

- Maßnahmen für ein infektionssicheres Arbeiten etablieren
- Vertrauen bei den Beschäftigten aufbauen

#### Lösung

- Abschluss der Betriebsvereinbarung Coronapandemie
- technische, organisatorische und personenbezogene Maßnahmen

#### Herausforderung

- Notwendigkeit schnell zu agieren
- Vielfältigkeit am Standort

#### Ergebnis

- hoher Arbeits- und Gesundheitsschutz

**Betriebsvereinbarung Coronapandemie**

Quelle: Helix Institut

I.M.U.

### 2.1.5 Umsetzung der Betriebsvereinbarung und Erfahrungen

Wie bereits beschrieben, war der Corona-Steuerkreis für die Koordination und Umsetzung der Maßnahmen verantwortlich. In der Praxis sind dabei vor allem Mitglieder des Sicherheitsausschusses des Betriebsrats und der Arbeitssicherheit des Arbeitgebers in Verbindung mit den Werksärztinnen und Werksärzten sehr aktiv geworden. Sie haben die Maßnahmen praktisch umgesetzt und die Beschäftigten informiert. Der Betriebsrat beurteilt, dass der Arbeitgeber im Allgemeinen, besonders bei den schutzbedürftigen Beschäftigten, sehr sozial entschieden hat. Beispielsweise wurden schwangere Frauen entweder unmittelbar ins mobile Arbeiten geschickt oder freigestellt. In diesem Zusammenhang merkt Michael Schnitzer an, dass der Sicher-

heitsausschuss des Betriebsrats und die Arbeitssicherheit des Betriebsrats über die Zeit und mit ihren Aufgaben deutlich zusammengewachsen sind.

„[...] das hat in der Krise echt zusammengeschnitten, und die waren so erfolgreich, also das, was die dann gemacht haben, hat den Leuten geholfen zurückzukommen, sich sicher zu fühlen.“

Michael Schnitzer, Betriebsratsvorsitzender

Neben den vereinbarten Regelungen der Betriebsvereinbarung sind in der Praxis weitere Maßnahmen beschlossen worden. So z. B. dort, wo der Mindestabstand nicht eingehalten werden konnte und deswegen die Beschäftigten eine Mund-Nasen-Schutzmaske tragen. Hier wurde geregelt, dass wegen der erhöhten Belastung die Beschäftigten nicht länger als zwei Stunden in solchen Bereich arbeiten.

„Das bedeutet, organisatorisch wurde dann eingeführt, dass die Leute nur zwei Stunden in – aus unserer Sicht erhöhten Belastungsbereichen – arbeiten dürfen und dann müssen sie mit Tätigkeiten betraut werden, wo sie die Maske nicht tragen müssen.“

Michael Schnitzer, Betriebsratsvorsitzender

In der Anwendung waren die Maßnahmen überaus erfolgreich. Infektionen wurde vorgebeugt und das ausgesprochene Ziel, nämlich Vertrauen und Sicherheit zu vermitteln, wurde erreicht. Beschäftigte haben durch die Betriebsvereinbarung und die Gefährdungsbeurteilung viel Handlungssicherheit erhalten. Es wurden Perspektiven für ein infektions-sicheres Arbeiten geschaffen. Trotz der guten Resonanz musste auch Überzeugungsarbeit geleistet werden, nämlich bei der Einführung der zusätzlichen Schicht. Aus verständlichen Gründen wurden von einigen Beschäftigten die versetzten Arbeitszeiten gescheut. Der Betriebsrat konnte durch Gespräche jedoch die Notwendigkeit nahebringen.

Schaut der Betriebsratsvorsitzende mit zeitlichem Abstand auf die Betriebsvereinbarung, fasst er zusammen, dass wirklich gute Regelungen zum Schutz der Beschäftigten eingeführt wurden. Dass das Konzept der Betriebsvereinbarung schlüssig ist, wurde später auch in einer Einigungsstelle durch eine RichterIn bestätigt. Als der Arbeitgeber eine pauschale Maskenpflicht in der zweiten Jahreshälfte 2020 einführen wollte, hat der Betriebsrat dagegengehalten und argumentiert, dass immer im Bedarfsfall entschieden werden solle – worin ihm letztendlich auch recht gegeben wurde.

### **2.1.6 Erfahrungen für die Betriebsratsarbeit und Umstellung der eigenen Arbeitsweise**

Aus einer solch herausfordernden Zeit lassen sich verschiedene Erfahrungen ableiten, von denen langfristig profitiert werden kann. Der Betriebsratsvorsitzende schildert, dass die Verantwortung, die

der Betriebsrat für die Beschäftigten trägt, eine andere war. Auch wenn sonst der Betriebsrat wichtige Entscheidungen zum Schutz und zur Sicherheit von Beschäftigten trifft, waren in der Coronapandemie die Entscheidungen von elementarer Bedeutung – schließlich ging es hierbei um direkte gesundheitliche Auswirkungen auf die Beschäftigten.

„Ein Betriebsrat klärt oft Dinge, die wichtig sind, aber nicht elementar. [...] Man will da nichts falsch machen. Und [...] zu wissen, man ist für die Leute nicht nur sprichwörtlich verantwortlich, sondern tatsächlich auch für die Gesundheit und solche Dinge, da nimmt man die Arbeit noch mal anders wahr.“

Michael Schnitzer, Betriebsratsvorsitzender

Große Unterstützung fand der Betriebsrat in der Gewerkschaft. Der erste Bevollmächtigte der örtlichen IG Metall, Dietmar Jansen, war, wie auch bei anderen Betriebsvereinbarungen, von Beginn an dem Prozess beteiligt. Ebenfalls hilfreich waren zudem erste Arbeitspapiere des DGB zum Arbeitsschutz und der IG Metall zu Pandemie-Betriebsvereinbarungen. Sie waren handfeste Handlungshilfen und gaben dem Betriebsrat Orientierung.

Auch die eigene Betriebsratsarbeit musste zu Beginn der Pandemie umgestellt werden, denn örtliche Betriebsratssitzungen waren nicht mehr möglich. Wie bereits geschildert, wurde als eine der ersten Maßnahmen Handlungskompetenz auf den Betriebsausschuss übertragen, der in entsprechend großen Räumen zusammenkommen konnte. Michael Schnitzer betont in diesem Zusammenhang, dass zu Beginn zwar eine pragmatische Lösung hermusste, aber die Einbindung des Gremiums dennoch nicht zu kurz kommen durfte. Es wurde digital informiert und – wann immer es die Coronasituation ermöglichte – wurden Sitzungen in großen Räumen organisiert, z. B. im Kinosaal des Besucherzentrums. Im Sommer 2021 wurden viele Räume technisch nachgerüstet, sodass die Sitzungen in gewohnter Umgebung stattfinden können.

Während der Coronapandemie ist es dem Betriebsrat gelungen, die Betriebsversammlungen, bis auf eine, stattfinden zu lassen. Dass sie trotz der vielen Einschränkungen durchgeführt wurden, war aus Sicht des Betriebsrats extrem wichtig, denn gerade in dieser Zeit sollten die Beschäftigten viele Informationen erhalten, um Vertrauen in die Maßnahmen aufbauen zu können. Die Betriebsversammlungen wurden mit hohem technischem Aufwand durchgeführt und auf Bildschirme übertragen, die an unterschiedlichen Stellen auf dem Betriebsgelände aufgestellt worden waren. Zusätzlich wurde die Versammlung live im Intranet gestreamt. Zeitlich waren die Betriebsversammlungen kürzer, daher wurde als Ergänzung die Betriebsratszeitung „BR-Info“ entwickelt. In ihr werden Themen aufgearbeitet, die während einer Betriebsversammlung zu kurz kommen. Für die Erstellung der Zeitung hat

sich im Betriebsrat eine Zeitungsredaktion gebildet, die mittlerweile gut eingespielt ist. Wegen positiven Feedbacks soll auch über die Coronapandemie hinweg die Zeitung beibehalten werden.

Einen hohen Lerneffekt gab es im Betriebsrat im Umgang und der Funktionalität mit digitalen Tools und Medien in der eigenen Betriebsratsarbeit und in der Kommunikation mit den Beschäftigten. Eine Erkenntnis hieraus ist, dass auch zukünftig der digitale Austausch mit den Beschäftigten aufrechterhalten werden sollte. Dass der Arbeitgeber aktuell eine App entwickelt, in der auch der Betriebsrat Inhalte einstellen kann, spielt dem Betriebsrat dabei in die Karten. Perspektivisch soll in einem Mix aus alten und neuen Medien kommuniziert werden.

» *Da stellen wir schon um, aber wollen auch den alten Dingen nicht unbedingt untreu werden, weil ein Schwarzes Brett ist einfach was, was in vielen Aspekten nicht ersetzen kann, aber ja, wir kommunizieren heute vielfältiger.“*

*Michael Schnitzer, Betriebsratsvorsitzender*

### 2.1.7 Fazit: Großer Erfolg durch gewerkschaftliche Unterstützung

Bis heute gilt die Betriebsvereinbarung Coronapandemie. Die in ihr festgehaltenen Maßnahmen haben ein infektionssicheres Arbeiten ermöglicht und waren Antwort auf die enorme Unsicherheit zu Anfang der Coronakrise. Der Schutz der Beschäftigten steht auch weiterhin im Vordergrund, weshalb die Maßnahmen immer mit Blick auf die gegenwärtige Coronasituation hinterfragt, neu gewertet und ggf. angepasst werden. Auch kostenlos zur Verfügung stehende Schnelltests sorgen für Sicherheit.

Dass die Betriebsvereinbarung so erfolgreich ist, führt der Betriebsrat auch auf die Unterstützung der IG Metall zurück. Die von ihr zur Verfügung gestellten Hilfsmittel und die Beratung waren gerade zu Beginn der Pandemie wichtige inhaltliche Impulsgeber.

» *[Das] [...] hätten wir niemals so schnell wuppen können, ohne die Unterstützung der IG Metall, deswegen ist es mir einfach schon noch mal wichtig zu sagen, dass wir mit Sicherheit alle gut reagiert haben, aber ohne die Gewerkschaft wäre es nicht halb so gut geworden.“*

*Michael Schnitzer, Betriebsratsvorsitzender*



## KONTAKT

[michael.schnitzer@agcocorp.com](mailto:michael.schnitzer@agcocorp.com)

## 2.2 Alfred Kärcher SE & Co. KG: Der Gesamtbetriebsrat Kärcher als Krisenmanager in der Pandemie

Die Alfred Kärcher SE & Co. KG durchlief während der Pandemie einen dynamischen Krisenverlauf – sah es zu Beginn nicht gut auf dem Absatzmarkt aus, änderte sich dies schnell. In dieser Situation der Ungewissheit galt es für den Gesamtbetriebsrat, einen kühlen Kopf zu bewahren und zum Krisenmanager zu avancieren, der stets den Gesundheitsschutz und die Interessen der Belegschaft an erste Stelle setzt. Zusätzlich bemühte sich der Gesamtbetriebsrat durch die Gründung entsprechender Gremien, seine Mitbestimmung stets aufrecht zu erhalten.

### 2.2.1 Das Unternehmen

Als Weltmarktführer in der Reinigungstechnik produziert die Alfred Kärcher SE & Co. KG, kurz Kärcher, sowohl für den privaten als auch für den gewerblichen und industriellen Bereich hochwertige und spezifische Reinigungsgeräte. Vom Akku-Fensterreiniger, Staubsauger und Garten-Bewässerungssystem im privaten Heim bis hin zu Bodenreinigungsmaschine, industrieller Absaugtechnik und ganzen Waschanlagen begegnen uns die Produkte der Firma Kärcher in unserem Alltag. Neben der breiten Produktpalette ist das Unternehmen auch als Innovationstreiber der Branche bekannt. Allein im Jahr 2020 wurden 100 neue Produkte auf den Markt gebracht und 640 aktive Patente genutzt. Diese Zahlen lassen auf die große Belegschaft schließen – weltweit beschäftigt Kärcher ca. 13.500 Personen, von denen knapp 3.600 in Deutschland und davon fast 2.300 am größten der sechs deutschen Standorte in der Zentrale in Winnenden beschäftigt sind. Der Gesamtbetriebsrat besteht aus zwölf Mitgliedern von sechs Standorten.

### 2.2.2 Die Coronapandemie: Wechsel in den Krisenmodus

Als im Frühjahr 2020 die Coronakrise einsetzte, war es nur schwer abzusehen, wie stark Kärcher von dieser Krise betroffen sein würde. Im März und April musste das Unternehmen ernste Umsatzeinbrüche hinnehmen. Durch einige überbrückende Maßnahmen konnte Kurzarbeit verhindert werden, jedoch mussten dann ab Mai 2020 doch viele der Beschäftigten in Kurzarbeit gehen. Allerdings konnten durch den Gesamtbetriebsrat hohe Aufstockungszahlungen zum Kurzarbeitergeld und eine Verlängerung der Standort- und Beschäftigungssicherung mit dem Ausschluss von betriebsbedingten Kündigungen um ein Jahr für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erwirkt werden. In den darauffolgenden Monaten gingen die Zahlen der Beschäftigten in Kurzarbeit stetig zurück. Zum Aufschwung hat beigetragen, dass mit Anhalten der Pandemie und dem damit einhergehenden Homeoffice und den Kontaktbeschränkungen immer mehr Men-

schen weltweit einen größeren Fokus auf ihr eigenes Zuhause richteten und Reinigungsgeräte anschafften. Dies erzeugte einen regelrechten Boom, sodass entgegen den Erwartungen am Ende des Jahres alle vereinbarten Urlaubs- und auch Weihnachtsgelder sowie Sonderzahlungen und Corona-prämien ausgezahlt werden konnten.

Der kurze Situationsbericht über die ersten Monate der Pandemie lässt schon erahnen, dass das Krisenmanagement sehr flexibel und dynamisch agieren musste, da nie ein eindeutiger Trend zu erkennen war.

„In Krisenzeiten auf Sicht fahren und schnelle pragmatische Entscheidungen treffen, war das adäquate Mittel.“

Michael Teichmann,  
Vorsitzender des Gesamtbetriebsrats

Dies führte dazu, dass der Gesamtbetriebsrat schon im Frühjahr 2020 in den Krisenmodus wechselte – es wurden interne Arbeitsstrukturen überarbeitet und die Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber intensiviert. Fast 60 Betriebsvereinbarungen wurden während der Zeit der Coronapandemie – Stand Mai 2021 – abgeschlossen. Diese Betriebsvereinbarungen und die gesamte Arbeit des Gesamtbetriebsrats hatten immer zum Ziel, die Interessen der Beschäftigten sicherzustellen, das Mitbestimmungs- und Beteiligungsrecht des Betriebsrats in den Fo-

kus zu rücken und in Anspruch zu nehmen wie auch die betrieblichen Belange zu Erhaltung der wirtschaftlichen Stabilität zu berücksichtigen. Es bedurfte einiger Maßnahmen und großer Umstellungen, um diese Ziele zu erreichen. In ihrem eingereichten Projekt beim Deutschen Betriebsräte-Preis 2020 stellt der Betriebsrat die für ihn grundlegenden Eckpfeiler seiner Arbeit in dieser Zeit dar und erläutert anhand dieses Projekts einige der umgesetzten Maßnahmen zur Krisenbewältigung.

### 2.2.3 Das Projekt: Der Gesamtbetriebsrat Kärcher als Krisenmanager in der Pandemie

Schon zu Beginn der Pandemie war dem Gesamtbetriebsrat klar, dass er schnell aktiv werden muss. In seinem eingereichten Projekt beschreibt er drei Säulen, auf denen sein Krisenmanagement beruht: (1) seine Handlungsfähigkeit aufrechterhalten (2) Krisenbewältigungslösungen finden und (3) auch in Krisenzeiten bestehende Projekte weiter voranzutreiben.

#### Maßnahmen zur Aufrechterhaltung der Arbeitsweise und Mitbestimmung in der Krise

Als eine der ersten Maßnahmen zur Bewältigung der Krise wurde der Corona-Krisenstab schon Ende Februar 2020 gegründet. In diesem kommen Vertreterinnen und Vertreter des Gesamtbetriebsrats, des Vorstands, aus der HR-Abteilung, dem Gesundheitszentrum, Reisemanagement, der Unternehmenskommunikation und dem Arbeitsschutz zusammen, um neue pandemiebedingte Aufgabenstellungen schnell und pragmatisch anzugehen. Dieser Krisenstab entstand aus dem gemeinsamen Dialog des Gesamtbetriebsrats und des Vorstands und sollte die Unternehmensführung unterstützen und damit auch die Mitbestimmungsrechte und die Beteiligung des Gesamtbetriebsrats in der Krise sicherstellen.

„Wir haben uns als Krisenbewältiger und Gestalter gesehen und uns weg vom Klischee des Bedenkenträgers entwickelt. Wir reagierten früh und konnten somit von Beginn an die wichtigen Themen vorantreiben.“

Michael Teichmann,  
Vorsitzender des Gesamtbetriebsrats

Der Krisenstab fungierte als zentrales Organ für Empfehlungen an den Vorstand und an den Gesamtbetriebsrat in allen krisenrelevanten Thematiken. Dass der Gesamtbetriebsrat durch den Arbeitgeber so eng in die Entscheidungsprozesse der Krisenbewältigung eingebunden wurde, muss dabei als etwas Besonderes betont werden, da er solch einen Grad der Zusammenarbeit und Kooperation nicht hätte unterstützen müssen.

Um schnell aktuelle Probleme aufzugreifen, wurde einigen Mitgliedern des Gesamtbetriebsrats ein besonderes Vertrauen durch die anderen Mitglieder

Abbildung 2

#### Alfred Kärcher SE & Co. KG

Flexibles und dynamisches Krisenmanagement durch den Betriebsrat

**Ausgangslage:** Vielfältige Herausforderungen durch Coronapandemie

##### Ziel des Betriebsrats

Handlungsfähigkeit aufrecht erhalten, aktives Krisenmanagement und bestehende Projekte vorantreiben

##### Lösung

- Gründung eines Corona-Krisenstabes und der Arbeitsgruppe GBR/HR-Krisenbewältigung
- Umstrukturierung der Betriebsratsarbeit
- Betriebsratssitzung über WebEx fortsetzen
- Freistellung weiterer Betriebsratsmitglieder

##### Herausforderung

- hoher zeitlicher Druck

##### Ergebnis

- schnelle Reaktion auf Entwicklungen im Unternehmen
- aktiver Einbezug der Mitbestimmung
- Abschluss weiterer Projekte neben dem Krisenmanagement

Vertretung der **Beschäftigteninteressen**

ausgesprochen, dass diese befähigte, für zeitkritische Themen direkt beim Unternehmen vorzusprechen und zu sondieren. So erklärte sich ein Großteil des Gesamtbetriebsrats damit einverstanden, dass einige ausgewählte Mitglieder ganze Beschlüsse vorbereiten und mit dem Arbeitgeber vorverhandeln, bevor der Gesamtbetriebsrat final einbezogen und so eine Abstimmung mit allen Mitgliedern nachgelagert werden konnte.

Neben der Problematik, nicht alle Betriebsratsmitglieder schnell in zeitkritische Entscheidungen einbinden zu können, stellte auch die Gestaltung der regulären Sitzungen des Gesamtbetriebsrats eine Herausforderung dar. Im Mai 2020 wurde der § 129 BetrVG erlassen, der rückwirkend zum 01. März 2020 Beschlüsse per Telefon- oder Videokonferenz rechtssicher macht. Schon im März 2020 verabschiedete der Gesamtbetriebsrat mit dem Arbeitgeber, dass Sitzungen via WebEx durchgeführt werden können und auch die so gefassten Beschlüsse bindend sind und anerkannt werden. Auch gab es eine Vereinbarung, dass beide Seiten darauf verzichten, sich im Nachgang auf Formfehler oder Ähnliches zu beziehen, um eine vertrauensvolle und gleichzeitig pragmatische Zusammenarbeit in der Krise zu gewährleisten.

» *Es ging einfach um das Commitment, dass wir sagen, wir gehen beide in die Richtung und keiner greift den anderen nachher an. [...] Jetzt müssen wir zusammensitzen und miteinander Entscheidungen treffen. In Krisenzeiten zeigt es sich immer, ob man aufeinander vertrauen kann oder nicht. Das ist unsere solidarische Verantwortung gegenüber unserer Belegschaft.*

*Michael Teichmann,  
Vorsitzender des Gesamtbetriebsrats*

Als letzte Maßnahme zur Aufrechterhaltung der Mitbestimmungs- und Beteiligungsrechte konnte der Gesamtbetriebsrat beim Arbeitgeber erwirken, dass über das rechtlich vorgeschriebene Kontingent hinaus sieben weitere Betriebsratsmitglieder freigestellt wurden, um den erhöhten Arbeitsaufwand während der Krise bewältigen zu können, ohne, dass schon geplante Projekte hintangestellt werden. Auch an diesem Punkt hat es der Betriebsrat durch strategische Verhandlungen geschafft, die Möglichkeiten des Gesamtbetriebsrats über den gesetzlichen Mindestrahmen hinaus zu erweitern.

### **Krisenbewältigungslösungen**

Neben dem Corona-Krisenstab wurde auf Idee des Gesamtbetriebsrats zusätzlich Mitte März 2020 noch die Arbeitsgruppe „GBR/HR Krisenbewältigung“ ins Leben gerufen. Diese Arbeitsgruppe besteht aus Vertreterinnen und Vertretern des Gesamtbetriebsrats sowie Sprecherinnen und Sprechern der GBR-Arbeitsgruppen und der HR-Abteilung. Sie hat jede Woche die aktuellen Themen und Projekte priorisiert und diente als Steuerungszelle

für alle Themen, die sowohl den Bereich HR als auch den Betriebsrat betroffen haben. Hier wurden krisenrelevante Maßnahmen zusammen erarbeitet und vorbereitet, um sie dann in den Gremien vorzustellen und formal beschließen zu können.

Beispielsweise wurden in dieser Arbeitsgruppe Regelungen zur flexiblen Gestaltung der Betriebsferien und daran angebunden die Einführung von „Corona-Zeitkonten“ beschlossen. Es konnte verhindert werden, dass der Arbeitgeber die Inanspruchnahme des Urlaubs in einem zweiwöchigen Zeitraum vorgibt. Stattdessen konnten die Beschäftigten zehn Tage Urlaub in einem sechswöchigen Zeitfenster nehmen. Beschäftigte, die in einem Gleitzeitmodell arbeiten, hatten alternativ die Möglichkeit, die Gleitzeit statt des Urlaubs zu nutzen und so negative Gleitzeit auf ein „Corona-Zeitkonto“ zu verlagern, welches dann zu einem späteren Zeitpunkt durch Mehrarbeit, Gleitzeit oder Urlaub ausgeglichen werden kann.

Weiterhin wurden vier verschiedene Arbeitszeit- und Schichtmodelle eingeführt, aus denen die Beschäftigten in Absprache mit der Abteilung wählen konnten, um zum einen den Infektionsschutz gewährleisten zu können und zum anderen die Arbeitszeit in der Krise möglichst flexibel zu gestalten. Beispielsweise bildete ein Modell die Koppelung einer verkürzten Schicht mit Homeoffice an. So wurde auf täglicher Basis ein Teil der Arbeitszeit im Unternehmen abgeleistet und ein Teil im Homeoffice. In diesem Modell wechselten sich zwei Gruppen mit ähnlichen Tätigkeitsbereichen jeden Tag im Schichtbetrieb ab und sorgten so für eine Aufrechterhaltung der Leistungsproduktion vor Ort und gleichzeitig für die Verringerung des Infektionsrisikos. Neben den verschiedenen Arbeitszeitmodellen wurde für alle Beschäftigten der Arbeitszeitkorridor auf die Spanne von 6 Uhr bis 24 Uhr erweitert. So konnten die Mitarbeitenden in der Krisenzeit einfacher eine Balance zwischen den Verpflichtungen im Beruf und im Privatleben finden und mussten für Letztere nicht zwingend Urlaub nehmen oder Minusstunden aufbauen.

Allen Beschäftigten in der Verwaltung wurde früh und unbürokratisch angeboten, aus dem Homeoffice heraus zu arbeiten, in Verbindung mit strengen Anwesenheits- und Abstandsregeln für die Arbeit vor Ort. Gleichzeitig wird die Arbeitszeit von den Beschäftigten im Homeoffice selbst erfasst.

» *Da haben wir gesagt [...], was wir machen, ist einfach – wir geben volles Vertrauen zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die dürfen von zuhause arbeiten, in Absprache mit dem Vorgesetzten.*

*Michael Teichmann,  
Vorsitzender des Gesamtbetriebsrats*

Für die Arbeit von zuhause wurden die betroffenen Beschäftigten entweder von der IT ausgestattet oder es war ihnen möglich, die notwendige techni-

sche Ausstattung aus dem Büro mitzunehmen. Den Mitarbeitenden in der Produktion, die vor Ort sein mussten und ihren vollen Arbeitsumfang leisteten und verstärkt einem Infektionsrisiko ausgesetzt waren, wurde auf Forderung des Gesamtbetriebsrats eine Coronasonderzahlung für jeden geleisteten Arbeitstag ausgeschüttet,

» als Wertschätzung, weil wir die Kollegen einfach gebraucht haben.“

Michael Teichmann,  
Vorsitzender des Gesamtbetriebsrats

#### **Projektarbeit des Gesamtbetriebsrats 2020**

Als letzte Säule des erfolgreichen Krisenmanagements des Gesamtbetriebsrats ist die Weiterführung der geplanten Projekte im Jahr 2020 herauszustellen. Besonders wichtig war die Mitbestimmung in der Standorterhaltung des Servicecenters in Gisingheim. Durch die Bemühungen des Gesamtbetriebsrats wird dieses nun mitsamt der kompletten Belegschaft an einen vollständig neuen, nur wenige Kilometer entfernten Standort umziehen. Dies ist ein großer Erfolg, da der Arbeitgeber zunächst eine Werksschließung in Deutschland zugunsten einer Verlagerung ins Ausland in Erwägung gezogen hatte. Weiterhin wurde das Entgeltsystem überarbeitet und eine Altersteilzeit eingeführt. Schon lange auf der Agenda stand auch das Thema Zeitwertkonten, welches nun abgeschlossen wurde, und das Thema mobiles Arbeiten. Zeitwertkonten bieten die Möglichkeit, Sonderzahlungen oder Urlaub sowie Mehrarbeit auf ein Konto mit diversen Anlagemöglichkeiten einzuzahlen. Dieses kann dann genutzt werden, um beispielsweise einen früheren Rentenbeginn oder ein Sabbatical zu ermöglichen. Verhandlungen zum Thema mobiles Arbeiten liefen schon vor der Pandemie immer mal wieder seit zwei bis drei Jahren mit dem Arbeitgeber – durch die Pandemie hat dieses Thema wieder neuen Schwung bekommen, sodass sich hier die Verhandlungen unter dem Begriff „Flexwork@Kärcher“ langsam auch einem Ende nähern und eine Betriebsvereinbarung zur Handhabung des mobilen Arbeitens nach der Pandemie verabschiedet werden kann.

#### **2.2.4 Nachhaltige Veränderungen der Betriebsratsarbeit: Digitalisierung und schnellere Prozesse**

In Sachen Digitalisierung genoss der Gesamtbetriebsrat einen kleinen Vorsprung. Schon ein Dreivierteljahr vor Beginn der Pandemie wurde damit begonnen, alle Mitglieder des Gesamtbetriebsrats und der Standorte in der digitalen Zusammenarbeit zu schulen. WebEx war damit schon allen bekannt und bereits in einigen Arbeitsabläufen integriert.

Dies hat auch dabei geholfen, die Prozesse im Betriebsrat während der Pandemie flexibler und schneller zu gestalten. Der andere treibende Faktor

an diesem Punkt stellte die beschriebene Notwendigkeit dar, zeitkritisch und pragmatisch Entscheidungen in der Krise zu treffen. Mit der Erfahrung, dass Entscheidungen schnell getroffen werden können, wenn es sein muss, und dass auch einige Besprechungen digital stattfinden können, was die Terminfindung oft vereinfacht, sieht sich der Betriebsrat nachhaltig für die Zukunft in seiner Handlungsfähigkeit gestärkt.

» Wir sehen jetzt, ich muss nicht beispielsweise 150 Kilometer für Sitzungen ins Headquarter fahren. Es wäre doch gut, kurze und effiziente Sitzungen mit angepassten Schwerpunkten in Zukunft zu machen.“

Michael Teichmann,  
Vorsitzender des Gesamtbetriebsrats

Gleichzeitig sieht der Gesamtbetriebsratsvorsitzende aber auch klare negative Seiten an der mobilen Betriebsratsarbeit:

» Wir brauchen auch mal wieder einen Tag Zeit zum Zusammensitzen, um Themen zu diskutieren, durchzuarbeiten. Die Kreativität geht verloren, manche Leute werden sich nicht äußern, ich krieg schwerer ein persönliches Gefühl, wie die Leute damit umgehen, wie sie denken und das ist leider die negative Seite.“

Michael Teichmann,  
Vorsitzender des Gesamtbetriebsrats

In der Krisenzeit war es wichtig, Entscheidungen schnell zu fällen, und da alle Betriebsräte stark eingebunden waren, war es nicht immer möglich, alle gleichermaßen über den aktuellen Stand der Dinge in allen Bereichen zu informieren. In diesem Krisenmodus der Betriebsratsarbeit ist es demnach auch vorgekommen, dass sich einige Betriebsräte zwischenzeitlich abgehängt gefühlt haben, weil sie wichtige Entwicklungen beispielsweise selbst nur aus Protokollen und Sitzungsunterlagen erfahren haben. Solch ein Zustand, betont der Gesamtbetriebsratsvorsitzende jedoch mit Nachdruck, ist in einer Krise notwendig und unabdingbar, kann aber nicht mehr Teil der normalen Betriebsratsarbeit sein, wenn die Pandemie überstanden ist.

#### **2.2.5 Veränderte Kommunikation mit der Belegschaft**

Auch der Kontakt zur Belegschaft hat teilweise gelitten. In der Zeit der Pandemie konnte kaum ein persönlicher Austausch in der Verwaltung oder im Werk und keine Betriebsversammlungen stattfinden. Erst jetzt soll dies mit einem neuen Tool online ausprobiert werden. Stattdessen wurde die Belegschaft mit vielen Newslettern monatlich, themenabhängig teils auch wöchentlich, oder dem ein oder anderen Video ständig über Neuigkeiten informiert. Wo es möglich war, wurden Abteilungsversammlungen im Hybridformat – mit einigen Teil-

nehmenden von zuhause aus und einigen vor Ort – abgehalten. Auch haben sich viele der Beschäftigten individuell per Telefon oder per Mail an die Betriebsratsmitglieder gewandt. Dennoch weiß der Gesamtbetriebsratsvorsitzende, wie wichtig die physische Präsenz für die Arbeit ist:

» Der Bezug, dass man einfach auch mit den Leuten vor Ort spricht, wenn es mal irgendwo ein Problem gibt, wir mal herkommen können und dies gemeinsam lösen [...] das muss sich in der Zukunft wieder ändern.“

Michael Teichmann,  
Vorsitzender des Gesamtbetriebsrats

Positiv ist aufgefallen, wie die Belegschaft die neue Art und vor allem den neuen Rhythmus der Informationsweitergabe vom Gesamtbetriebsrat angenommen hat. Dies nimmt der Vorsitzende als eine wichtige Erkenntnis aus der Pandemiezeit mit: Die Belegschaft möchte nicht immer in großen, stundenlangen Sitzungen einmal im Quartal oder Halbjahr in einem Rundumschlag über alles gleichzeitig informiert werden, sondern sie möchte schnelle Information, die dann erfolgt, wenn die Themen aktuell sind.

» Die Belegschaft möchte einfach zu allen Themen abgeholt werden. Und das zeitnah. [...] Wir haben so viele Kanäle, mit der ich meine Belegschaft bedienen kann, die es vielleicht in der Vergangenheit so gar nicht gab und teilweise auch nicht akzeptiert waren. Hier müssen wir uns weiter verbessern und ein bisschen moderner und anders denken und zukünftig alle Möglichkeiten nutzen. Das wird auch das Konzept und die Bedeutung von Betriebsversammlungen auf den Prüfstand und neue Beine stellen.“

Michael Teichmann,  
Vorsitzender des Gesamtbetriebsrats

Durch diese Art der Informationsweitergabe waren die Mitarbeitenden trotz der Pandemie stets eingebunden. Daher denkt Michael Teichmann, dass sich dies auch positiv in den kommenden Betriebsratswahlen 2022 auswirken wird.

### 2.2.6 Fazit: Mit Pragmatik und Innovation zum Krisenmanager

Mit seiner pragmatischen Vorgehensweise hat der Gesamtbetriebsrat von Kärcher die Krise erfolgreich gehandhabt. Auch war es ihnen möglich, Lösungen und Arbeitsweisen zu entwickeln, was auf eine gute und vertrauensbasierte Zusammenarbeit mit dem familiengeführten Unternehmen verweist. Innerhalb des Krisenmanagements hat der Gesamtbetriebsrat neue und innovative Lösungen für die interne Zusammenarbeit und den Umgang mit den Herausforderungen der Pandemie im Unternehmen gefunden und in der Praxis etabliert. Dies hat ihm auch die Belegschaft in einem sehr posi-

ven Feedback zurückgespiegelt, welches die Initialzündung für die erste Bewerbung beim Deutschen Betriebsräte-Preis 2020 war.



## KONTAKT

[michael.teichmann@de.kaercher.com](mailto:michael.teichmann@de.kaercher.com)

### 2.3 ArianeGroup GmbH: Alternativen zur Betriebsversammlung in Zeiten der COVID-19-Pandemie

Der Betriebsrat der ArianeGroup erfindet die Betriebsversammlung unter den Bedingungen der Pandemie neu und präsentiert Themen in Form von Videos, Trickfilmen und kurzen schriftlichen Berichten. Durch diese Herangehensweise wird der Informationsfluss an die Beschäftigten aufrechterhalten und die Sichtbarkeit der betriebsrätlichen Arbeit in einer Zeit des Social Distancing sichergestellt.

#### 2.3.1 Das Unternehmen

Der Weltraum – der wahrscheinlich für viele eine Faszination ausmacht, aber unerreichbar scheint – ist das tägliche Geschäft der Beschäftigten der ArianeGroup GmbH. Das Unternehmen ist einer der weltweit führenden Anbieter für Raumfahrttechnik und wurde 2015 von den beiden Großkonzernen Airbus und Safran gegründet. Über die Konzeption, Entwicklung und Produktion von Trägerraketen bietet das Unternehmen ein vollumfängliches Spektrum an Leistungen in diesem Bereich an und sorgt mit der Trägerrakete Ariane 5 dafür, dass Europa einen unabhängigen Zugang ins All hat. Als Partner von industriellen und kommerziellen Kunden hat die ArianeGroup neben Trägerraketen auch Antriebe, Teilsysteme und Komponenten für zivile und militärische Anwendungen im Portfolio. Insgesamt beschäftigt das Unternehmen knapp 7.600 Personen, davon ca. 1.100 in Deutschland auf vier Standorte verteilt. Weitere Standorte finden sich in Frankreich und in Französisch-Guayana. Der Betriebsrat des Standorts in Bremen umfasst elf Mitglieder.

#### 2.3.2 Die Coronapandemie: Wirtschaftliche Stabilität und schnelle Einführung von Schutzmaßnahmen

Während zahlreiche Branchen der Wirtschaft direkt meist negativ, manchmal auch positiv von der Coronapandemie beeinflusst wurden, verzeichnete die Raumfahrttechnik keine krisenbedingten Umsatzveränderungen. Auch blieben die Lieferketten im Wesentlichen erhalten. Jedoch war es dem Betriebsrat wichtig, sofort bei Einsetzen der Pandemie im Frühjahr 2020 drei Maßnahmen zu ergrei-

fen, um den Infektionsschutz der Mitarbeitenden sicherzustellen und eventuelle Belastungen für die Beschäftigten proaktiv abzufangen. So wurde zu Beginn der Pandemie vorsorglich eine Betriebsvereinbarung zum Thema Kurzarbeit mit dem Arbeitgeber abgeschlossen, um nicht darüber verhandeln zu müssen, wenn das Thema akut werden sollte. Weiterhin wurde sofort nach Unterzeichnung des entsprechenden Tarifvertrags eine Betriebsvereinbarung zur Einführung eines Krisenarbeitszeitkontos verabschiedet. Auf diese Weise konnten Beschäftigte bis zu 150 Stunden coronabedingte Minderauslastung ohne Lohnausfall überbrücken. Als dritte Maßnahme wurde die Möglichkeit der Beschäftigten, von zu Hause aus zu arbeiten, von 20 auf 100 Prozent, erhöht. Der Genehmigungsprozess wurde durch eine einfache Absprache mit der Führungskraft ersetzt. Die Umstellung auf die Arbeit im Homeoffice stellte kein großes Problem dar, denn hier hatte der Betriebsrat schon vor fünf Jahren ein Konzept etabliert. Damals stand vor allem im Vordergrund, Eltern durch das Homeoffice den Rücken zu stärken. Dadurch, dass die Infrastruktur schon ausgebaut und auch das Homeoffice schon Teil der gelebten Arbeitskultur war, gab es bei der ArianeGroup, im Gegensatz zu vielen anderen Unternehmen, keine großen Hürden zu überwinden. Die restlichen Vorbehalte, die es vielleicht aufseiten der einen oder anderen Führungskraft gegeben hat, konnten durch die Ausweitung des Homeoffice durch die Pandemie ebenfalls abgebaut werden.

Die Mitarbeitenden hatten wirklich eine gute Arbeitsdisziplin und weiterhin hohe Leistungen gezeigt, sodass auch die letzten Vorurteile ausgeräumt werden konnten.

### 2.3.3 Das Projekt: Alternativen zur Betriebsversammlung in Zeiten der COVID-19-Pandemie

Kurz vor dem ersten Lockdown wurde die letzte Betriebsversammlung in Präsenz abgehalten. Als dann im März 2020 die Lage der Pandemie immer ernster wurde, wechselte der Betriebsrat in den Krisenmodus und passte die Ausschuss- und Gremienarbeit an die aktuellen Coronaregeln an. Ende Mai 2020 brachte dann ein Blick in den Kalender das Thema Betriebsversammlung auf die Agenda: An diesem Punkt war für den Betriebsrat klar, dass es keine Möglichkeit für eine Betriebsversammlung in Präsenz geben würde. Diese aber ersatzlos zu streichen, war auch keine Möglichkeit für den Betriebsrat. Stattdessen überlegten sie sich alternative Wege, die Inhalte und Themen der Betriebsversammlung digital wiederzugeben. Zunächst wurde versucht, eine thematische Agenda aufzustellen, wie es vor jeder Betriebsratsversammlung gemacht wurde.

Schnell stellte sich heraus, dass die Betriebsversammlung nicht in einem Live-Format digital abgehalten werden konnte. Zum einen war es im Unternehmen noch nicht standardmäßig etabliert, einen videobasierten Dienst für digitale Konferenzen zu nutzen. Die IT-Abteilung hatte Bedenken, ob die internen Datenleitungen für eine so große Konferenz ausreichen würden, da in Spitzenzeiten ein Großteil der Beschäftigten im Homeoffice arbeitete. Zum anderen war sich der Betriebsrat darüber einig, dass die für eine Betriebsversammlung übliche Dynamik in der Auseinandersetzung mit dem Arbeitgeber nur in Präsenz möglich ist und unmöglich in ein digitales Format übertragen werden kann. Eine grundlegend andere Darstellungsform musste her, welche den Umständen besser entspricht: kurze schriftliche Berichte, Videos und Präsentationen.

„Wir erkannten dann aber relativ schnell, dass wir das so nicht umsetzen konnten. [...] Da haben wir gesagt, okay, wie machen wir das? Und dann kamen wir auf Filme, Videos.“  
Judith Bohl, Betriebsratsvorsitzende

Im Unterschied zur üblichen Betriebsversammlung, die in Präsenz als tatsächliche Versammlung vor Ort stattfindet, wandelte der Betriebsrat der ArianeGroup sie in ein orts- und zeitunabhängiges Format, indem das digitale Angebot von überall und langfristig einsehbar ist. Ermöglicht wurde diese Variante der Betriebsversammlung durch den Erlass des § 129 BetrVG durch die Bundesregierung im Mai 2020. Mittels dieser Gesetzesanpassung konnten Betriebsversammlungen digital durchgeführt werden und waren in diesem Rahmen gesetzlich abgesichert.

Abbildung 3

#### ArianeGroup GmbH

Die digitale Umsetzung der Betriebsversammlung eröffnet neue Möglichkeiten und sichert den Informationsfluss an die Mitarbeitenden

**Ausgangslage:** Betriebsversammlungen sind durch die Krise nicht in Präsenz möglich

##### Ziel des Betriebsrats

Betriebsversammlungen in ein passendes digitales Format übertragen

##### Lösung

- Fragen an das Gremium sammeln
- offene Haltung und kreative Herangehensweise in der Umsetzung
- Nutzung diverser Formate: schriftliche Berichte, Videos, Präsentationen

##### Herausforderung

- Aneignung von technischem Know-how
- keine Vergleichbarkeit

##### Ergebnis

- Informationsfluss an die Beschäftigten konnte aufrecht erhalten werden
- ort- und zeitunabhängiges Format

digitale Betriebsversammlung im multimedialen Format



### **Mit Kreativität und etwas Mut wird aus der Betriebsversammlung ein mediales Erlebnis**

Zunächst gab der Betriebsrat einige Wochen vor der Veröffentlichung der digitalen Betriebsversammlung den Mitarbeitenden die Möglichkeit, Fragen an das Gremium und die Geschäftsführung zu stellen. Diese Fragen und ihre Antworten, wie auch projektspezifische Informationen und Unternehmensmitteilungen, wurden dann anschließend unterschiedlich aufgearbeitet. Gemeinsam verfasste der Betriebsrat kurze schriftliche Berichte und produzierte elf kurze Videos mit der Handykamera zu den unterschiedlichsten Themen. Die eigene Medienkompetenz sollte kein Hindernis sein – was noch nicht ist, kann erlernt werden, lautete das Motto der engagierten Betriebsratsmitglieder. So wurde sich auch kurzerhand selbst beigebracht, wie man mit der Microsoft-Officeanwendung Power-Point Trickfilme erstellt.

Nur knapp einen Monat später, Ende Juni 2020, wurde die erste digitale Betriebsversammlung für alle Mitarbeitenden freigeschaltet. Am Vormittag wurde den Beschäftigten eine Mail mit einem Trailer zugestellt. Über einen per Mail versandten Link konnten die Beschäftigten dann zu einem Portal im Intranet des Unternehmens gelangen, auf dem die diversen Inhalte des Betriebsrats eingestellt waren. Schnell war auch ein eigener Name für dieses Format gefunden: Die „Konserve“ hielt alle wichtigen Informationen komprimiert an einem Ort bereit und konnte von allen Mitarbeitenden geöffnet und genutzt werden, wann sie wollten.

Auch für die nächste Betriebsversammlung im Herbst 2020 blieb eine Präsenzveranstaltung ausgeschlossen, denn die Pandemie war weiterhin aktuell. Schnell stand fest, dass es eine weitere „Konserve“ geben wird. Zunächst bemühten sich die Betriebsratsmitglieder darum, Feedback von den Beschäftigten einzuholen, um die zweite digitale Betriebsversammlung noch besser zu machen und die Themen wieder bei den Mitarbeitenden abzuholen.

» Die zweite Runde haben wir auch sehr thematisch auf dem aufgebaut, was die Kolleginnen und Kollegen uns mitgegeben haben. Wir haben versucht, Beiträge zu bringen, bei denen wir den Eindruck hatten, da hat die Belegschaft Informationsbedarf. Oder da hat sie ein Interesse.“

Andreas Juhls, stellv. Betriebsratsvorsitzender

Kurzerhand entschlossen sie sich, einen großen Schritt zu unternehmen – und richteten ein ganzes Studio zur Videoproduktion ein. Wurden die Videos für die erste „Konserve“ noch mit der Handykamera gedreht, stand nun ein Studio mit professioneller Kamera, Scheinwerfern, Mikros und einem großen Greenscreen bereit. Es wurden Drehbücher geschrieben, Skripte mit Kameraeinstellungen gezeichnet und geprobt. Dieses Mal wurde u. a. ein Nachrichtenformat gewählt.

» Wir haben die Qualität gesteigert und sind auch im Miteinander, im Regiebetrieb, kann man so sagen, professioneller geworden.“

Judith Bohl, Betriebsratsvorsitzende

Als großen Gewinn verbucht die Betriebsratsvorsitzende Judith Bohl Interviews mit dem Management. Konnten für die erste „Konserve“ noch keine Interviews geführt werden, war es jedoch möglich, für die zweite Auflage den Standortleiter und den Personalstandortleiter für ein Interview zu gewinnen – ein Zeichen für den Betriebsrat, dass ihre erste Umsetzung gut angekommen ist und Skepsis gegenüber digitalen Formaten abgebaut werden konnte.

### **Gute Informationslage der Beschäftigten und Präsenz des Betriebsrats**

Der Betriebsrat zieht insgesamt ein sehr positives Fazit aus der digitalen Umsetzung der Betriebsversammlung. Klare Vorteile eines solchen Formats sieht er darin, dass es keine zeitliche Begrenzung der Länge oder der Verfügbarkeit der Inhalte gibt. So können sich Mitarbeitende über die Themen des Betriebsrats informieren, wann und wo sie wollen, sich die Inhalte mehrfach ansehen und selbst entscheiden, zu welchen Themen sie sich mehr Informationen einholen. In Zeiten der Abstandsgebote während der Pandemie hat die digitale Betriebsversammlung in den Augen des Betriebsrats den Informationsfluss aufrechterhalten und auch den Zusammenhalt unter den Mitarbeitenden gestärkt. Bewusst haben nicht nur die Vorsitzende des Betriebsrats und ihr Stellvertreter, sondern auch andere Mitglieder Video-Statements aufgenommen. Die kurzen Videos boten demnach auch die Möglichkeit, sich als vielschichtiger Betriebsrat zu präsentieren und gleichzeitig Wertschätzung für die Arbeit der einzelnen Betriebsräte zu zeigen.

Der Betriebsrat hat das Gefühl, dass die Geschäftsführung sich während der Pandemie zurückgezogen hat. Zwar wurden durch das Management stetig Informationen an die Belegschaft weitergegeben, doch abseits hiervon wären sie nicht wirklich präsent gewesen. Judith Bohl und Andreas Juhls sind sich einig:

» Wir waren aber da – anwesend und erreichbar. Das haben die Mitarbeiter geschätzt und haben ihre Themen und Sorgen bei uns platzieren können.“

Betriebsratsvorsitzende Judith Bohl

und stellvertretender Betriebsratsvorsitzender

Andreas Juhls einstimmig

Zunächst erhielt der Betriebsrat nicht so viel Feedback zur digitalen Betriebsversammlung, was die Mitglieder etwas frustrierend fanden. Jedoch kamen mit jeder weiteren Auflage des Online-Formats mehr Rückmeldungen, ob persönlich oder per Mail. Auch die Beschäftigten sahen die großen Sprünge und die immer neuen Ideen, die ihr Betriebsrat umsetzte,

um sie möglichst gut zu informieren, und gaben dies dann auch gerne an die Mitglieder zurück.

#### **2.3.4 Veränderungen der Betriebsratsarbeit: Ergebnisorientierung auf Kosten der Diskussionskultur?**

Grundsätzlich beschreiben sowohl Judith Bohl als auch Andreas Juhls als ihr Stellvertreter die Kultur im Unternehmen und auch im Betriebsrat als sehr transparent, fair und zielorientiert. Aber durch die Pandemie und das Fehlen der persönlichen Begegnungen merkt auch der Betriebsrat der Ariane-Group, dass sich diese Kultur nicht ohne Weiteres in den digitalen Raum übertragen oder dort (aus-)leben lässt. Zudem herrschte im Gremium große Verunsicherung durch die Pandemie und es entstanden sehr emotionale Diskussionen zwischen denen, die große Angst hatten, und denen, die die Situation lockerer nahmen. Hier Brücken zu schlagen gestaltete sich aufgrund der fehlender Präsenz nicht einfach. Ebenfalls entstand ein neuer Balanceakt in der Arbeit des Betriebsrats – die Mitglieder mussten sich selbst schützen und gleichzeitig unter den Krisenumständen vieles in kurzer Zeit auf die Beine stellen.

„Also auf der einen Seite dieses hohe Verantwortungsbewusstsein und Commitment [...] und dann natürlich auf der anderen Seite die eigenen Ängste. Also das ist schon ein Punkt gewesen, wo ich gemerkt hab, das hat uns als Team geschüttelt, aber auch gefestigt.“

*Judith Bohl, Betriebsratsvorsitzende*

Erschwerend kam hinzu, dass in den ersten Monaten nur Telefonkonferenzen stattfanden. Für eine videobasierte Zusammenarbeit hat zu Beginn zum Teil die Infrastruktur oder das Equipment gefehlt und die Umstellung auf einen videobasierten Dienst hat einige Zeit gedauert. Die Zusammenarbeit war zwar ergebnisorientierter, jedoch litt gleichzeitig das Zwischenmenschliche, die Beziehungen untereinander. Besonders hat dies der Betriebsrat beim Thema Verhandlungen gemerkt, denn die Diskussionskultur lässt sich nicht einfach übertragen:

„Wir sind uns gefühlt ein bisschen abhandengekommen. Also, ich vermisse meine Kolleginnen und Kollegen schon sehr. Also das Miteinander, das ist auch das, was fehlt.“

*Judith Bohl, Betriebsratsvorsitzende*

Als hilfreich empfand das Gremium, dass es schon vorher eine sehr gute Disziplin in der Zusammenarbeit etabliert hatte. Beispielsweise wurden auch schon in Präsenzsitzungen konsequent Rednerinnen- und Rednerlisten geführt, was auch in den virtuellen Treffen beibehalten wurde. Es wurde auch viel Wert darauf gelegt, eine gute E-Mail-Kommunikation zu pflegen und immer Absprachen zu treffen, wer wann im Homeoffice und wer im Büro ist.

#### **2.3.5 Veränderte Kommunikation mit der Belegschaft: Informationen kommen an, aber das Zwischenmenschliche kommt zu kurz**

Das Gremium ist im Betrieb sehr breit aufgestellt und dadurch in vielen verschiedenen Bereichen und Abteilungen vertreten. Schon vor der Pandemie war es eher so, dass Mitarbeitende Betriebsratsmitglieder durch diese breite Streuung direkt angesprochen haben, wenn man sich begegnete und dass so Informationen, Probleme und Wünsche über die vielen Arme des Betriebsrats beständig in das Gremium zurückgetragen wurden. Daran habe sich auch jetzt zu Pandemiezeiten nicht viel geändert.

„Im Grunde, das weiß der Arbeitgeber auch, gibt es keine Information, die bei uns nicht ankommt. Das geht gar nicht. Wir sind überall. Und das hat natürlich auch den Vorteil, dass die Betriebsratskolleginnen und -kollegen sofort mit einem Ohr mitbekommen, was in den Teams besprochen wird, und das geht sofort ins Gremium.“

*Andreas Juhls, stellv. Betriebsratsvorsitzender*

Der Betriebsrat hat sogar das Gefühl, dass sich seit der Pandemie mehr Mitarbeitende bei ihm melden. Er bekommt mehr Mails, mehr Anrufe. Auch bringen sich die Beschäftigten aktiver ein, beispielsweise, indem sie mit Ideen für Neuerungen oder Verbesserungen auf den Betriebsrat zugehen und teilweise sogar schon eigene Rechercheergebnisse oder Ausarbeitungen zu Themen mitbringen. Der Betriebsrat fühlt sich gut über die Situationen der Beschäftigten informiert, gleichwohl fehlt spürbar der zwischenmenschliche Kontakt.

Was die Betriebsratswahl in 2022 angeht, macht sich der Betriebsrat keine großen Sorgen um die Wiederwahl. Er hat das Gefühl, dass seine Arbeit von den Beschäftigten in den vergangenen Monaten gesehen und wertgeschätzt wurde. Eher ist die Frage präsent, wie man noch weitere Mitglieder akquirieren kann. Judith Bohl sieht aber beispielsweise in der Veränderung der Betriebsversammlung auch eine Chance, neue Mitglieder von der Betriebsratsarbeit zu begeistern – es zeige, dass Betriebsratsarbeit modern, kreativ und vielfältig ist. Daraus erhofft sie sich auch einen Anreiz, gerade für junge Leute, im Betriebsrat aktiv zu werden. Wichtig sei vor allem, die Vielfältigkeit im Gremium zu erhalten, um weiterhin so breit im Unternehmen aufgestellt zu sein.

#### **2.3.6 Fazit: Die „Konserve“ für den Informationsfluss und Präsenz bei den Beschäftigten**

Mit der Umstellung auf eine innovative und digitale Betriebsversammlung hat der Betriebsrat der Ariane-Group für einen stetigen Informationsfluss in der Pandemie gesorgt. Er hat ermöglicht, dass das ganze Team des Gremiums in der Belegschaft prä-

sent war und somit Nahbarkeit und Zusammenhalt demonstriert. Das hat für einen regen Kontakt und beständigen Austausch zwischen dem Betriebsrat und den Mitarbeitenden geführt, auch unter Krisenbedingungen.

Mit der Bewerbung beim Deutschen Betriebsräte-Preis 2020 wollte der Betriebsrat sowohl seine Verbundenheit zeigen als auch seine Ideen und Umsetzungsmöglichkeiten für eine moderne Alternative oder Ergänzung zur Betriebsversammlung teilen.



## KONTAKT

[judith.bohl@ariane.group](mailto:judith.bohl@ariane.group)  
[andreas.juhls@ariane.group](mailto:andreas.juhls@ariane.group)

### 2.4 AWO Kreisverband Siegen-Wittgenstein Olpe: Handlungssicherheit für den Betriebsrat schaffen

Zu Beginn der Pandemie stellte der Betriebsrat durch eine Betriebsvereinbarung sicher, dass virtuell gefasste Beschlüsse rechtssicher sind.

#### 2.4.1 Das Unternehmen

Die Arbeiterwohlfahrt (AWO) gehört zu den sechs größten Wohlfahrtsverbänden in Deutschland. In ihrer Ausrichtung verfolgen Wohlfahrtsverbände einen gemeinnützigen Zweck, bei dem soziale Ziele im Mittelpunkt stehen. Mit ca. 230.000 Mitarbeitenden zählt der AWO Bundesverband e.V. zu den größten Arbeitgebern Deutschlands. Strukturell teilt sich der Bundesverband in 30 Bezirks- und Landesverbände und in über 400 Kreisverbände, einer hiervon ist der Kreisverband Siegen-Wittgenstein/Olpe. Hier werden rund 70 Einrichtungen, darunter Kindergärten, Förderschulen, Werkstätten und Wohnanlagen für Menschen mit Behinderung, betrieben. Darüber hinaus gehören u.a. Beratungsstellen und Familienangebote zum Aufgabenspektrum. Der Kreisverband beschäftigt ca. 1.400 Personen, der Betriebsrat besteht aus 15 Mitgliedern.

#### 2.4.2 Massive Einschränkungen bei sozialen Dienstleistungen durch die Coronapandemie

Für die AWO im Kreisverband Siegen-Wittgenstein/Olpe waren die Einschränkungen durch die Coronapandemie massiv, denn der Kern ihrer Tätigkeit besteht aus sozialen Dienstleistungen, bei denen der zwischenmenschliche Kontakt im Vordergrund steht. Fast jede der angebotenen Tätigkeiten musste hinsichtlich der gebotenen Hygienevorschriften überdacht und eingeschränkt werden: Kindertagesstätten wurden auf einen Notbetrieb umgestellt und viele Beratungsangebote konnten nur telefo-

nisch erfolgen. Die Bewohnerinnen und Bewohner von Wohnanlagen haben besonders mit den Coronamaßnahmen zu kämpfen gehabt. In den Wohnhäusern bestand eine umfangreiche Maskenpflicht sowie Kontaktbeschränkungen. Vor diesem Hintergrund zeigte sich der Betriebsrat zum Zeitpunkt des Gesprächs (Juni 2021) überaus erleichtert über die niedrigen Inzidenzzahlen und den Impffortschritt. Nun endlich konnten Maßnahmen wieder zurückgenommen und gelockert werden: Die Bewohnerinnen und Bewohner der Wohnhäuser verfügen über einen vollständigen Impfschutz, sodass keine Maskenpflicht mehr erforderlich ist und auch die Werkstätten für Menschen mit Behinderungen gehen zurück in den Vollbetrieb. Trotz der positiven Entwicklung werden auch weiterhin Hygienekonzepte befolgt und regelmäßig Tests durchgeführt. Beispielsweise erhalten die Kinder der Tagesstätten die Möglichkeit, zwei Mal die Woche einen Coronaschnelltest durchzuführen.

„Aber die Bewohnerinnen und Bewohner dürfen sich wieder ohne Maske begegnen, weil alle geimpft sind. [...] Das ist schon eine enorme Erleichterung für alle [...]. Die Einschränkungen haben schon was mit den Leuten gemacht, von daher ist es wirklich gut, dass es jetzt rückläufig ist.“

André Lumen, Betriebsratsvorsitzender

Direkt zu Beginn der Pandemie hat die AWO umfangreich reagiert und früh Maßnahmen zum Schutz der Mitarbeitenden und der zu betreuenden Personen in den verschiedenen Einrichtungen auf den Weg gebracht. Mitarbeitende, die für die Arbeitssicherheit und das betriebliche Gesundheitsmanagement zuständig sind, entwickelten umfangreiche Hygienekonzepte und setzen diese in den Einrichtungen um. Auch wurde seitens der AWO ein Krisenstab eingerichtet, in dem Vertreterinnen und Vertreter der Geschäftsführung, der verschiedenen Einrichtungen und des Betriebsrats Mitglied waren. In diesem erweiterten Kreis tauschte man sich wöchentlich per Videokonferenz über die aktuellen Entwicklungen aus. Gesamt gesehen waren die Hygienekonzepte überaus erfolgreich: Während der ganzen Pandemiezeit wurden große Ausbrüche vermieden, Covid-19-Erkrankungen gab es nur in Einzelfällen.

Auch für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Verwaltung der AWO wurde ein Hygienekonzept entwickelt und – soweit dies möglich war – sollten sie im Homeoffice arbeiten. Für viele Mitarbeitende war diese Form des mobilen Arbeitens neu, weswegen die infrastrukturellen Voraussetzungen kurzfristig geschaffen und IT-Zugänge eingerichtet werden mussten. Der Betriebsrat resultiert, dass die AWO als Team in dieser Zeit gut und schnell reagiert hat: Vom Krisenmanagement über die IT-Abteilung bis zum Einkauf, der binnen kurzer Zeit benötigte Materialien für Schutzmaßnahmen und Desinfektionsmittel beschafft hat.

„Ich muss sagen, wir haben eigentlich sehr schnell und sehr gut reagiert. Wahrscheinlich haben wir auch deswegen vieles von uns abhalten können an negativen Dingen. Also wir, auch als Betriebsrat, haben sehr schnell auch mit unseren Geschäftsführern gewisse Dinge ins Laufen gebracht ohne großen bürokratischen Aufwand.“  
*André Lumen, Betriebsratsvorsitzender*

„Wir haben sehr schnell auch eine Vereinbarung getroffen, dass auch wir handlungsfähig bleiben als Betriebsrat. Da gab es dieses geänderte Betriebsverfassungsgesetz noch nicht, aber wir haben uns dort, damals schon, per Betriebsvereinbarung die Möglichkeit gegeben, halt digital zu arbeiten und Beschlüsse auch digital zu fassen.“  
*André Lumen, Betriebsratsvorsitzender*

### 2.4.3 Das Projekt: Video-Betriebsrats-sitzungen und Konferenzen mit dem Arbeitgeber in der Coronazeit

Das schnelle Handeln galt auch für den Betriebsrat. Zu Beginn der Pandemie schloss dieser gemeinsam mit der Geschäftsführung eine Betriebsvereinbarung ab, die ihm seine Handlungsfähigkeit sicherte. Hierüber reichte der Betriebsrat 2020 das Projekt „Video-Betriebsratssitzungen und Konferenzen mit dem Arbeitgeber in der Coronazeit“ beim Deutschen Betriebsrätetag ein. Das Projekt beinhaltet den Prozess und den Abschluss der Betriebsvereinbarung im März 2020. Die Betriebsvereinbarung beinhaltet, dass digital gefasste Beschlüsse vom Arbeitgeber nicht angefochten werden können. Der Betriebsrat hat damit zu einem frühen Zeitpunkt sein Handeln abgesichert – denn auf Bundesebene wurde erst mit der Einführung des § 129 BetrVG im April 2020, dann rückwirkend zum 1. März 2020, diese Rechtssicherheit geschaffen.

Vor allem der Prozess bis zum Abschluss der Betriebsvereinbarung wird vom Betriebsrat positiv hervorgehoben, denn er war von einem kooperativen Verständnis geprägt. Rückblickend kann der Betriebsrat nicht mehr genau sagen, wer tatsächlich den ersten Schritt gemacht hat. Beide Betriebsparteien waren sich schnell zu Beginn der Pandemie einig, dass eine Absicherung zur digitalen Beschlussfassung absolut notwendig ist. In mehreren Videokonferenzen haben die Betriebsparteien die Inhalte abgestimmt und die Betriebsvereinbarung innerhalb weniger Tage abgeschlossen – ein insgesamt problemloser Prozess.

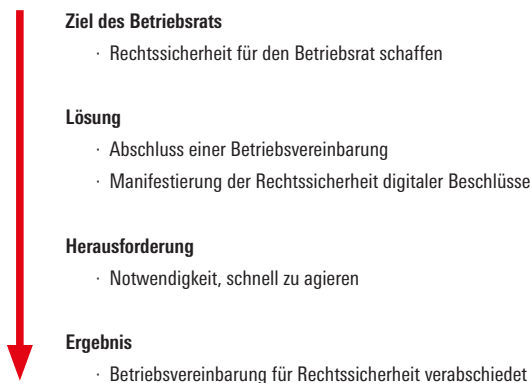
„Uns beiden war sofort bewusst, wir müssen handlungsfähig bleiben [...]. Wir haben natürlich von Betriebsratsseite aus sehr deutlich und proaktiv gesagt, dass wir unsere Betriebsratsarbeit absichern müssen.“  
*Richard Kutzner, freigestelltes Betriebsratsmitglied*

Der Betriebsrat hat mitbekommen, dass in anderen Unternehmen die Geschäftsführung skeptischer reagierte und Vorbehalte gegenüber digitalen Arbeitsformen hatte. Dass im Fall der AWO dies nicht so war, liegt aus Sicht der Interessenvertretung auch daran, dass im Allgemeinen der Arbeitgeber digitalen Prozessen und Kommunikationswegen offen gegenüber ist. Die Betriebsvereinbarung wurde insgesamt zwei Mal verlängert. Als das Betriebsverfassungsgesetz ebenfalls die Rechtssicherheit garantierte, hat man sie schließlich auslaufen lassen.

Abbildung 4

#### AWO Kreisverband Siegen-Wittgenstein/Olpe Handlungssicherheit für den Betriebsrat schaffen

**Ausgangslage:** vielfältige Herausforderungen durch Coronapandemie



Rechtssicherheit vor der Einführung des § 129 BetrVG

### 2.4.4 Digitale Kommunikation in der Betriebsratsarbeit

Der Betriebsrat resultiert für sich, dass die Umstellung im Gremium auf die digitale Kommunikation mit vielen Videokonferenzen – nach einer anfänglichen Eingewöhnungszeit – gut funktioniert hat. Nach anderthalb Jahren Pandemie sieht der Betriebsrat positive und negative Aspekte in dem digitalen Kommunikationsformat. Aufgrund der dezentralen und heterogenen Struktur des Kreisverbands ist es von Vorteil, dass man zum einen kurzfristig virtuell zusammenkommen kann und zum anderen die Wegzeiten wegfallen. Jedoch merkt das Gremium, dass Diskussionen nicht mit der gleichen Intensität geführt werden können. Perspektivisch spricht sich der Betriebsrat deswegen für hybride Betriebsratssitzungen aus, bei denen ein Teil vor Ort anwesend ist und ein Teil digital zugeschaltet wird.

» *Wenngleich wir immer gesagt haben, wir ziehen eine Präsenzsitzung natürlich im Vergleich zum Digitalen vor, weil es halt von der Emotionalität, wovon so eine Sitzung auch manchmal lebt, ja, ein Stück weit einfacher und besser geht, wenn man halt zusammen in einem Raum sitzt.*“

*André Lumen, Betriebsratsvorsitzender*

Nicht nur in der internen Betriebsratsarbeit, auch im Austausch mit dem Arbeitgeber und weiteren Akteurinnen und Akteuren wurden digitale Formate eingeführt – auch hier hat man die kurzen Wege zu schätzen gelernt. So haben die Betriebsparteien in einer wöchentlichen Videokonferenz die aktuellen Entwicklungen besprochen. Ein ähnliches Format fand mit verschiedenen Abteilungsleiterinnen und Ableitungsleitern statt. Hier fand der Austausch alle zwei Wochen statt.

#### **2.4.5 Eingeschränkter Kontakt mit den Mitarbeitenden**

Nicht erst seit der Pandemie ist es für den Betriebsrat nicht immer leicht, die Mitarbeitenden über den digitalen Weg zu erreichen. In den Einrichtungen gibt es oftmals nur einen Computer, was bedeutet, dass im Regelfall die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über keinen eigenen Zugang verfügen. Zwar gibt es die Möglichkeit, die Informationen, die im Intranet eingestellt werden, auch über private Endgeräte abzurufen, was aber aus verständlichen Gründen von manchen Mitarbeitenden abgelehnt wird. Sie wollen ihr privates Gerät nicht für berufliche Zwecke nutzen, beispielsweise wegen Datenschutzbedenken.

Der Betriebsrat war bemüht, trotz dieser generellen Schwierigkeit auch während der Coronapandemie den Kontakt zu den Beschäftigten nicht zu verlieren. Es wurden häufiger Newsletter verschickt und weiterhin eine telefonische Beratung angeboten. Eben weil die digitalen Kommunikationswege sich nur bedingt eignen, sind die Besuche in den Einrichtungen und die persönlichen Gespräche vor Ort von hohem Stellenwert. Doch gerade diese sind seit der Coronapandemie nicht mehr möglich. Auch konnte seitdem keine Betriebsversammlung mehr stattfinden. Der Betriebsrat hofft, dass sich mit zurückgehendem Inzidenzwert und steigender Impfquote wieder mehr Möglichkeiten ergeben werden. Für November 2021 plant das Gremium eine reguläre Betriebsversammlung, die ersatzweise auch digital übertragen werden kann.

Ungewiss ist, wie sich der eingeschränkte Kontakt zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf die Betriebsratswahl im Jahr 2022 auswirken wird – hinsichtlich der generellen Wahlbeteiligung und hinsichtlich der Aufstellung von ausreichend vielen Kandidatinnen und Kandidaten. Der Betriebsrat hält zwei Szenarien für denkbar: Auf der einen Seite kann durch die Coronapandemie das Interesse an Betriebsratsarbeit gestärkt worden sein. Gut möglich sei es, dass die Mitarbeitenden stärker

ihre Interessen vertreten möchten und neugierig auf die Betriebsratsstätigkeiten sind. Auf der anderen Seite kann jedoch durch den eingeschränkten Kontakt die Betriebsratsarbeit in den Hintergrund gerückt sein. Um Letzteres abzuwenden, wird der Betriebsrat in der nächsten Zeit gezielt Werbung für seine Arbeit machen. Es soll in jedem Fall vermieden werden, dass sich nicht ausreichend Kandidatinnen und Kandidaten finden lassen. Als ein mögliches Mittel könnten Briefe an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter versendet werden.

» *Wir sind mal gespannt, wie sich das pandemiebedingt zu Buche schlägt, wer dann für den Betriebsrat kandidieren möchte an neuen Leuten. Bin sehr gespannt, wir sind da gerade im Dialog.*“

*André Lumen, Betriebsratsvorsitzender*

#### **2.4.6 Fazit: Schnelles Agieren für rechtssicheres Arbeiten**

Schnelles und umsichtiges Agieren war für den Kreisverband Siegen-Wittgenstein/Olpe der AWO die Basis, um mit hohem Infektionsschutz durch die Coronapandemie zu kommen. Auch für die betriebliche Interessenvertretung musste schnell reagiert und Rechtssicherheit geschaffen werden. Zwischen den betrieblichen Sozialpartnern bestand ein gemeinsames Verständnis, wie dieses geschaffen werden kann, weswegen es gelungen ist, innerhalb von drei Tagen eine Betriebsvereinbarung hierzu abzuschließen.

Die digitalen Kommunikationsformen werden auch in naher Zukunft die wichtigen Themen sein. So wird aktuell eine sogenannte Netiquette für den Umgang mit Microsoft Teams ausgearbeitet. In ihr werden Umgangsformen festgelegt, z. B. bis zu welcher Uhrzeit jemand hierüber im Homeoffice erreichbar sein muss. Dem Betriebsrat ist es wichtig, dass im Umgang mit digitalen Kommunikationsformen ...

» *... eine gesunde Mitte gefunden wird. Das heißt, da wo es rückblickend Sinn macht, soll auch zukünftig das Digitale genutzt werden, aber gleichwohl soll auch, sobald es wieder möglich ist, das Arbeiten in Präsenz möglich sein.*“

*Richard Kutzner, freigestelltes Betriebsratsmitglied*

In dem Zusammenhang schildert der Betriebsrat, dass viele Mitarbeitende nach der langen Zeit im Homeoffice den Wunsch haben, wieder ins Büro zu kommen. Mit den Erfahrungen über das digitale Arbeiten im Gepäck wird aktuell eine neue Betriebsvereinbarung zum mobilen Arbeiten ausgehandelt.

Blickt der Betriebsrat in die Zukunft, hofft er inständig, dass eine vierte Coronawelle abgewendet werden kann. Jede Maßnahme führt zwangsläufig zu einer Einschränkung des sozialen Angebots. Auch finanziell würde sich eine weitere Welle be-

merkbar machen, beispielsweise in den Werkstätten, wo seit der Coronapandemie weniger Aufträge vorlagen.



## KONTAKT

a.lumen@awo-siegen.de  
r.kutzner@awo-siegen.de

### 2.5 Chemnitzer Verkehrs-AG: Betriebsrat in Zeiten der Coronapandemie

In der Zeit der Pandemie haben sich die Arbeitsbedingungen der Mitarbeitenden des städtischen Mobilitätsdienstleisters Chemnitzer Verkehrs-AG schlagartig verändert. Der Betriebsrat engagiert sich schnell für Maßnahmen, um die Mitarbeitenden in dieser kontaktstarken Branche zu schützen.

#### 2.5.1 Das Unternehmen

Die Chemnitzer Verkehrs-AG, kurz CVAG, stellt in langer Tradition die Mobilität in Chemnitz sicher. Mittlerweile betreibt das Unternehmen 39 Buslinien und 5 Straßenbahnlinien, mit denen der öffentliche Nahverkehr in Chemnitz und im Umland bedient wird. Die rund 650 Mitarbeitenden im Fahrbetrieb, den Werkstätten und der Verwaltung sorgen dafür, dass im Jahr etwa 34 Millionen Personen zwischen 533 Haltestellen befördert werden. Dabei ist auch die Stadt Chemnitz ein wichtiger Partner des Unternehmens, mit welchem stets eine enge Zusammenarbeit gepflegt wird. Der Betriebsrat setzt sich aus elf Personen zusammen.

#### 2.5.2 Die Coronapandemie

Als Nahverkehrsunternehmen bereitet die Coronapandemie der CVAG teils sehr große finanzielle Probleme. Schulschließungen, Homeoffice und weniger Aktivitäten außerhalb des Zuhauses haben die Fahrgastzahlen im ÖPNV einbrechen lassen, während die Quote der Schwarzfahrerinnen und Schwarzfahrer gestiegen ist. Zusätzlich entstehen jedoch auch höhere Kosten, beispielsweise für verschärfte Hygienekonzepte in Bussen und Bahnen. Dass diese Entwicklungen zu finanziellen Engpässen führen, sehen auch die Belegschaft und der Betriebsrat. So entstanden Unsicherheit und Sorgen.

„Es ist ein Stück weit traurig die ganze Geschichte, wenn man dann unsere Fahrzeuge draußen rumfahren sieht, wenn die dann noch bis halb oder zu einem Viertel voll besetzt sind.“

Silvio Venus, Betriebsratsvorsitzender

Die Stadt und diverse Subventionsmöglichkeiten können die finanziellen Einbußen zumindest etwas abfedern. Auch konnte Kurzarbeit verhindert wer-

den – diese hätte laut Tarifvertrag vom Arbeitgeber in Anspruch genommen werden können, jedoch sprach sich die Stadt Chemnitz als Aufgabenträger deutlich dagegen aus. Und es gibt weitere Lichtblicke: Das Bestreben, den öffentlichen Nahverkehr klimafreundlicher zu gestalten, wird Investitionen in die Branche bedeuten und längerfristig wahrscheinlich keinen Stellenabbau, sondern eher Stellenausbau auf die Tagesordnung bringen.

#### 2.5.3 Das Projekt: Sensibilität erzeugen und Schutzmaßnahmen ergreifen

Mit Einsetzen der Coronapandemie stand für den Betriebsrat schnell fest, dass Maßnahmen unterschiedlichster Art vonnöten sein werden, um durch diese Krise zu navigieren. Die Mitarbeitenden zu sensibilisieren und gleichzeitig Verunsicherung abzufangen, Orientierung zu bieten und währenddessen doch dynamisch auf das Geschehen zu reagieren – so lassen sich die übergeordneten Ziele des Betriebsrats der CVAG in dieser Krisenzeit zusammenfassen. Dies war dem Betriebsrat besonders wichtig, weil den Mitgliedern von Beginn der Krise an klar war, dass der Fahrbetrieb aufrechterhalten werden muss. Dies ist nur möglich, wenn die Mitarbeitenden in ihren Sorgen und Problemen abgeholt und wenn durchdachte Sicherheitsmaßnahmen für einen verstärkten Gesundheitsschutz in dieser kontaktstarken Branche schnell auf den Weg gebracht werden.

„Man kann ja nicht irgendwo den Fahrbetrieb einstellen und jetzt sagen, na gut, es fährt halt nix mehr.“  
Silvio Venus, Betriebsratsvorsitzender

Deswegen war dem Betriebsrat gerade in dieser Zeit auch eine enge Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber sehr wichtig, denn „im Grunde sitzt man im selben Boot“ (Silvio Venus). Schlussendlich ist der Betriebsrat nun sehr stolz darauf, dass es dem Unternehmen möglich war, den Fahrbetrieb planmäßig aufrechtzuerhalten. Er konnte sein Ziel demnach erreichen. Die Maßnahmen, die dazu konkret ergriffen wurden, unterscheiden sich je nach Beschäftigtengruppe: Teilt man die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der CVAG in verschiedene Gruppen ein – Verwaltung, Werkstattbetrieb und Fahrbetrieb – wird schnell ersichtlich, dass es zum Schutz dieser Gruppen sehr unterschiedlicher Lösungen bedarf. Diese unterschiedlichen Maßnahmen spiegeln sich in dem 2020 eingereichten Projekt beim Betriebsrätetag wider.

Den Mitarbeitenden in der Verwaltung ist es möglich, ihre Arbeit fast vollständig ins Homeoffice zu verlagern, um so Infektionsschutz herzustellen. Dazu galt es allerdings, zunächst ein paar Hürden, vor allem technischer Natur, zu überwinden. Die Mitarbeitenden der Verwaltung hatten bis März 2020 noch nie im Homeoffice gearbeitet und verfügten nur über fest installierte Computer an ihrem Arbeitsplatz im Unternehmen. Zunächst mussten

sie diese dort abbauen und mit nach Hause nehmen. Schnell war ersichtlich, dass dies über die Dauer der Pandemie nicht tragbar sein würde, da der Auf- und Abbau der PCs zeitintensiv ist und somit einen zusätzlichen Stressfaktor darstellt. Dementsprechend wurden für die Mitarbeitenden in der Verwaltung Laptops angeschafft. Auch war es notwendig, Arbeitsabläufe neu zu definieren, denn es bestanden vor der Pandemie noch keinerlei konzeptionellen Überlegungen zur Arbeit aus dem Homeoffice.

Für die Werkstattmitarbeitenden und die Fahrerinnen und Fahrer hingegen stellt das Homeoffice natürlich keine Option dar. Aber auch für sie veränderte sich der Arbeitsalltag grundlegend, denn durch den engen Kontakt während der Arbeit mit anderen Kolleginnen und Kollegen sowie Kundinnen und Kunden ist hier der Infektionsschutz besonders wichtig. Vor allem in der Werkstatt bedeutete die Umstellung große Anpassungen der Arbeitszeit, denn hier wurde ein Schichtsystem eingeführt, um die Mitarbeitenden räumlich zu entzerren und zu gewährleisten, dass bei Auftreten einer Infektion nicht alle Werkstattmitarbeitenden in Quarantäne geschickt werden. Zunächst gab es etwas Bedenken seitens der Belegschaft, ob diese Maßnahmen wirklich notwendig seien. Zu Beginn der Pandemie fehlte teilweise noch die notwendige Sensibilität in der Belegschaft, da die Auswirkungen des Virus am Anfang unterschätzt wurden. Aber nach kurzer Zeit konnten die Mitarbeitenden von den Änderungen überzeugt werden.

„Da haben auch unsere Mitarbeiter gut mitgespielt. Dass sie dann doch gesagt haben, na gut, in der Zeit müssen wir dann auch unseren Beitrag leisten und wir gehen dann in ein Schichtsystem über, wo eine Nachtschicht dann halt mitgemacht wird.“

*Silvio Venus, Betriebsratsvorsitzender*

Besonders schwierig gestaltete sich der Schutz der Busfahrerinnen und Busfahrer durch den direkten Kundenkontakt. Auch die Fahrerinnen und Fahrer der Straßenbahnen waren verstärkt betroffen, jedoch sind diese durch eine räumlich abgeschlossene Fahrerkabine nicht in der gleichen physischen Nähe zu den Fahrgästen, wie es in den Bussen der Fall ist. Als Maßnahmen wurde der Fahrscheinverkauf durch die Fahrerin bzw. den Fahrer ausgesetzt und es wurden keine Kontrollen der Fahrgäste mehr durchgeführt. Zudem wurden Glasscheiben installiert – ein großer Aufwand, der durch die Mitarbeitenden in den Werkstätten gestemmt wurde. Auch in den Pausen wurden die Fahrerinnen und Fahrer räumlich entzerrt, indem provisorisch neue Pausenräume geschaffen wurden.

## Chemnitzer Verkehrs-AG

### Maßnahmenkatalog zum Schutz der Mitarbeitenden

**Ausgangslage:** Arbeit im öffentlichen Nahverkehr erschwert Infektionsschutz

#### Ziel des Betriebsrats

- Schutz der Mitarbeitenden

#### Lösung

- enge Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber, bspw. durch Teilnahme an Vorstandssitzungen

#### Herausforderung

- Sensibilisierung der Mitarbeitenden gegenüber Schutzmaßnahmen
- Schutzmaßnahmen entwerfen und einführen, durch die der öffentliche Nahverkehr nicht eingeschränkt werden muss

#### Ergebnis

- Schutz der Verwaltungsmitarbeitenden durch Homeoffice
- Schutz der Werkstattmitarbeitenden durch Schichtsysteme
- Schutz der Fahrerinnen und Fahrer durch Glasscheiben, neue Pausenräume, Einstellung des Verkaufes und der Kontrolle von Fahrscheinen in Bus und Bahn

Einführung **gruppenspezifischer** Schutzmaßnahmen

Quelle: Helix Institut

I.M.U.

### 2.5.4 Fahrertablets als neuer Kommunikationsweg

Für den Betriebsrat stellte vor allem der Kontakt zu dieser Gruppe von Mitarbeitenden ein Problem dar, da man sich quasi gar nicht mehr begegnete. Eine gewisse Abhilfe konnten hier Fahrertablets schaffen, die glücklicherweise kurz vor Beginn der Pandemie eingeführt wurden. Über diese bekommen die Fahrerinnen und Fahrer sowohl wichtige Informationen für ihren Arbeitsalltag, beispielsweise Dienstpläne oder aktuelle Umleitungen auf den Buslinien als auch Neuigkeiten vom Betriebsrat zugesendet.

„Auch wir als Betriebsrat können unsere Informationen jetzt auf kurzem Wege – ich sag mal vom Schwarzen Brett auf das Tablet – an die Mitarbeiter überbringen.“

*Silvio Venus, Betriebsratsvorsitzender*

Die Fahrertablets standen schon lange vor der Pandemie auf der Agenda des Betriebsrats. Ihre Einführung war daher nicht durch die Pandemie bedingt, sondern war ein wichtiger Schritt zur Digitalisierung von Arbeitsprozessen abseits der Krise. Jedoch leisteten sie in den vergangenen Monaten einen großen Beitrag zur Bewältigung der Kommunikationsschwierigkeiten und sind daher ein wichtiger Teil des Krisenmanagements.

### 2.5.5 Die Betriebsratsarbeit in der Coronapandemie: Bürokratieabbau und Technikaufbau

Die Pandemie veränderte auch die Zusammenarbeit zwischen dem Betriebsrat und dem Arbeitgeber, welche in dieser Zeit enger kooperierten als zuvor. Vor allem wurde an einem möglichst unbürokratischen Informationsfluss gearbeitet, indem der Betriebsrat beispielsweise erstmalig an Dienstberatungen des Vorstands teilnehmen durfte. Dadurch war es dem Betriebsrat möglich, sich schneller und unkomplizierter direkt in aktuelle Themen einzubringen. Dies stellt eine bedeutende Veränderung für den Betriebsrat dar, da mit frühzeitigeren Informationen auch eine schnellere Einflussnahme ermöglicht wird. Dieser Bürokratieabbau zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat hat damit entscheidend zur Handlungsfähigkeit des Betriebsrats in der Krise beigetragen. Unterstützung erhält der Betriebsrat der CVAG auch von städtischer Seite und der Gewerkschaft ver.di – hier wird öfter nachgefragt, ob es Probleme gibt und mögliche Hilfe angeboten. Zudem kann auch viel Input für eigene Lösungswege durch die Krise über die dichte Vernetzung der Verkehrsbetriebe auf Landes- und auf Bundesebene gewonnen werden. Es werden Erfahrungen und Ideen ausgetauscht.

Die Coronapandemie hat nicht nur den Arbeitsalltag der CVAG geändert, sondern auch die Arbeit des Betriebsrats auf neue Weichen gestellt. Der Betriebsrat hat vor der Pandemie noch nicht digital miteinander gearbeitet – Betriebsratssitzungen über das Internet waren neu und auch die Kommunikationswege zu den Mitarbeitenden wurden technisiert. Zu diesem Zweck wurden die Fahrttablets funktional erweitert, sodass der Betriebsrat direkt über die Tablets Informationen an die Belegschaft weitergeben kann. Neben einer schnellen Umsetzung dieses neuen Kommunikationskanals war dessen datenschutzkonforme Implementierung von besonderer Bedeutung, ebenso wie eine unkomplizierte Integration in den Arbeitsalltag der Mitarbeitenden. Dazu gehört auch eine Schulung im Umgang mit den Tablets der Nutzerinnen und Nutzer auf beiden Seiten. Während die Kommunikation vom Betriebsrat mit den Mitarbeitenden über WebEx in der Belegschaft nicht gut angenommen wurde, da in der kurzen Zeit keine Einführung in dieses neue Kommunikationstool ermöglicht werden konnte, ist die Resonanz bezüglich der Nutzung der Tablets mittlerweile sehr positiv und die Beschäftigten haben das neue Arbeitsmittel gut in ihren Alltag integrieren können. Der Betriebsrat ist stolz auf den Sprung in die Digitalisierung.

» Weil wir als Betriebsrat immer gefordert haben, die Möglichkeit auch zu nutzen, mehr digital zu machen, weg vom Papierkrieg, na auch Ressourcen zu sparen irgendwo und ganz einfach die digitale Welt aufzumachen für unsere Firma.“  
Silvio Venus, Betriebsratsvorsitzender

So konnte zwar ein Teil der Kommunikation aufgefangen werden, doch der Kontakt zwischen dem Betriebsrat und der Belegschaft bleibt schwierig. Die Tablets dienen dazu, Informationen weiterzugeben und den Mitarbeitenden zu zeigen, dass etwas passiert, dass sich gekümmert wird. Aber einen wirklichen Austausch können die Tablets nicht ermöglichen. So stellen auch die Betriebsversammlungen eine große Herausforderung dar. Diese wurde aufgrund der schlechten Annahme in der Belegschaft von Diensten wie WebEx nicht online abgehalten, sondern in mehreren Veranstaltungen mit jeweils stark limitierter Teilnehmerzahl angeboten. Jedoch war hier der Zulauf deutlich geringer als in den Vorjahren, da die Angst vor Ansteckung trotz physischer Schutzmaßnahmen abschreckend auf die Beteiligung wirkte.

Auch die Arbeit im Betriebsrat wurde vor neue Herausforderungen gestellt. Die Streit- und Diskussionskultur hat sich nicht einfach in gleicher Qualität in das Digitale verlagern lassen. Zunehmend wurde es immer schwieriger, alle Mitglieder des Betriebsrats wirklich zusammenzubringen und zu motivieren. Das Teamgefühl und der Zusammenhalt im Betriebsrat leiden unter diesen Umständen. Auch, dass die Themen sich hauptsächlich nur noch um das Coronavirus drehen, nagt an den Betriebsratsmitgliedern. Der Gedanke, sich nach der Pandemie wieder in Präsenz zu treffen, auch mal wieder zusammen zum Mittagessen gehen oder ein Bier zusammen trinken zu können, ist ein Lichtblick für den Betriebsrat. Auch freuen sich die Mitglieder darauf, wieder in gewohntem Maße an Schulungen teilnehmen zu können – auch die sind in der Pandemie und durch die komplette Verlagerung ins Digitale kürzer gekommen, als es sonst der Fall war.

### 2.5.6 Die kommenden Herausforderungen

Dass die Pandemie dem Betriebsrat und der gesamten Belegschaft viel abverlangt hat, merkt der Betriebsratsvorsitzende auch, wenn er auf die kommenden Betriebsratswahlen blickt. Hier ist er sich nicht sicher, ob sich alle bisherigen Mitglieder wieder aufstellen lassen werden. Auch in der Belegschaft wünscht er sich für dieses Thema wieder mehr Kontakt. Ankündigungen und Themenvorstellung für die Wahl 2022 werden zwar u. a. über die Tablets laufen, aber er wünscht sich auch, in einem persönlichen Gespräch mit den Mitarbeitenden über das Aktuelle und das Kommende sprechen zu können. Generell sieht er eine große Aufgabe für die kommenden Monate darin, wieder einen Übergang zur alten Normalität zu finden, zumindest in dem Rahmen, in dem dies möglich ist. Beispielsweise sollen wieder Abteilungsversammlungen abgehalten werden, wo es die Umstände zulassen. Auch werden in diesem Jahr erneut elf Auszubildende ihr Arbeitsleben bei der CVAG beginnen. Diese zu integrieren, sieht der Betriebsrat auch als eine große und wichtige Aufgabe, für die es wieder mehr persönlichen Kontakt braucht.



### 2.5.7 Fazit

Die Pandemie hat den öffentlichen Nahverkehr vor neue Herausforderungen gestellt. Neben der Notwendigkeit technischer Aufrüstung veränderte sich der sonst sehr kontaktreiche Arbeitsalltag der Mitarbeitenden enorm. Für aufwendige Schutzmaßnahmen zu sorgen, während gleichzeitig die Einnahmen teils drastisch sinken, war eine große Belastungsprobe. Diese konnte die CVAG sehr gut meistern. Für die Zukunft nimmt die CVAG viele neue Kompetenzen mit, die auch die Betriebsratsarbeit nachhaltig prägen und diese für neue Herausforderungen wappnen wird. Eine der wohl größten kommenden Aufgaben wird der Wandel des öffentlichen Nahverkehrs zur Erreichung der Klimaschutzziele sein – dadurch erhofft sich der Betriebsrat auch neuen Schwung in der Branche, dem man nach über einem Jahr Pandemie mit Freude entgegenblickt.

Die Teilnahme des Betriebsrats der CVAG am Deutschen Betriebsrätetag sollte vor allem aufzeigen, wie es der Branche in dieser Krisenzeit geht – mit welchen Herausforderungen sie zu kämpfen hat und wie die Arbeitsumstände sind. Auch der öffentliche Nahverkehr zählt zu den systemrelevanten Leistungen in unserer Gesellschaft und mit diesem Projekt hat die CVAG es geschafft, auch die Mitarbeitenden dieses Sektors in den Fokus zu stellen.



## KONTAKT

[silvio.venus@cvag.de](mailto:silvio.venus@cvag.de)

## 2.6 GlaxoSmithKline GmbH & Co. KG: Die Coronakrise als Katalysator für Mitbestimmung

Zu Beginn der Coronapandemie war schnelles Handeln erforderlich. Um sicherzustellen, dass bei allen Entscheidungen auch die Mitbestimmung gewahrt ist, wird vom Betriebsrat ein paritätischer Epidemieausschuss als Teil des Inzidenzmanagementteams umgesetzt.

### 2.6.1 Das Unternehmen

Die GlaxoSmithKline GmbH & Co. KG (GSK) ist ein weltweit führendes Gesundheits- und Pharmaunternehmen und beschäftigt mehr als 100.000 Menschen in über 150 Ländern. In Deutschland arbeiten 3.400 Personen an fünf Standorten, davon rund 800 in Dresden. GSK Biologicals in Dresden ist seit 1992 Zentrum für die Entwicklung und Herstellung von Grippeimpfstoffen. Darüber hinaus werden weitere Impfstoffe und Impfstoffbestandteile (z. B. gegen Hepatitis) und Arzneimittel zur Behandlung von akuten und chronischen Erkrankungen und für den Alltagsbedarf (z. B. Voltaren) produziert. Das

Gremium besteht aus 13 Betriebsratsmitgliedern, wovon drei freigestellt sind.

### 2.6.2 Gesundheitsschutz der Beschäftigten als oberstes Ziel

Als Impfstoffhersteller hatte sich GSK Biologicals aufgrund der thematischen Nähe schon vorher mit Pandemien beschäftigt. Es gab sogar die Betriebsvereinbarung „Pandemie“, die vor einigen Jahren anlässlich der Schweinegrippe abgeschlossen wurde. Trotz dieser vermeintlich guten Vorbereitung stellte sich die Lage zu Beginn der Coronapandemie anders dar, denn die Betriebsvereinbarung bezog sich nur auf das Hochfahren der Produktion zur Herstellung von bereits entwickelten Impfstoffen. Dass man es mit einem neuen Virus zu tun bekommen könnte, zu dem es noch keinen Impfstoff oder Medikamente gibt und die Beschäftigten selbst geschützt werden müssen, wurde damals nicht bedacht. Wie überall stand auch GSK Biologicals vor der Herausforderung, passende Maßnahmen für Gesundheit und Hygiene am gesamten Standort zu erarbeiten.

» Und wir als Impfstoffhersteller haben gedacht: ‚Ach, Pandemie. Kennen wir uns aus‘. Wir hatten auch eine Betriebsvereinbarung ‚Pandemie‘, aber die war natürlich darauf ausgelegt, dass wir unsere Produktion einfach hochfahren und wie wir das Ganze überhaupt stemmen und managen. Den Gesundheitsschutz haben wir dabei nicht so bedacht.“

*Kerstin Löhns, Betriebsratsvorsitzende in Dresden*

Zu dem Zeitpunkt stellten sich, neben dem Gesundheitsschutz, weitere Fragen, zu denen schnell Lösungen gefunden werden mussten: Wie geht man mit einem Coronafall im Unternehmen um? Wie kann man Eltern bei der Betreuung ihrer Kinder unterstützen? Auch wenn noch nicht konkret absehbar war, wie die Coronapandemie die Produktionsauslastung beeinflussen wird, wurden Auswirkungen befürchtet. Mit dem Ziel, dass die Mitbestimmung bei den anstehenden Entscheidungen Berücksichtigung findet, um die Interessen der Beschäftigten aktiv vertreten zu können, schlug der Betriebsrat eine bis dato neue Arbeitsweise der betrieblichen Sozialpartner vor: die Einführung eines Epidemieausschusses als Teil des Inzidenzmanagementteams. 2020 reichte der Betriebsrat seine Idee als Projekt beim Deutschen Betriebsrätetag ein.

» Wir haben halt das Risiko gesehen, wenn wir den üblichen Weg der Mitbestimmung beibehalten, dass bestimmte Entscheidungen trotzdem getroffen werden, schon kommuniziert sind und wir dann am Ende kein Mitspracherecht haben und unser Ziel war es, tagtäglich unsere Mitbestimmung aktiv wahrzunehmen.“

*Kerstin Löhns, Betriebsratsvorsitzende in Dresden*

### 2.6.3 Das Projekt: Die Coronakrise als Katalysator für Mitbestimmung und Digitalisierung

Die Grundüberlegungen des Betriebsrats bestanden darin, dass man einen Prozess benötigt, der schnelle Entscheidungen und einen direkten Informationsfluss ermöglicht. Auf Vorschlag des Betriebsrats wurde ein Epidemieausschuss im Inzidenzmanagementteam eingeführt, der aus zwei Personen des Betriebsrats und zwei Personen des Managements besteht. Dieser erhielt durch die neue Betriebsvereinbarung „Epidemie“ Entscheidungskompetenzen und Befugnisse, mit denen direkt im Inzidenzmanagementteam Beschlüsse zu Mitbestimmungsthemen ermöglicht werden. Für die Praxis bedeutet das, dass das Team eigenständig und ohne weitere Rücksprachen Maßnahmen beschließen, Betriebsvereinbarungen anpassen und kurzfristige Regelungen verabschieden kann. In der Betriebsvereinbarung „Epidemie“ wurden die Themen festgelegt, zu denen der Epidemieausschuss Entscheidungen treffen darf. Sie umfassen klassische Mitbestimmungsthemen, z. B. die Änderung der Ruhezeit, Verschiebung von Urlaub oder Änderung des Schichtplans. In der Praxis bestand das Team aus der Betriebsratsvorsitzenden Kerstin Löhrs, ihrem Stellvertreter, der Geschäftsführerin und dem HR-Leiter.

Die Betriebsratsvorsitzende, Kerstin Löhrs, beschreibt, dass der Arbeitgeber von diesem Vorge-

hen zuerst überzeugt werden musste. Der Arbeitgeber hatte Bedenken, gleich zwei Betriebsräte als Teil seines Krisenteams bei allen Diskussionen dabei zu haben. Letztendlich konnte der Arbeitgeber taktisch überzeugt werden: Der Betriebsrat legte eine Themenliste vor, die vom Epidemieausschuss direkt bearbeitet werden könnte. Es wurden, nach Abstimmung mit dem Gremium, bewusst Themen aufgenommen, die dem Arbeitgeber wichtig sind. Schnelle Entscheidungsfindung und die Aussicht, Regelungen mit nur zwei Betriebsratsmitgliedern auszuhandeln, ließen den Arbeitgeber zustimmen. Der Betriebsrat resümiert, dass dieses Zugehen auf den Arbeitgeber ein entscheidender Schritt war, um ihn zu überzeugen.

Kerstin Löhrs weiß, dass der Prozess ein enormes Vertrauen des Gremiums in die betriebsrätlichen Vertreterinnen und Vertreter voraussetzt, nämlich dass man auch in dieser speziellen Verhandlungssituation zielgerichtet die Interessen der Beschäftigten verfolgt. Zu welchen Themen sie Entscheidungskompetenzen erhalten sollten, wurde vor der Finalisierung der Betriebsvereinbarung im Betriebsratsgremium diskutiert, juristisch abgesichert und letztendlich beschlossen. Um den Betriebsmitgliedern im Inzidenzmanagementteam auch formal die Handlungskompetenz zu übertragen, wurde ein Epidemieausschuss gegründet. Damit konnten sie rechtlich bindend Änderungen an bestehenden Betriebsvereinbarungen beschließen. Auch wenn der Epidemieausschuss über weitreichende Handlungsfreiheiten verfügt, wurde das Gremium weiterhin eng an den Entscheidungen im Inzidenzmanagementteam beteiligt – durch vorherige Beratung und Rücksprachen oder durch anschließende Unterrichtungen.

Abbildung 6

## GlaxoSmithKline GmbH & Co. KG

### Die Coronakrise als Katalysator für Mitbestimmung

**Ausgangslage:** Vielfältige Herausforderungen durch Coronapandemie

#### Ziel des Betriebsrats

- Mitbestimmung ist bei allen anstehenden Entscheidungen vertreten

#### Lösung

- Etablierung eines Prozesses mit gelebter Mitbestimmung
- Gründung eines Epidemieausschusses
- bestehend aus Vertreter\*innen des Betriebsrats und Arbeitgebers

#### Herausforderung

- Arbeitgeber musste anfänglich überzeugt werden

#### Ergebnis

- proaktive Weitergabe von Informationen
- aktiver Einbezug der Mitbestimmung
- schnelle Reaktionen auf Entwicklungen im Unternehmen
- Handlungssicherheit in Krisensituation

Vertretung der **Mitbestimmung** bei wichtigen Diskussionen und Entscheidungen, **Mitbestimmung** wird **sichtbarer**

„Wir haben uns den gesetzlichen Rahmen angeschaut und definiert: Bis wohin können wir gehen? Als BR-Gremium haben wir den Entscheidungsrahmen mit in den Epidemieausschuss gegeben.“

*Kerstin Löhrs, Betriebsratsvorsitzende in Dresden*

### 2.6.4 Erfahrungen mit dem Inzidenzmanagementteam: Schnelles Agieren und Transparenz

Rückblickend bewertet der Betriebsrat die aktive Beteiligung des Betriebsrats im Inzidenzmanagementteam als eine absolut richtige Entscheidung, die auf vielen Ebenen vorteilhaft war. Gerade zu Beginn der Pandemie traf sich das Inzidenzmanagementteam täglich, um die aktuellen Entwicklungen zu besprechen, über Lösungen zu diskutieren und diese schnell auf den Weg zu bringen. In den Sitzungen des Teams selbst wurde vor allem sachlich argumentiert, Positionen ausgetauscht und gestritten. Generell beschreibt Kerstin Löhrs, dass der Austausch von beiden Sozialpartnern gut angenommen wurde und Informationen proaktiv weitergegeben wurden. Durch kontroverse Diskus-

sionen sind in den meisten Fällen Lösungen gefunden worden, die einen Kompromiss für beide Seiten darstellen. Der Betriebsrat konnte seine Kolleginnen und Kollegen sowie deren Interessen direkt vertreten und wenn nötig sofort ein Veto einlegen. Ein Beispiel für diesen Austausch ist beim Infektionsschutz zu finden. Um eine potenzielle Ansteckung unter den Produktionsbeschäftigten zu vermeiden, wurden einige Schichten getrennt und zeitlich auf sechs Stunden gekürzt. Um die restlichen Stunden auszugleichen, konnten – auf Vorschlag des Betriebsrats – die Produktionsbeschäftigten Tätigkeiten von zu Hause aus erledigen, wie die Teilnahme an Schulungen oder konzeptionelle Arbeiten, sodass die reguläre Arbeitszeit voll erbracht und damit Kurzarbeit verhindert wurde. Seit der Gründung des Inzidenzmanagementteams sind eine ganze Reihe von weiteren Regelungen beschlossen und Betriebsvereinbarungen angepasst worden. Zu Beginn wurden u.a. mobile Arbeit breitflächig und mehr freie Tage für die Betreuung von Kindern ermöglicht. Weitere Regelungen bezogen sich beispielsweise auf den Fall einer angeordneten Quarantäne.

Die Betriebsrätin Kerstin Löhrs beschreibt, dass das Inzidenzmanagementteam immer sehr zeitnah auf Entwicklungen reagiert hat, z.B. als starke Nachfrageschwankungen von Impfstoffen eintraten. Ist auf der einen Seite – besonders zum Herbst 2020 hin – die Nachfrage nach Grippeimpfstoff massiv gestiegen, sank auf der anderen Seite die Nachfrage nach Hepatitis-Impfstoff. Letztere Entwicklung ist vor allem auf die weitgehende Einstellung von Reisetätigkeiten zurückzuführen, insbesondere in die Länder, wo eine vorsorgliche Hepatitis-Impfung empfohlen wird. Durch Regelungen des Inzidenzmanagementteams wurden die Beschäftigten umorganisiert. Beschäftigte aus weniger ausgelasteten Bereichen halfen in der Produktion des Grippeimpfstoffs.

Das Inzidenzmanagementteam wurde als erste Ansprechplattform für die Beschäftigten bei jeglichen Fragen zur Coronapandemie angegeben und ein zentrales Postfach sowie eine Telefon-Hotline wurden eingerichtet. Dem Betriebsrat war eine klare Kommunikation mit den Beschäftigten wichtig, um Unsicherheiten von Anfang an vorzubeugen. In den täglichen Meetings hat das Inzidenzmanagementteam die Mails gemeinsam gesichtet. Dieses Vorgehen hat die Anliegen und Fragen der Beschäftigten für alle sehr transparent gemacht. Es wurde gemeinsam darüber nachgedacht, wie mit den Anliegen umgegangen wird. Die Diskussionen hierum hatten zwei Vorteile: Zum einen hat der oder die Beschäftigte eine Antwort erhalten, die zwischen den Betriebsparteien abgestimmt ist. Der Gefahr, dass mehrere Antworten zu einer Frage kursieren, wurde dadurch vorgebeugt. Zum anderen ließ sich aus den Diskussionen ableiten, welche weiteren Erfordernisse notwendig sind. Als beispielsweise mehrere Mails erkennen ließen, dass die Regelun-

gen zur Kinderbetreuung noch nicht bekannt sind, wurden die Informationen gebündelt und verteilt. Die schnelle Reaktion und Beantwortung von Anliegen wurde von den Beschäftigten sehr geschätzt, es wurde hierdurch Sicherheit vermittelt.

Nach der anfänglichen Krisensituation trifft sich das Inzidenzmanagementteam nun weniger oft, rund zwei bis drei Mal die Woche. Bislang wurde nur auf einen Bruchteil der in der Betriebsvereinbarung vereinbarten Themen zurückgegriffen. So wurde z.B. die Ruhezeit nicht abgesenkt und es wurden auch keine Überstunden angeordnet.

### 2.6.5 Mitbestimmung wird sichtbarer

Fragt man die Betriebsratsvorsitzende, ob und wie die Mitbestimmung durch die Einbringung im Inzidenzmanagementteam profitiert hat, wird ein eindeutiger Effekt genannt: Die Mitbestimmung ist sichtbarer geworden. Über die Krise hinweg ist das Inzidenzmanagementteam und damit auch die Mitbestimmung ein fester Bestandteil der Unternehmenskultur geworden. Kerstin Löhrs beschreibt, dass der Arbeitgeber die Mitbestimmung anders kennengelernt hat. Über die Zeit hat der Arbeitgeber die Expertise und die Einblicke des Betriebsrats schätzen gelernt. Der praktische Nutzen hinter der Mitbestimmung, in der die Beschäftigteninteressen von Beginn an berücksichtigt werden, sind erkannt worden. Der Arbeitgeber ist dadurch hautnah in Kontakt mit den alltäglichen Themen des Betriebsrats gekommen, welche Fragen ihm von den Beschäftigten gestellt werden und aus welchen vielfältigen Komponenten seine Arbeit besteht. Erhält der Arbeitgeber Informationen, gefiltert über die verschiedenen Hierarchieebenen, kann der Betriebsrat direkt mit Informationen aus erster Hand weiterhelfen. Das führt dazu, dass sich heute auch immer öfter Abteilungsleiter proaktiv an den Betriebsrat wenden, um sich beraten zu lassen.

» Für den Arbeitgeber wurde deutlich, wie praxisnah man miteinander agieren kann und wie wichtig es ist, die Sicht des Betriebsrats mitzuhören, und dass er eben Anmerkungen hat, die durchaus auch Praxisrelevanz haben. So haben wir uns ein Standing auch bei der Geschäftsleitung aufbauen können. Es kommt wirklich die aktive Nachfrage: Seht ihr das genauso? Habt ihr noch irgendwas? Haben wir was vergessen? Also das hat uns tatsächlich im Marketing für die Mitbestimmung geholfen, weil die Mitbestimmung jetzt ganz anders wahrgenommen wird.“

Kerstin Löhrs, Betriebsratsvorsitzende in Dresden

### 2.6.6 Kontakt mit den Beschäftigten und digitale Betriebsratsarbeit

Unabhängig von dem bereits beschriebenen Postfach des Inzidenzmanagementteams hat der Betriebsrat versucht, den regulären Austausch mit den Beschäftigten, so gut es eben ging, aufrechtzuer-

halten – wie auch in anderen Unternehmen war dies überaus herausfordernd. Es wurde auf digitale Formate zurückgegriffen, um die Beschäftigten in der Produktion und im mobilen Arbeiten gleichermaßen zu erreichen: Betriebsversammlungen wurden online abgehalten, Videos gedreht und, wo es ging, der persönliche Austausch ermöglicht. Herausfordernd ist nach wie vor eine Balance zwischen digitaler Kommunikation und persönlichen Begegnungen zu finden. Dabei ist der Betriebsrat überzeugt, dass digitale Medien, wenn sie richtig eingesetzt werden, helfen, bessere und kurzzyklischere Rückmeldungen der Beschäftigten zu erhalten.

Die Beschäftigten haben dem Betriebsrat zurückgespiegelt, sich während der Coronapandemie gut vertreten gefühlt zu haben. Dass der Betriebsrat ein Teil des Entscheidungsgremiums war, kam bei den Beschäftigten gut an. So konnte sich der Betriebsrat als Sprachrohr der Belegschaft gekonnt in Szene setzen.

» *Wie viele Mitteilungen wir aus der Belegschaft bekommen haben, wie gut man sich an der Stelle für die Kollegen einsetzen kann. [...] So schlimm eine Krise ist, umso aktiver kann und muss ein Betriebsrat auch an der Stelle werden.*“

*Kerstin Löhrs, Betriebsratsvorsitzende in Dresden*

Generell ist die Betriebsratsarbeit durch die Coronapandemie digitaler geworden, in der Kommunikation mit den Beschäftigten, aber auch in der eigenen Organisation und im Austausch mit dem Arbeitgeber. So wurde die elektronische Unterschrift beim Abschluss von Betriebsvereinbarung eingeführt, wodurch der Freigabeprozess dynamischer geworden ist. Ebenso wurden weitere Prozesse digitalisiert, u. a. bei der Genehmigung von Mehrarbeit, bei Arbeitszeitmodelländerungen oder dem Beantragen von Erschwerniszulagen. Für den Betriebsrat wurde dadurch mehr Flexibilität geschaffen, weil die Prozesse auch digital und damit mobil bearbeitet werden können.

Der Betriebsrat testet und nutzt seit der Pandemie verschiedene Meeting-Plattformen, worauf er auch in Zukunft nicht verzichten möchte. Im Gegensatz zu vielen anderen Gremien konnten während der gesamten Zeit der Pandemie Präsenzsituationen in hybrider Form durchgeführt werden, da einige Mitglieder in der Produktion tätig und damit ohnehin vor Ort sind. In der Geschäftsordnung festgehalten, kann perspektivisch diese hybride Form beibehalten werden, sodass auch weiterhin die Betriebsratsstätigkeit flexibler gestaltet werden kann.

» *Wir haben gemerkt, dass wir einen guten Sprung gemacht haben und nutzen die verschiedenen digitalen Plattformen, die wir zu Verfügung haben.*“

*Kerstin Löhrs, Betriebsratsvorsitzende in Dresden*

## 2.6.7 Fazit: Mobiles Arbeiten als neue Arbeitsweise

Zum Zeitpunkt des Interviews (Mai 2021) wurde in der GSK Biologicals Dresden an einer Exit-Strategie gearbeitet. Welche Veränderungen der Arbeitsorganisationen werden langfristig übernommen? Zu welchen Themen müssen neue Regelungen gefunden werden? Dafür werden die im Inzidenzmanagementteam dokumentierten Entscheidungen im Gremium diskutiert, ob und wie diese übernommen oder angepasst werden. Schon jetzt ist klar, dass sich das mobile Arbeiten als Teil moderner Arbeitsweisen etabliert hat, wobei keine Beschäftigte und kein Beschäftigter mehr ausschließlich, sondern freiwillig zu einem bestimmten Anteil mobil arbeiten kann.

Das ursprüngliche Ziel, einen Prozess für schnelle Entscheidungen zu verankern und dafür zu sorgen, dass die Mitbestimmung bei allen Entscheidungen mitspielt, wurde durch das proaktive Vorgehen des Betriebsrats erreicht. Es konnten tagesaktuell die Anliegen der Beschäftigten eingebracht werden und direkt, ohne Umwege, mitgeredet, sinnvolle Alternativen und Aspekte angebracht werden. Dass sich auch für den Arbeitgeber offensichtliche Vorteile ergeben haben, wird als Win-win-Situation für das Unternehmen beschrieben, was u. a. auch zu einer anderen Wertschätzung gegenüber der Mitbestimmung geführt hat. Zukünftig soll der kurze Weg des Austausches auch weiterhin erhalten bleiben. Schaut man zusammenfassend zurück, ist sich Kerstin Löhrs sicher: Sollte eine weitere Krisensituation eintreten, würde der Betriebsrat ein wichtiger Teil des Krisenmanagements werden.



## KONTAKT

[kerstin.k.loehrs@gsk.com](mailto:kerstin.k.loehrs@gsk.com)

## 2.7 Roche Diagnostics GmbH: Schnelle Umstellung der Betriebsratsarbeit für eine krisenfeste Mitbestimmung

Als Entwickler und Produzent von Corona-Antigentests stand der Standort Penzberg des Roche-Konzerns vor besonderen Herausforderungen. Ein ausreichender Infektionsschutz und gleichzeitig die Möglichkeit, akribisch an der Herstellung der Tests zu arbeiten, galt es unter einen Hut zu bringen. Damit die Mitbestimmung in dieser wichtigen Zeit nicht an Einfluss verliert, reagiert der Betriebsrat schnell und organisiert seine Arbeitsweise neu.

### 2.7.1 Das Unternehmen

Der Roche-Konzern ist ein globales Unternehmen, welches zu Medikamenten und diagnostischen

Verfahren forscht und diese entwickelt. In Deutschland ist das Unternehmen an vier Standorten vertreten, an denen rund 17.200 Personen arbeiten. Ein Standort davon liegt in Penzberg, südlich von München. Hier arbeiten 6.800 Beschäftigte für die Roche Diagnostics GmbH und für das Biotechnologie-Kompetenzzentrum. Als ein konzernweites Alleinstellungsmerkmal gibt es in Penzberg die beiden Bereiche Pharma und Diagnostika mit jeweils eigener Forschung, Entwicklung und Produktion. Der Standort ist seit seiner Gründung 1972 stetig gewachsen und umfasst über 100 Gebäude. Erst im Oktober 2020 wurden Erweiterungspläne vorgestellt. Das Betriebsratsgremium besteht aus 33 Mitgliedern, wovon neun freigestellt sind.

### 2.7.2 Vielfältige Herausforderungen zu Beginn der Pandemie

Schaut der Betriebsrat des Standorts Penzberg auf das Frühjahr 2020 zurück, sah er sich mit einer überaus ungewissen Situation konfrontiert: Das Coronavirus verbreitete sich zunehmend, sein Übertragungsweg war jedoch weitgehend unerforscht. Gleichzeitig musste zum Schutz der Beschäftigten schnell reagiert werden. Der Betriebsrat beschreibt, dass gerade zu Beginn der Pandemie eine Balance gefunden werden musste, zwischen einerseits dem Gesundheitsschutz der Beschäftigten und andererseits der unternehmerischen Verantwortung gegenüber der Gesellschaft, denn als Pharmaunternehmen trägt Roche einen wichtigen Beitrag zur Bekämpfung der Pandemie bei. Erschwerend kam hinzu, dass für die Bereiche Pharma und Diagnostika unterschiedliche Strategien erforderlich waren. Im Bereich Pharma werden u.a. spezielle Onkologiemedikamente für den weltweiten Markt hergestellt. Die Produktion dieser wichtigen Medikamente galt es zu schützen. Hingegen werden im Bereich Diagnostika Diagnoseverfahren entwickelt und produziert – auch Antigenschnelltests zur Identifizierung einer Coronaerkrankung. Der Betriebsrat beschreibt, dass mit Eintreten der Pandemie der Druck auf diesen Bereich immens war, schnell ein geeignetes Testverfahren zu entwickeln und in ausreichender Menge zu produzieren. Hier galt es, einen Weg zu finden, der eine Ausdehnung der Arbeitszeit bei gleichzeitig hohem Infektionsschutz ermöglicht. Zugleich musste die Betriebsratsarbeit entsprechend der neuen Situation umorganisiert werden. Gerade dies war für den Anfang der Pandemie von hohem Stellenwert, schließlich sollte die Mitbestimmung eine entscheidende Rolle bei der Krisenbewältigung einnehmen. Mit dem Ziel, die Interessen der Beschäftigten gerade in dieser besonderen Situation zu jeder Zeit gut vertreten zu können, stellte der Betriebsrat seine Arbeit um. Hierzu reichte der Betriebsrat im Jahr 2020 das Projekt „Virtuell und doch real“ – BR-Arbeit in Coronazeiten bei Roche in Penzberg“ beim Deutschen Betriebsräte-tag ein.

### 2.7.3 Das Projekt: „Virtuell und doch real“ – BR-Arbeit in Coronazeiten bei Roche in Penzberg“

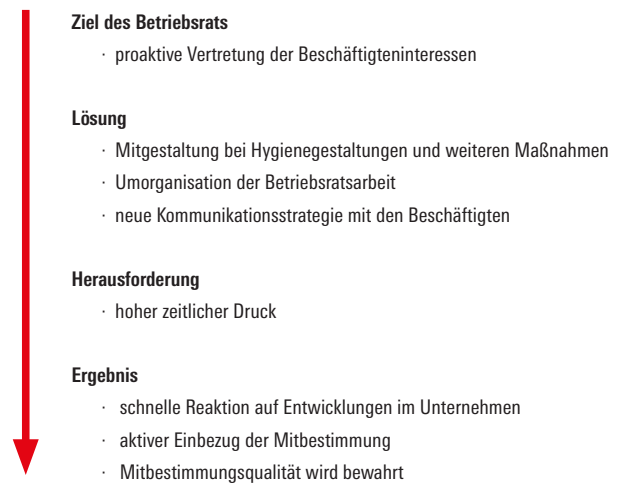
Das Projekt beschreibt die Herausforderung der Betriebsratsarbeit in drei Facetten: der Schutz der Beschäftigten vor Ansteckung und Überlastung, die interne Zusammenarbeit und Koordinierung der Betriebsratsarbeit und die Aufrechterhaltung der Kommunikation mit den Beschäftigten.

Abbildung 7

#### Roche Diagnostics GmbH

Schnelle Umstellung der Betriebsratsarbeit für eine krisenfeste Mitbestimmung

**Ausgangslage:** vielfältige Herausforderungen durch Coronapandemie



Vertretung der **Beschäftigteninteressen**

Quelle: Helix Institut

**I.M.U.**

#### Schutz der Beschäftigten vor Ansteckung und Überlastung

Das Hauptaugenmerk des Betriebsrats lag darauf, die Beschäftigten vor einer Ansteckung wie auch vor einer Überlastung zu schützen. Er entwickelte zu Beginn der Pandemie zentrale Forderungen, die er beim Arbeitgeber einreichte, u.a. den Schutz vor Überlastung und das Sicherstellen der Mitbestimmung bei Einführung von Hygienekonzepten.

Für den gesamten Standort Penzberg entwickelten die betrieblichen Sozialpartner ein umfangreiches Konzept, das ein infektionssicheres Arbeiten ermöglichen sollte. Dort, wo die Tätigkeiten es zuließen, wurden Beschäftigte ins Homeoffice geschickt. Für die anderen Beschäftigten wurde ein neues Schichtmodell etabliert. Hierfür wurden die Beschäftigten in feste Teams, sogenannte Kohorten, aufgeteilt, die zeitlich versetzt arbeiteten und Pausen machten. Dieses Vorgehen hat zwei wesentliche Vorteile: Im Fall einer Infektion stehen die unternehmensinternen Kontaktpersonen unmittel-

bar fest, sodass Maßnahmen schnell auf den Weg gebracht werden können. Andere Kohorten sind von vornerein vor einer Ansteckung geschützt und können ohne Weiteres das ausgefallene Team ersetzen. Gerade dies ist eine wichtige Maßnahme, um einem Produktionsstillstand vorzubeugen. Die Einführung des Schichtmodells ging gleichzeitig mit einer Erweiterung des Arbeitszeitrahmens von 6 bis 22 Uhr (zuvor 20 Uhr) einher, damit die zeitversetzten Schichten auf eine tägliche Arbeitszeit von acht Stunden kommen. Ergänzend zu dem neuen Schichtmodell wurden weitere, kleinere Maßnahmen umgesetzt: Neben der üblichen Ausgabe von Schutzkleidung wurde die Kantine umstrukturiert, in der nun Essensportionen zu den Beschäftigten gebracht wurden.

Nach anderthalb Jahren Pandemie steht fest: Das Konzept hat den gewünschten Effekt bewirkt. Bei Roche in Penzberg hat es nur wenige Infektionen gegeben – für den Betriebsrat zeigt dies, dass die Arbeitsplätze sicher waren.

» *Also die Konzepte, die waren echt rund, waren schlüssig, haben gegriffen, sodass es wirklich keinen negativen Einfluss auf die Arbeit gehabt hat. Das war gut.“*

*Dieter Sonnenstuhl, Betriebsratsvorsitzender*

### **Die Umorganisation der Betriebsratsarbeit**

Die Umorganisation der Betriebsratsarbeit zu Beginn der Coronapandemie beschreibt der Betriebsrat als „Kaltstart“, bei dem binnen zwei Wochen von einer analogen und papierbasierenden Arbeitsform auf eine virtuelle und digitale gewechselt wurde. Hilfreich war es, dass bereits vor der Pandemie Diskussionen und Abstimmungen über die Digitalisierung der Betriebsratsarbeit stattfanden, sodass man auf den damaligen Überlegungen aufbauen konnte. Der Betriebsrat schaffte innerhalb dieser zwei Wochen verschiedene elektronische Tools an, mit denen die Betriebsratsarbeit auf digitale Füße gestellt wurde: Anwesenheitslisten, Tagesordnungen und Abstimmungen konnten nun virtuell geführt werden. Um sicherzustellen, dass diese Arbeitsform den rechtlichen Ansprüchen genügt, war es dem Betriebsrat wichtig, hierüber eine schriftliche Bestätigung vom Arbeitgeber zu erhalten. Noch vor der gesetzlichen Änderung des § 129 BetrVG garantierte der Arbeitgeber in einem Memo, dass virtuell gefasste Beschlüsse nicht angefochten werden. Nicht nur betriebsratsintern, auch Prozesse mit dem Arbeitgeber wurden in diesen zwei Wochen digitalisiert, sodass z. B. Mehrarbeitsanträge nun in einem digitalen Workflow bearbeitet werden können.

Die umfassendste Umstellung war jedoch der Wegfall der Präsenzsitzungen. Sämtliche Sitzungen, auch auf Konzern- und Gesamtbetriebsratsebene, wurden seitdem per Videokonferenz durchgeführt. Weil sich gerade zu Beginn der Pandemie

die Entwicklungen im Unternehmen überschlugen, wurde zudem der Sitzungstakt des Betriebsrats verkürzt, sodass die Betriebsratssitzung nun wöchentlich stattfand. Zusätzlich wurde ein morgendlicher Jour fixe eingeführt. Diese Abstimmungsrunde dient vor allem dazu, die Aufgabenverteilung unter den Mitgliedern besser zu koordinieren und Probleme zeitnah besprechen zu können. Gerade zu Beginn der Pandemie war die Arbeitsbelastung der Mitglieder extrem hoch. Durch den Jour fixe sollte Überlastungen vorgebeugt und die Aufgaben gleichmäßig verteilt werden. Die freigestellten Mitglieder trafen sich dabei täglich; zwei bis drei Mal die Woche wurde der Jour fixe für alle Betriebsratsmitglieder geöffnet.

» *Wir haben natürlich unsere Arbeit von links nach rechts gedreht. Also wirklich komplett umgestellt. Wir haben angefangen mit Veränderungen unseres Sitzungsrythmus.“*

*Dieter Sonnenstuhl, Betriebsratsvorsitzender*

Die strukturellen und organisatorischen Änderungen in der Betriebsratsarbeit hat diese deutlich verändert. Virtuelle Sitzungen verlangen nicht nur viel Disziplin, sondern benötigen auch mehr Vorbereitungszeit. Die Betriebsräte beobachteten eine weitere Veränderung: Viele Prozesse haben sich durch die digitale Bearbeitung merklich beschleunigt, in den Ausschüssen, aber auch im Austausch mit dem Arbeitgeber.

» *Also wir haben innerhalb von drei Tagen umgestellt von einem alten papierbasierten Prozess inklusive der Regelabsprache mit dem Arbeitgeber auf einen Prozess per Mailanhänge. Wenn mir jemand das zwei Wochen vorher erzählt hätte, da hätte ich schallend gelacht, weil ich das nicht geglaubt hätte.“*

*Tobias Schmid, freigestellter Betriebsrat*

Konnten durch die Beschleunigung schnelle Lösungen gefunden werden, nehmen die Betriebsräte sie aber auch als Herausforderung wahr, schließlich darf die höhere Geschwindigkeit nicht zu Informations- oder Qualitätsverlust führen. Wegen der guten Coronalage sind einige der Änderungen mittlerweile gelockert oder teilweise zurückgenommen worden. So werden Ausschusssitzungen in hybrider Form durchgeführt. Auch findet der Jour fixe nicht mehr täglich statt.

### **Neue Kommunikationsstrategie mit den Beschäftigten**

Doch nicht nur die eigene Arbeitsweise, auch der Austausch mit den Beschäftigten musste neu überlegt und konzeptualisiert werden. Neben dem Angebot digitaler Sprechstunden wurde die Kommunikationsstrategie komplett angepasst. Um zeitnah über Entwicklungen berichten zu können, wird seitdem ein bis zwei Mal die Woche ein Betriebs-

ratsnewsticker verschickt und auf der Website des Betriebsrats veröffentlicht. In dem Newsticker finden sich kurze Statements und Ergänzungen zu aktuellen Entwicklungen am Standort.

Bereits im April 2020 fand die erste virtuelle Betriebsversammlung statt, einige weitere folgten seitdem. Die Betriebsräte beschreiben, dass virtuelle Betriebsversammlungen vom Grunde auf anders konzipiert und gedacht werden müssen. Statt längerer Berichte ist viel Abwechslung gefragt, jede Betriebsversammlung variiert deswegen. Dem Betriebsrat ist es wichtig, dass trotz der digitalen Distanz Interaktion mit den Beschäftigten stattfindet. Durch verschiedene Tools wird es den Beschäftigten ermöglicht, Fragen an den Betriebsrat und die Geschäftsführung zu stellen, auf die entweder direkt eingegangen wird oder die im Nachgang schriftlich beantwortet werden.

» Und dadurch haben wir, und das können wir dick unterstreichen, den Kontakt zu unseren Kolleginnen und Kollegen nie verloren.“

Dieter Sonnenstuhl, Betriebsratsvorsitzender

Zurückblickend zeigt sich der Betriebsrat sehr zufrieden mit seinem Kommunikationskonzept. Insbesondere die virtuellen Betriebsversammlungen waren ein voller Erfolg, denn es konnten dreimal mehr Beschäftigte als auf die übliche Weise erreicht werden. Auch das Feedback der Beschäftigten fiel überaus positiv aus. Sie haben es geschätzt, regelmäßig und kurzweilig über den Newsticker informiert zu werden, weswegen Überlegungen im Raum stehen, das Format langfristig zu etablieren. Insgesamt resümiert der Betriebsrat, dass das Kommunikationskonzept aufgegangen ist. Trotz der schwierigen Situation, in der Begegnungen fast nur noch geplant und virtuell stattfanden, ist es gelungen, den Kontakt zu den Beschäftigten nicht zu verlieren. Wichtig war es den Betriebsräten, dass durchweg Mitglieder des Betriebsrats als Ansprechpartner auch vor Ort waren. Selbstkritisch wird eingeräumt, dass der Kontakt zu Beschäftigten eingeschränkt ist, die die entsprechende Technik nicht beherrschen oder nicht über diese verfügen.

#### 2.7.4 Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber

Schauen die Betriebsräte reflektierend auf die vergangenen anderthalb Jahre, sticht auch die Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber hervor. Direkt zu Beginn richtete der Arbeitgeber einen Krisenstab und weitere Taskforces pro Fachbereich ein. Der Betriebsrat hatte eingefordert, Mitglied dieser Entscheidungsgremien zu werden, was der Arbeitgeber auch umsetzte. Dies hatte vor allem den Vorteil einer schnellen Entscheidungsfindung. Der Betriebsratsvorsitzende, Dieter Sonnenstuhl, ist bis heute Mitglied des Krisenstabs. Er beschreibt, dass durch seine Mitgliedschaft die Mitbestimmung bei allen Themen unmittelbar berücksichtigt wird. Als beispielsweise im Krisenstab ein Impfkonzepth-

matisiert wurde, wurde es in der darauffolgenden Betriebsratssitzung direkt besprochen, sodass zum nächsten Treffen des Krisenstabs die Position des Betriebsrats eingebracht werden konnte.

» Alle Diskussionen kriegt der Betriebsrat live mit, mitbestimmte Themen können dort gleich mitdiskutiert werden, ich nehme es mit in die nächste Betriebsratssitzung, davor kommt es schriftlich an den Betriebsrat. Dann wird darüber diskutiert, gibt es eine Abstimmung, gibt es eine Beschlussfassung und dann gleich wieder zurück. Also das ist gut eingespielt.“

Dieter Sonnenstuhl, Betriebsratsvorsitzender

Der Betriebsrat beschreibt, dass allgemein die Vertrauensbasis zwischen den Sozialpartnern, während der Coronapandemie gestärkt wurde. War auch schon vor der Pandemie das Verhältnis gut, ist es durch die Krise belastbarer geworden. Das Auslassen taktischer Spiele und die Gewissheit, dass die Vorleistung einer Partei umgekehrt genauso eingefordert werden kann, sind wesentliche Gründe hierfür. Unausgesprochen war man sich einig, dass die Schaffung von guten Rahmenbedingungen im Vordergrund steht. Der Betriebsratsvorsitzende weiß, dass ein solches Vertrauen auch zukünftig helfen kann, stellt jedoch zugleich klar:

» Wir sind jetzt nicht die besten Freunde und nicken alles ab [...]. Nein, die Rollen sind klar, aber wenn mal etwas Kurzfristiges aufkommt, bau ich auf diese Vertrauensbasis, die da ist und sich während der Zeit noch mal verstärkt hat. Das ist hilfreich.“

Dieter Sonnenstuhl, Betriebsratsvorsitzender

#### 2.7.5 Hoher Zusammenhalt der Beschäftigten

Der Betriebsrat beschreibt, dass auch in solch einer anstrengenden und ungewissen Zeit ein hoher Zusammenhalt am Standort zu spüren war. Wie beschrieben, waren vor allem die Beschäftigten der Diagnostika mit einem hohen Erwartungsdruck und einer starken Arbeitsbelastung konfrontiert. Die Beschäftigten haben viel Bereitschaft gezeigt, kamen aber deutlich an ihre Belastungsgrenze. Aus Solidarität haben die Beschäftigten die Initiative „Standing Together“ gegründet. Sie beinhaltet, dass Personen weniger ausgelasteter Bereiche temporär die Kolleginnen und Kollegen in den Diagnostika unterstützen.

» Das war einfach ein tolles Zeichen: Wir denken nicht in Silos, sondern wir schauen auf den Standort und quer rüber und ich habe keine Scheuklappen auf, finde ich großartig. Kannst du mich morgen früh um drei aufwecken und ich mache eine Werbeveranstaltung dafür, so cool war das.“

Tobias Schmid, freigestellter Betriebsrat

In der ganzen Zeit stand der Betriebsrat im engen Kontakt mit den Beschäftigten der Diagnostika, um frühzeitig intervenieren zu können. Seitdem der erste Antigentest vorgestellt wurde und dieser in ausreichender Menge geliefert werden kann, ist der psychische Druck, der auf jedem Mitarbeitenden lastete, zurückgegangen. Dennoch ist die Arbeitsbelastung weiterhin hoch, weswegen der Betriebsrat hier auch seinen gegenwärtigen Arbeitsschwerpunkt sieht – eine Rückführung in die gängigen Arbeitszeitmodelle.

### 2.7.6 Fazit: Mobiles Arbeiten als neue Arbeitsweise

Reflektierend zieht der Betriebsrat ein überaus positives Resultat: Das Ziel, die Interessen der Beschäftigten jederzeit gut vertreten zu können, konnte erreicht werden. Innerhalb eines kurzen Zeitraums stellte er seine Betriebsratsarbeit und die Kommunikation mit den Beschäftigten um, und hatte zugleich den Schutz der Beschäftigten im Blick. Der anfänglich beschriebene Balanceakt zwischen Gesundheitsschutz und Entwicklung von Testverfahren war auch aufgrund der räumlichen Trennung eine komplexe Herausforderung für die Mitbestimmung. Die Betriebsräte haben sich dabei als konstruktive Partner in einer vertrauensvollen Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber eingebracht.

Aus der Umstellung der eigenen Arbeitsweise konnte der Betriebsrat verschiedene Erfahrungen gewinnen, u.a. dass die virtuellen Sitzungen den persönlichen Kontakt nicht ersetzen können – dies gilt für die Betriebsräte untereinander, aber natürlich auch für den Kontakt mit den Beschäftigten. Deswegen soll, so schnell es geht, wieder in die gewohnten Austauschformen zurückgefunden werden.

» *Wie oft ich im vergangenen Jahr den Satz gehört habe, wenn man sich am Campus trifft: „Mensch, bist du auch da, ich freue mich ja so, dass ich mal wieder auf die Arbeit kommen darf.“ Also in die Arbeit gehen, wirklich physisch hier vor Ort sein.“*

*Tobias Schmid, freigestellter Betriebsrat*

Obwohl die Coronapandemie noch nicht vorüber ist, hat sie schon jetzt die Arbeitswelt nachhaltig beeinflusst und Themen auf die zukünftige Agenda der Interessenvertretung gesetzt, z.B. die Etablierung von Homeoffice in ein langfristiges Konzept, aber auch die Gefahr einer Entgrenzung von Arbeit.



## KONTAKT

[dieter.sonnenstuhl@roche.com](mailto:dieter.sonnenstuhl@roche.com)  
[tobias.schmid@roche.com](mailto:tobias.schmid@roche.com)

## 2.8 Stadtwerke Böblingen GmbH & Co. KG: Innovative Arbeitsorganisation durch engagiertes Krisenmanagement

Der Betriebsrat der Stadtwerke Böblingen GmbH & Co. KG setzt sich für die Arbeitssicherheit und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie während der Coronapandemie ein und legt dazu in nur wenigen Tagen eine weitreichende Betriebsvereinbarung dem Arbeitgeber vor.

### 2.8.1 Das Unternehmen

Die Stadtwerke Böblingen GmbH & Co. KG (SWBB) ist für die Versorgung der baden-württembergischen Stadt Böblingen zuständig, die rund 50.000 Einwohnerinnen und Einwohner zählt. Erst 2013 fand die Ausgründung aus einem städtischen Eigenbetrieb statt. Die Stadt Böblingen hält ca. 58 % der Anteile und die EnBW (Energie Baden-Württemberg AG) ca. 42 % der Anteile am Unternehmen. Die Hauptaufgabe der SWBB ist es, die Stadt mit Energie und Wasser zu versorgen. Eine der größten Herausforderungen in diesem Bereich ist die nachhaltige Versorgungsleistung – die SWBB hat sich in diesem Bereich große Ziele gesteckt und treibt beispielsweise aktuell den Ausbau der Fernwärmeversorgung der Stadt voran. Ebenso sind sie starker Mobilitätspartner: Sie statten die Stadt sukzessive mit Ladestationen für E-Mobilität aus und betreiben mehrere Parkhäuser. Zuletzt bereichern sie das Freizeitangebot Böblingens mit einem Frei- und einem Hallenbad. Zusammengefasst beschäftigen die SWBB in all diesen Bereichen ca. 90 Mitarbeitende, aufgeteilt auf die Standorte Bäder, Einkaufszentrum (Verwaltung, Finanzen, Vertrieb) und Betriebszentrale (Technik). Der Betriebsrat umfasst fünf Mitglieder.

### 2.8.2 Die Coronapandemie: Viel Verantwortung als kritisches Infrastrukturunternehmen

Für die Stadtwerke Böblingen als kritisches Infrastrukturunternehmen stellte die Pandemie eine besondere Herausforderung dar, schließlich ist es verantwortlich für die Wasser- und Energieversorgung. Beschäftigte mussten effektiv vor einer Infektion geschützt werden, denn diese Versorgungsleistungen können nur dann weiter bereitgestellt werden, wenn genügend Mitarbeitende im Dienst sind.

» *Wir mussten halt gucken, dass wir als kritisches Infrastrukturunternehmen unsere Versorgung aufrechterhalten, trotz Lockdown. Es wusste einfach keiner: Worauf müssen wir uns jetzt einrichten? Wie lange geht das Ganze? Was bedeutet das?“*  
*David Hoffmann, Betriebsratsvorsitzender*

Die Pandemie sorgte somit auch bei der SWBB mit ihrer kommunalen Verantwortung für viel Unsicherheit und Druck. Wirtschaftliche Beeinträchtigung



gen erfuhr das Unternehmen durch die Schließung des Kundencenters und der Bäder.

### 2.8.3 Das Projekt: In der Not lernt der Betriebsrat fliegen! – Innovative Arbeitsorganisation durch engagiertes Krisenmanagement

Schnell war für den Betriebsrat klar, dass der Gesundheitsschutz der Mitarbeitenden und die Unterstützung bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf ganz vorne auf der Agenda stehen. Viele der Beschäftigten haben Kinder, die durch die Schließung von Kindertagesstätten und Schulen nun ganztags zuhause waren und für die nun Betreuungsmöglichkeiten fehlten. Zudem musste ein fortlaufender Betrieb der systemrelevanten Bereiche trotz eventuell notwendiger Quarantäne von Mitarbeitenden gewährleistet werden.

#### Uneinigkeiten zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung

Die Geschäftsführung sah allerdings zu Beginn der Krise keinen großen Handlungsbedarf. Stattdessen verwies sie auf bestehende Regelungen zum Abbau von Überstunden oder die Möglichkeit, Urlaub zu nehmen. Zur Infektionsprävention versandte sie zu Beginn der Pandemie ein Merkblatt an alle Mitarbeitenden und diskutierte über Kurzarbeit. Der Betriebsrat war mit dieser Herangehensweise nicht einverstanden – schon im Frühjahr 2020 forderte er umfangreichere und langfristiger angelegte Lösungen für ein effektives Krisenmanagement.

„Für uns war es ein unhaltbarer Zustand, dass man sagt, bauen Sie halt Stunden ab oder nehmen Sie Urlaub, weil wir gesagt haben, das kann es doch nicht sein als kommunales Unternehmen [...], dass wir unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sagen, für Sie können wir jetzt nichts tun, machen Sie doch mal selber irgendetwas.“  
David Hoffmann, Betriebsratsvorsitzender

Der Betriebsrat agierte schnell und proaktiv. Innerhalb von wenigen Tagen beriet er sich mit Führungskräften und Mitarbeitenden darüber, was nun gebraucht wird. Er stellte eine wirtschaftliche Betrachtung auf und legte Rechenbeispiele vor, um zu zeigen, dass Maßnahmen wie beispielsweise bezahlte Freistellungen möglich waren. Auf dieser Grundlage formulierte er kurzerhand eine Betriebsvereinbarung, welche ohne Nachverhandlungen mit dem Arbeitgeber verabschiedet wurde. Innerhalb von weniger als einer Woche war der gesamte Prozess – von den ersten Überlegungen bis zur Verabschiedung der Betriebsvereinbarung – abgeschlossen.

Dass der Arbeitgeber der Betriebsvereinbarung so schnell umfänglich zustimmte, sieht der Betriebsratsvorsitzende David Hoffmann nicht zuletzt in der Vorgehensweise des Gremiums begründet. Dadurch, dass breitflächig Mitarbeitende und Füh-

rungskräfte eingebunden wurden und dies auch so gegenüber der Geschäftsführung kommuniziert wurde, entstand eine starke Verhandlungsposition:

„Einer der Hauptgründe, warum der Arbeitgeber schlecht ‚Nein‘ sagen konnte, neben dem, dass wir ihm Arbeit abgenommen haben, war, dass wir immer sagen konnten, das sind Maßnahmen, die haben wir mit den Kolleginnen und Kollegen mit den Führungskräften gemeinsam erarbeitet. Dann hätte er ja nicht nur gegen den Betriebsrat sein müssen, sondern hätte seinen Führungskräften sagen müssen: ‚Das, was ihr da vorgeschlagen habt, ist Quatsch.‘“

David Hoffmann, Betriebsratsvorsitzender

Abbildung 8

#### Stadtwerke Böblingen GmbH & Co. KG

Ausarbeitung umfangreicher Maßnahmen in der Krise und Übertragung ausgewählter Maßnahmen in langfristige Betriebsvereinbarungen

**Ausgangslage:** die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeitenden muss geschützt werden, um weiterhin systemrelevante Dienstleistungen erbringen zu können

##### Ziel des Betriebsrats

- Schutz und Unterstützung der Mitarbeitenden in der Krise ausbauen

##### Lösung

- Infektionsschutz vor Ort durch Aufteilung der Mitarbeitenden in Gruppen
- Ausweitung der Rahmenarbeitszeit und Außerkraftsetzen der Servicezeit
- zusätzliche Tage in bezahlter Freistellung für Betreuung und Pflege
- Bereitstellung technischer Mittel für die mobile Arbeit

##### Herausforderung

- hoher zeitlicher Druck
- Uneinigkeiten mit dem Arbeitgeber

##### Ergebnis

- schnelle Reaktion auf Entwicklungen im Unternehmen
- effektive Wahrung der Interessen der Beschäftigten

Vertretung der **Beschäftigteninteressen und Sicherstellung von Maßnahmen auf die Zeit nach der Pandemie**

Quelle: Helix Institut

I.M.U.

#### Die Betriebsvereinbarung

Die Betriebsvereinbarung trat bereits wenige Tage nach Beginn des ersten Lockdowns in Kraft. Sie umfasst vier zentrale Regelungen, die sowohl den Einschränkungen durch die Pandemie, der Erhaltung der systemrelevanten Versorgung und den Bedürfnissen der Mitarbeitenden Rechnung trägt. Erstens wurde das Betriebspersonal, welches vor Ort arbeiten muss, um beispielsweise Arbeiten an Netzen und Anlagen durchzuführen, in zwei Grup-

pen unterteilt, welche im wöchentlichen Wechsel vor Ort tätig sind oder zuhause verbleiben. In der Zeit, in der diese Gruppe zuhause ist, sind sie von der Arbeit unter Lohnfortzahlung freigestellt. Zweitens wurde die Rahmenarbeitszeit ausgeweitet. Ist diese normalerweise auf die Zeitspanne von 6:15 Uhr bis 19:15 Uhr festgeschrieben, ist sie in der Pandemie auf 6 Uhr bis 21 Uhr ausgedehnt worden, um den Mitarbeitenden flexible Möglichkeiten zu geben den tariflichen 13-Stunden-Korridor, in dem gearbeitet werden darf, persönlich festzulegen. Die Servicezeit, in der Mitarbeitende normalerweise zwischen 9:30 Uhr und 15 Uhr arbeiten müssen, ist ganz außer Kraft gesetzt worden. Damit gibt es effektiv keine Pflicht zur Erreichbarkeit.

„Das war zunächst nicht ganz beliebt. Natürlich kam gleich die Frage: ‚Was ist denn mit unseren Terminen? Wie sollen wir das machen?‘ Aber faktisch hat sich gezeigt, es hat wunderbar funktioniert, denn wir sind ja jetzt nicht auf einmal alle Unmenschen geworden und haben uns irgendwie auf unsägliche Arbeitszeiten zurückgezogen. Es hat einfach gut funktioniert.“

David Hoffmann, Betriebsratsvorsitzender

Drittens konnten alle Mitarbeitenden, die Kinder betreuen oder Angehörige pflegen, bis zu zehn bezahlte Freistellungstage beantragen. Durch diese Maßnahme waren sie nicht gezwungen, für diese privaten Pflichten Urlaub zu nehmen oder Überstunden auf- oder abzubauen. Viertens schrieb die Betriebsvereinbarung fest, dass der Arbeitgeber es allen Mitarbeitenden ermöglicht, von zu Hause aus ihre Tätigkeiten zu verrichten, bei denen dies grundsätzlich möglich ist. Dazu gehört auch, dass der Arbeitgeber sukzessive die notwendigen technischen Möglichkeiten bereitstellt, denn diese waren zu Beginn der Pandemie nur in ungenügendem Maße vorhanden.

„Die wenigstens hatten einen Laptop oder ein Smartphone, wir hatten eher Desktop-PCs und es gab so gut wie keine Vereinbarungen für Homeoffice. Wir hatten keine Soft- oder Hardware für Video- oder Telekonferenzen. Headsets gab es bei uns im Unternehmen schlichtweg nicht, Webcams gab es nicht und wir hatten noch nicht mal eine Software, in der wir hätten so etwas darstellen können.“

David Hoffmann, Betriebsratsvorsitzender

### **Von krisenbedingten Regelungen zur langfristigen Etablierung**

Aufgrund sinkender Infektionszahlen im Juli 2020 kündigte der Arbeitgeber die Betriebsvereinbarung vorzeitig. Der Betriebsrat reagierte darauf mit einem offenen Brief an die Geschäftsführung, welchen er per Mail verschickte und mit allen Mitarbeitenden im E-Mail-Verteiler. In diesem Brief erklärte

er, dass mit der Kündigung der Betriebsvereinbarung keinerlei Regelungen mehr für fehlende Betreuungsmöglichkeiten oder notwendige Pflegeleistungen durch die Mitarbeitenden vorhanden seien und es auch mit sinkenden Infektionszahlen noch nicht sicher genug für alle Mitarbeitenden sei, wieder Vollzeit im Büro zu arbeiten. Viele Mitarbeitenden reagierten mit ihrerseits aufgebrachten E-Mails an die Geschäftsführung auf den offenen Brief des Betriebsrats und forderten alternative Regelungen. Dies führte dazu, dass der Betriebsrat eine neue Betriebsvereinbarung abschließen konnte, die viele Regelungen aus der coronabedingten Betriebsvereinbarung nun auch für die Zeit nach der Pandemie festschreibt.

„Das Ergebnis war, dass wir dann eine neue Betriebsvereinbarung für das Thema Telearbeit abgeschlossen haben, die jetzt dauerhaft vorhanden ist. Wir haben es auch geschafft, dass wir jetzt eine Betriebsvereinbarung zum Thema bezahlte Arbeitsfreistellung haben, in der Regelungen drin sind, auf die wir zuvor niemals spekuliert hätten, dass wir schaffen, diese durchzusetzen. Aber das war einfach der Druck und die Situation und gleichzeitig das Beispiel der letzten Monate, dass es funktioniert.“

David Hoffmann, Betriebsratsvorsitzender

So ist nun dauerhaft eine Regelung zum Umgang mit mobilem Arbeiten gefunden. Weiterhin gibt es die Möglichkeiten der Arbeitsfreistellung, bei der Mitarbeitende beispielsweise Anspruch auf zehn Freistellungstage zur unvorhersehbaren Betreuung minderjähriger Kinder und fünf Tage bei akuter Erkrankung eines Angehörigen im eigenen Haushalt pro Angehörigen haben. Zudem können sich nun auch alle Mitarbeitenden zwei Tage für gewerkschaftliche Arbeit freistellen lassen.

### **2.8.4 Kommunikation und Aktivierung als wichtige Tools des Betriebsrats**

Viele Mitglieder des Betriebsrats sind noch nicht lange in der Betriebsratsarbeit tätig. Als sich der Betriebsrat nach der Wahl 2018 in neuer Konstellation zusammensetzte, wurde der Punkt Kommunikation und Zusammenarbeit im Gremium und mit der Belegschaft weit oben auf die Agenda gesetzt. Seitdem hat sich viel getan – in vielen Gesprächen sowie durch diverse Schulungen hat der Betriebsrat an sich gearbeitet, jeder Einzelnen und jedem Einzelnen sind nun ihre Rollen im Gremium klar, so dass ein geschlossenes und gut eingespieltes Team entstanden ist. Dies ist dem Betriebsrat in der Krisenzeit sehr zugutegekommen, denn nun war klare Kommunikation ebenso wichtig wie Vertrauen zwischen dem Betriebsrat und den Mitarbeitenden.

» Wir haben der Belegschaft klar gemacht, dass wir als Betriebsrat nur so stark sein können, wie wir es als Belegschaft sind. [...] Durch unsere Kommunikation haben wir es geschafft, dass den Leuten klar ist, Betriebsrat ist wichtig. [...] Wir haben jetzt im Prinzip ein sehr gutes Verhältnis mit unserer Belegschaft, sodass sie sich immer gut von uns informiert fühlt und wir gleichzeitig wissen, wenn wir Infos brauchen, dann kriegen wir die auch.“

David Hoffmann, Betriebsratsvorsitzender

Dem Betriebsrat ist diese Art der Beziehung zur Belegschaft sehr wichtig, um beispielsweise genügend Informationen zur Erstellung von Betriebsvereinbarungen in der Krise zu erhalten. Gleichzeitig war es durch die Pandemie bedingt aber nicht möglich, die Belegschaft in einem immer gleichen Rhythmus über alles zu informieren. Stattdessen informierte der Betriebsrat dann, wenn wichtige Entscheidungen anstanden. Über diese Art und über das Maß an Kommunikation hat das Gremium bisher positive Rückmeldungen von den Mitarbeitenden bekommen.

Aber nicht nur mit der Belegschaft ist Kommunikation, vor allem in Zeiten der Pandemie, essenziell. Im Frühjahr 2020 hat der Betriebsrat noch versucht, sich mit viel Abstand in großen Besprechungsräumen zu treffen. Schnell wurde dies jedoch aufgegeben und entsprechende Hard- sowie Software für die digitale Zusammenarbeit wurden angeschafft. Dies geschah immer in Absprache mit einem Rechtsanwalt, da das Betriebsverfassungsgesetz zu dieser Zeit noch keine digitale Betriebsratsarbeit vorsah. Der Betriebsrat stellte jedoch schnell fest, dass das Miteinander unter der digitalen Zusammenarbeit stark leidet. Mimik, Gestik, Tonalität, ja auch die Möglichkeit, dem anderen Mal ins Wort zu fallen, sind weniger stark im digitalen Raum ausgeprägt.

### 2.8.5 Ein Blick in die Zukunft:

#### Gelerntes nutzen und Herausforderungen angehen

In der Krisenzeit konnte der Betriebsrat viel über die Geschäftsführung erfahren, man hat sich noch einmal ganz anders kennenlernen können. Man habe nun ein besseres Gefühl für den Arbeitgeber bekommen. Erwartungen können besser formuliert, Verhandlungen besser vorbereitet werden. Aber auch über die eigene Zusammenarbeit konnten neue Erkenntnisse gewonnen werden. Wie schon beschrieben, musste das Gremium schnell feststellen, dass sich die Betriebsratsarbeit nicht ohne negative Folgen für die Qualität der Arbeit komplett in den digitalen Raum verlagern lässt. Jedoch konnte auch erkannt werden, dass es nicht nötig ist, für alle Angelegenheiten ein Präsenztreffen zu veranschlagen. Vor allem, da dies durch die räumlich getrennten Standorte oft mit Fahrtwegen verbunden ist. Daher soll in Zukunft ein hybrides Modell her – Präsenz muss es regelmäßig geben, jedoch können

einige Dinge auch digital abgebildet werden. Hier heißt es also: weiterhin flexibel sein und ein bisschen Mut zum Experiment.

Diesen letzten Punkt betrachtet der Betriebsrat demnach auch als Herausforderung für die Zukunft. Aber nicht nur für sein Gremium. Im ganzen Betrieb gilt es auch, aus einer kulturellen Perspektive heraus Wandel zu begleiten und zu verhandeln, wie zukünftig gemeinsam gearbeitet werden soll. Rahmenbedingungen wie die Betriebsvereinbarung zum mobilen Arbeiten sind nun schon vorhanden, aber in den Köpfen von vielen muss sich noch einiges tun. Es könnte auch sein, dass die bisherige Betriebsvereinbarung erweitert werden muss, denn Möglichkeiten und Modelle zur Organisation des mobilen Arbeitens existieren viele, wie beispielsweise das Desksharing. Was für das Unternehmen und die Mitarbeitenden auch nach der Pandemie gut funktioniert, muss sich erst noch herausstellen. Angesichts der fortschreitenden Digitalisierung sieht der Betriebsrat zusätzlich die Notwendigkeit, Schulungen für die Mitarbeitenden zu verankern.

Ein weiterer wichtiger Punkt, dem der Betriebsrat nun verstärkt Aufmerksamkeit widmen möchte, ist die Integration von neuen Beschäftigten. Während der Pandemie hat das Unternehmen einige neue Mitarbeitende eingestellt, von denen viele aber quasi direkt an einen heimischen Arbeitsplatz geschickt wurden. Diese können und müssen nun nach und nach auch vor Ort, in ihren Büros und Abteilungen, stärker integriert werden.

### 2.8.6 Fazit: Als Betriebsrat mutig sein

Der Betriebsrat der Stadtwerke Böblingen hat mit seinem Projekt verdientermaßen den *Sonderpreis Corona* des Deutschen Betriebsrätetags 2020 verliehen bekommen. Die Auszeichnung beweist, dass die Größe des Gremiums oder des Unternehmens keine limitierenden Faktoren in der Umsetzung weitreichender Maßnahmen sein muss. Mit seiner schnellen Reaktion auf die Pandemie, mit der Einbindung möglichst vieler Mitarbeitenden in den Aufbau einer umfassenden Betriebsvereinbarung und mit seiner Standhaftigkeit gegenüber dem Arbeitgeber hat der Betriebsrat das bewiesen. Durch die vorgestellte Betriebsvereinbarung machte er sich stark für seine Belegschaft – für deren Schutz und für die Unterstützung von Familien und Angehörigen von pflegebedürftigen Menschen. Genau so beschleunigte er die Digitalisierung im Unternehmen und stellte somit die Weichen für eine neue Arbeitswelt in seinem Betrieb. Der Betriebsratsvorsitzende fasst das Vorgehen folgendermaßen zusammen:

» Irgendwie muss man als Betriebsrat auch mal mutig sein. Wir müssen auch mal in die Bresche springen. Wir müssen dann, wenn wir das Gefühl haben, hier hat gerade keiner das Steuer in der Hand, das Steuer in die Hand nehmen.“

David Hoffmann, Betriebsratsvorsitzender

David Hoffmann möchte anderen Betriebsräten mitgeben, sich selbst etwas zuzutrauen und auch mal den Mut zu haben, lieber etwas nachzjustieren als abzuwarten. Deswegen würde sich das Gremium auch immer wieder beim deutschen Betriebsrätepreis bewerben. Die Betriebsratsmitglieder selbst hat daraus bisher viel Motivation und neue Ideen mitnehmen können und gibt seine Erfahrungen gerne weiter.



## KONTAKT

---

[hoffmann@stadtwerke-bb.de](mailto:hoffmann@stadtwerke-bb.de)

## LITERATUR

---

**Frodermann, Corinna; Grunau, Philipp; Haas, Georg-Christoph; Müller, Dana (2021):** Homeoffice in Zeiten von Corona: Nutzung, Hindernisse und Zukunftswünsche. In: IAB-Kurzbericht, No. 05/2021, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), Nürnberg. <https://www.iab.de/194/section.aspx/Publikation/K210301H2X>

**Emmler, Helge; Kohlrausch, Bettina (2021):** Homeoffice: Potenziale und Nutzung. Aktuelle Zahlen aus der HBS-Erwerbspersonenbefragung, Welle 1 bis 4. Policy Brief WSI Nr. 52, 3/2021. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI) der Hans-Böckler-Stiftung (Hg.). [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_wsi\\_pb\\_52\\_2021.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_wsi_pb_52_2021.pdf)

**Krämer, Katharina; Pfizenmayer, Annette (2020):** „Interne Kommunikation in Zeiten von Covid-19. Wie die Pandemie die interne Kommunikation verändert hat – eine qualitative Studie.“ Winterthur: ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. (Working Papers in Applied Linguistics 19). DOI 10.21256/zhaw-2393 <https://digitalcollection.zhaw.ch/handle/11475/20443>



Alle Hinweise zuletzt geprüft  
am 19.10.2021

## ÜBER UNSERE ARBEIT

**Betriebs- und Dienstvereinbarungen zeigen:  
Betriebliche Praxis gestaltet heute gute Arbeit  
von morgen.**

Die Digitalisierung verändert unsere Arbeit. Technische und organisatorische Aspekte greifen ineinander und wirken sich auf die Beschäftigten aus. Die Mitbestimmungsakteure spielen eine entscheidende Rolle: Tagtäglich gestalten sie vor Ort die digitale Transformation von Arbeit.

„Praxiswissen Betriebsvereinbarungen“, ein Arbeitsschwerpunkt des Instituts für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.) der Hans-Böckler-Stiftung, unterstützt sie dabei durch konkrete Beispiele aus der Praxis.

### Mitbestimmung durch Praxiswissen gestalten

Digitale betriebliche Transformationsprozesse lassen sich mitbestimmt gestalten. Dafür gibt es kein Patentrezept, aber Beispiele, die dazu anregen, eigene Vereinbarungen zu entwerfen – sei es zum Umgang mit digitalen Systemen oder zur Regelung zeit- und ortsflexiblen Arbeitens.

Welche Themen spielen bei dieser Ausgestaltung eine Rolle?

Wie gehen Mitbestimmungsakteure die Digitalisierung konkret an?

Was wird geregelt?

Unser Ziel ist es, betriebliche Regelungspraxis abzubilden, Gestaltungshinweise zu geben und Handlungs- und Orientierungswissen bereitzustellen.

**IHR SEID DIE EXPERTEN –  
PROFITIERT VONEINANDER!**

**Schickt uns eure Vereinbarung**



[betriebsvereinbarung@boeckler.de](mailto:betriebsvereinbarung@boeckler.de)

### Erklär-Video

**Zum Erklär-Video**



<https://www.imu-boeckler.de/de/praxiswissen-betriebsvereinbarungen-25896.htm>

Wir erklären in diesem Video, wie unsere Internetseite [www.betriebsvereinbarung.de](http://www.betriebsvereinbarung.de) euch bei der praktischen Arbeit unterstützen kann. Ihr findet in dem Video den Weg zu unseren Auswertungen von Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Unser Ziel ist es, betriebliche Regelungspraxis abzubilden, Gestaltungshinweise zu geben und Handlungs- und Orientierungswissen bereitzustellen.

### Team und Kontakt:

**Angela Siebertz:**

[angela-siebertz@boeckler.de](mailto:angela-siebertz@boeckler.de)

+49 211 7778-288

**Sandra Mierich:**

[sandra-mierich@boeckler.de](mailto:sandra-mierich@boeckler.de)

+49 211 7778-587

**Nils Werner:**

[nils-werner@boeckler.de](mailto:nils-werner@boeckler.de)

+49 211 7778-167



**NÄHERE INFORMATIONEN**

[www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)



Das I.M.U. (Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung der Hans-Böckler-Stiftung) berät und qualifiziert Arbeitnehmervertreterinnen und Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten, Betriebs- und Personalräten sowie Arbeitsdirektorinnen und Arbeitsdirektoren. Demokratie lebt von Mitbestimmung. Wir fördern eine Kultur, in der Menschen sich einbringen, mitentscheiden und mitgestalten können. Im Alltag und am Arbeitsplatz.



## TWITTER

---

Wie wollen wir morgen arbeiten und leben? Wie können wir Mitbestimmung im Zeitalter von Digitalisierung und Globalisierung sichern? Mehr Informationen über #zukunftmitbestimmung auf unserem Twitterkanal:

<https://twitter.com/ZukunftMB>



## MITBESTIMMUNGSPORTAL

---

Arbeitnehmervertreterinnen und Arbeitnehmervertreter benötigen umfangreiches Orientierungs- und Handlungswissen: aktuell, kompakt und passgenau auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten. Das bietet das Mitbestimmungsportal der Hans-Böckler-Stiftung.

<https://www.mitbestimmung.de>



## MITBESTIMMUNG DURCH PRAXISWISSEN GESTALTEN

---

Betrieb- und Dienstvereinbarungen zeigen: Betriebliche Praxis gestaltet heute gute Arbeit von morgen. Wir stellen Beispiele vor, bei denen sich Mitbestimmungsakteure und Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber auf Regelungen verständigt haben, um Folgen digitaler und technologischer Entwicklungen positiv im Sinne der Beschäftigten mitzubestimmen.

<https://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen>

## IMPRESSUM

### Herausgeber

Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.)  
der Hans-Böckler-Stiftung  
Georg-Glock-Straße 18, 40474 Düsseldorf  
Telefon +49 (2 11) 77 78-172

<https://www.mitbestimmung.de>

### Pressekontakt:

Rainer Jung, +49 (2 11) 77 78-150  
[rainer-jung@boeckler.de](mailto:rainer-jung@boeckler.de)

Satz: digiteam, Ratingen

### Redaktion

Manuela Maschke, Referatsleiterin Arbeit und Mitbestimmung  
Hans-Böckler-Stiftung, Telefon: +49 (2 11) 77 78-129  
[manuela-maschke@boeckler.de](mailto:manuela-maschke@boeckler.de)

### Ausgabe

Mitbestimmungspraxis Nr. 44

ISSN 2366-0449



„Betriebsratsarbeit im Krisenmodus“ von  
Julia Massolle und Svenja Kneer ist unter der Creative Commons Lizenz Namensnennung 4.0 International lizenziert (BY).

Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell.

Den vollständigen Lizenztext finden Sie hier:

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode.de>

Die Bedingungen der Creative Commons Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z. B. von Abbildungen, Tabellen, Fotos und Textauszügen erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.