

HOMEOFFICE-BESCHÄFTIGTE ALLEIN ZU HAUS?

Ergebnisse einer Studie zur Praxis von Betriebsräten bei Homeoffice-Arbeit

Carsten Wirth





MEHR IM MITBESTIMMUNGSPORTAL

FOKUS-Thema Homeoffice / Mobile Arbeit

<https://www.mitbestimmung.de/html/fokus-mobile-arbeit-home-office-16654.html>

Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf, in Zusammenarbeit mit der Stiftung „Arbeit für Alle – Aber nur mit Tarifvertrag“, Mühlthal

AUTORENSCHAFT

Prof. Dr. Carsten Wirth

Professor an der Hochschule Darmstadt
carsten.wirth@h-da.de

HOMEOFFICE-BESCHÄFTIGTE ALLEIN ZU HAUS?

Ergebnisse einer Studie zur Praxis von Betriebsräten bei Homeoffice-Arbeit

Carsten Wirth

ABSTRACT

Die Studie „Beschäftigte allein zu Haus?“ untersucht, welchen Herausforderungen Betriebsräte bei Homeoffice-Arbeit gegenüberstehen und wie sie ihnen begegnen. Die Ergebnisse von fünf Interviews zeigen: Das Management hat seine ablehnende Haltung gegenüber dem Homeoffice weitgehend aufgegeben. Festgestellt wurde: Betriebsräte können Homeoffice-Arbeit ausgestalten. Angesichts deren zu erwartenden Ausweitung ist dies (weiterhin) erforderlich. Trotzdem bleibt diese Arbeitsform für Betriebsräte eine Herausforderung. Die Kommunikation mit der Belegschaft wird schwieriger, die Komplexität von Verhandlungen steigt, Handlungsfähigkeit und Solidarität müssen in neuer Form hergestellt werden, Arbeitszeiten entgrenzen sich und verschärfen Konkurrenzen. Sie rufen auch Spaltungen zwischen Beschäftigtengruppen hervor.

Den Herausforderungen begegnen Betriebsräte durch das Aufrechterhalten von Kommunikation. Sie agieren als Vorbild für Beschäftigte, entwickeln Betriebsvereinbarungen und nehmen gewerkschaftliche Beratung in Anspruch. So bleiben die Beziehungen zwischen Interessenvertretungen und Gewerkschaften stabil. Management und Betriebsrat bearbeiten Konflikte durch ständiges Geben und Nehmen. Im Konfliktfall entwickeln Betriebsräte neue Aktionsformen; in wirtschaftlichen Krisensituationen geraten sie jedoch unter Druck, weil das Homeoffice Kostensenkungen ermöglichen soll. Vor diesem Hintergrund wird empfohlen, Homeoffice-Arbeit als Teil einer neuen Normalität zu begreifen und wie betriebliche Normalarbeit mit Arbeitsrecht und Tarifverträgen auszugestalten.

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | Einleitung: Betriebsratsmitbestimmung in veränderten Zeiten | 5 |
| 2 | Zu den Begriffen Telearbeit, mobile Arbeit, Homeoffice | 6 |
| 3 | Homeoffice-Arbeit im Spiegel aktueller Forschung | 7 |
| 3.1 | Studien zur Verbreitung von Homeoffice-Arbeit | 7 |
| 3.2 | Homeoffice-Arbeit aus rechtlicher Perspektive | 8 |
| 3.3 | Homeoffice-Arbeit und Betriebsrat | 10 |
| 3.4 | Homeoffice-Arbeit und Management | 11 |
| 3.5 | Homeoffice-Arbeit und Gewerkschaften | 11 |
| 4 | Profile der Fallbetriebe | 12 |
| 5 | Empirische Befunde | 13 |
| 5.1 | Haltung des Managements gegenüber Homeoffice-Arbeit | 13 |
| 5.2 | Haltung der Betriebsräte gegenüber Homeoffice-Arbeit | 14 |
| 5.3 | Quantitative Bedeutung von Homeoffice-Arbeit | 16 |
| 5.4 | Homeoffice-Arbeit als Herausforderung für Betriebsräte | 17 |
| 5.5 | Bearbeitung der Herausforderungen durch den Betriebsrat | 22 |
| 5.6 | Betriebsverfassungsgesetz und Praxis der Homeoffice-Arbeit | 26 |
| 5.7 | Homeoffice und Tarifpolitik | 28 |
| 5.8 | Homeoffice-Arbeit und Rechtsreform | 28 |
| 5.9 | Ökonomische Wirkungen von Homeoffice-Arbeit | 29 |
| 6 | Empirische Befunde im Spiegel der Literatur | 31 |
| 7 | Fazit und Ausblick | 33 |
| | Impressum | 40 |

1 EINLEITUNG: BETRIEBSRATSMITBESTIMMUNG IN VERÄNDERTEN ZEITEN

Betriebsräte gelten als das Rückgrat der Sozialen Marktwirtschaft in Deutschland (vgl. Müller-Jentsch 2011). Neben den Herausforderungen der Globalisierung, der sozial-ökologischen Transformation und der Digitalisierung hat die Corona-Pandemie massiven Einfluss auf die Praxis von Betriebsräten (vgl. Behrens/Brehmer 2022). Es kommt zu grundlegenden Veränderungen, die Betriebsräte herausfordern. Dazu gehört auch das Homeoffice, das die (Arbeits-)Bedingungen von Betriebsräten verändert:

Betriebsrätinnen und Betriebsräten fehlt der direkte persönliche Kontakt zu den einzelnen Beschäftigten und zur Belegschaft.

Betriebs- oder Abteilungsversammlungen müssen (auch) virtuell erfolgen.

Beschäftigte können nicht die Präsenzprechstunde des Betriebsrats aufsuchen.

Die **Überwachung** der Einhaltung von gesetzlichen und tariflichen Bestimmungen sowie von Betriebsvereinbarungen ist schwieriger, weil sie nicht an einem Ort, sondern an mehreren Orten gleichzeitig erfolgen muss.

Die **monatlichen Besprechungen** mit dem Management werden virtualisiert, ebenso wie die

Teilnahme an gewerkschaftlichen Bildungsveranstaltungen, an Sitzungen des Vertrauensleukörpers oder der Tarifkommission.

Informelle Kontakte, in denen relevantes Wissen transportiert wird, entfallen.

Die **soziale Einheit** Betrieb bildet die Grundlage einer funktionierenden Mitbestimmung (vgl. z. B. Kotthoff 1995) – und sie verändert sich.

Damit stellt sich ähnlich wie im bekannten US-Film die Frage: Arbeiten Homeoffice-Beschäftigte allein zu Haus?

Fokus der Studie: Interessenvertretung von Homeoffice-Beschäftigten

Gegenwärtig weiß man noch vergleichsweise wenig über die Praxis der Betriebsräte bei Homeoffice-Arbeit (vgl. die Auswertung von Betriebsvereinbarungen von Mierich 2020; vgl. auch Detje/Sauer 2021; Behruzi/Brinkmann/Paulitz 2021; Behrens/Brehmer 2022). Angesichts dessen werden in der vorliegenden Mitbestimmungspraxis folgende Fragen untersucht:

- Welche Einstellung gegenüber dem Homeoffice nahmen bzw. nehmen Management und Betriebsräte *vor* und *während* der Corona-Pandemie ein?

Infobox 1



Theoretische und methodische Grundlagen der Untersuchung

Die Ergebnisse dieser explorativen Untersuchung basieren auf leitfadengestützten Interviews mit Betriebsräten aus fünf Betrieben vierer Branchen sowie auf einem Hintergrundgespräch mit einem IG-Metall-Gewerkschaftssekretär. In drei der fünf Fälle wurden die Betriebsratsvorsitzenden befragt, in einem Fall ein ordentliches Betriebsratsmitglied; eine Befragung wurde als Gruppendiskussion mit dem Betriebsratsvorsitzenden, einem weiteren Betriebsrat und zwei Betriebsratsreferenten durchgeführt. Der Erhebungszeitraum reichte von Mai 2021 bis Januar 2022. Die Teams- oder Zoom-Sitzungen wurden auf Tonband aufgenommen und anschließend vollständig transkribiert. Die Auswertung der leitfadengestützten Interviews erfolgte inhaltsanalytisch zu Kategorien, die sich einerseits aus den Fragestellungen, andererseits

aus den theoretischen Überlegungen ableiten (vgl. Flick 2007). Lassen sich Kategorien aus diesen Perspektiven nicht erfassen, aber trotzdem im Sinne einer induktiven Vorgehensweise generieren, werden weitere Kategorien in die Untersuchung integriert. Dabei fußt die Studie auf Überlegungen des arbeitspolitischen Ansatzes. Er stellt die konfliktären und konsensuellen Beziehungen zwischen den Akteuren der Arbeitsbeziehungen im organisationalen Kontext in den Mittelpunkt seiner Analyse (vgl. Jürgens 1984; Breisig 2016; Wirth 2021a). Der Betriebsrat wird als „Grenzinstitution“ (Fürstenberg 1958) im Beziehungsgeflecht von Management, Belegschaft sowie Gewerkschaft begriffen. Alle Namen von Personen, Unternehmen und Orten, die exemplarisch in den Zitaten genannt sind, wurden verändert, um Anonymität zu gewährleisten.

- Welche quantitative Bedeutung hat das Arbeiten im Homeoffice *vor* und *während* der Corona-Pandemie in den untersuchten Betrieben? Welche zukünftigen Entwicklungen sind dort zu erwarten?
- Welche Herausforderungen gehen für Betriebsräte mit Homeoffice-Arbeit einher, insbesondere in der Beziehung zu Belegschaft, Management und Gewerkschaft sowie im Betriebsratsgremium?
- Wie gingen und gehen Betriebsräte mit den Herausforderungen praktisch um?
- Welche Unterstützungsleistungen erwarten Betriebsräte von Gewerkschaften? Welche tarifvertraglichen Regelungen könnten die Betriebsratsarbeit mit Homeoffice-Bezug unterstützen?
- Welche gesetzgeberischen Veränderungen sind aus Sicht der Betriebsräte erforderlich, um die Qualität der Mitbestimmung bei einer stärkeren Verbreitung von Homeoffice zu sichern?

Übersicht

Kapitel 2 führt in die grundlegenden Begriffe ortsflexiblen Arbeitens ein, wonach Kapitel 3 die vorliegenden Kenntnisse zusammenfasst. In Kapitel 4 werden die Untersuchungsbetriebe kurz porträtiert. Die empirischen Ergebnisse stehen im Zentrum von Kapitel 5; sie werden in Kapitel 6 mit vorliegenden Ergebnissen verglichen. Kapitel 7 resümiert und zieht Schlussfolgerungen für die Praxis.

2 ZU DEN BEGRIFFEN TELEARBEIT, MOBILE ARBEIT, HOMEOFFICE

Homeoffice-Arbeit erfolgt in unterschiedlichen Formen entbetrieblicher Arbeit (vgl. ausführlich Augsten 2021).

Bei **Telearbeit** handelt es sich gemäß § 2 Absatz 7 Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV) um vom Arbeitgeber fest eingerichtete Bildschirmarbeitsplätze im Privatbereich der Beschäftigten. Der Arbeitgeber legt mit den Beschäftigten eine wöchentliche Arbeitszeit und die Dauer der Einrichtung fest. Er muss die Ausstattung des Arbeitsplatzes bereitstellen und installieren lassen. Die Bedingungen müssen im Arbeitsvertrag oder in einer Vereinbarung festgehalten werden (Augsten 2021, S. 25 f.).

Mobile Arbeit hingegen erfolgt ohne Bindung an ein festes Büro, in der Regel an verschiedenen und wechselnden Orten einschließlich Privatbereich. Sie wird deshalb zuweilen auch genutzt, um die Regelungen der ArbStättV zu umgehen. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn den Beschäftigten unter „mobiler Arbeit“ vorgeschrie-

ben wird, in ihrer Privatwohnung oder sogar in einem abgeschlossenen Arbeitszimmer innerhalb ihrer Wohnung zu arbeiten (Augsten 2021, S. 30 f.).

Homeoffice – nicht zu verwechseln mit der Heimarbeit gemäß Heimarbeitsgesetz (Augsten 2021 S. 33) – ist hingegen ein schillernder Begriff. Homeoffice-Arbeit entspricht der Leistungserbringung an einem Ort, an dem (gemäß ArbStättV) Telearbeit ausgeübt wird. Sie stellt aber auch einen Sammelbegriff dar für Tätigkeiten, die räumlich nicht in einem betrieblichen Zusammenhang erbracht werden, die aber nicht unbedingt Telearbeit sein müssen (Augsten 2021, S. 24 f.). Däubler (2020, S. 409 f.) spricht dementsprechend von einer verbreiteten Übung, die die Voraussetzungen von Telearbeit gemäß ArbStättV nicht erfüllt, aber zu Hause ausgeübt wird. In der **SARS-CoV-2-Arbeitsschutzregel** vom 20.8.2020 präzisierte der Gesetz- bzw. Verordnungsgeber den Begriff der Homeoffice-Arbeit weitergehend. Er definiert sie als eine Form mobilen Arbeitens, die nicht Telearbeit ist und nicht an einem festen Arbeitsplatz gemäß § 2 Absatz 7 ArbStättV erfolgt: „Homeoffice ist eine Form des mobilen Arbeitens“ (SARS-CoV-2-Arbeitsschutzregel, 2.2 Absatz 3). Sie soll es den Beschäftigten ermöglichen, mittels tragbarer IT-Systeme oder Datenträger nach vorheriger Abstimmung mit dem Arbeitgeber zeitweilig im Privatbereich zu arbeiten.

Homeoffice-Arbeit wurde durch den Verordnungsgeber zu einer Form des mobilen Arbeitens, die überwiegend am privaten Wohnsitz ausgeübt wird. Dementsprechend wird in dieser Studie Homeoffice-Arbeit, weil sie im Zeitraum der Gültigkeit der zitierten Arbeitsschutzregel erfolgte, als eine Form des mobilen Arbeitens begriffen und muss nicht Telearbeit im Sinne des Gesetzgebers sein (Augsten 2021, S. 25; eine andere Perspektive formulieren Vogl/Carstensen 2021). Alle diese Formen gelten – wenn sie mit flexiblen Arbeitszeitsystemen kombiniert werden – als „zeit- und ortsflexibles Arbeiten“ (vgl. Mierich 2020) und sind Teil einer neuen Arbeitswelt.

3 HOMEOFFICE-ARBEIT IM SPIEGEL AKTUELLER FORSCHUNG

3.1 Studien zur Verbreitung von Homeoffice-Arbeit

Vor Corona: Geringe Verbreitung von Homeoffice-Arbeit

Vor der Corona-Pandemie war Homeoffice-Arbeit nur wenig verbreitet. Folgt man einer Studie des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW Berlin), so arbeiteten lediglich 12% der Arbeitnehmenden gelegentlich oder immer zu Hause, obwohl dies für 40% der Beschäftigten möglich gewesen wäre (vgl. Brenke 2016; ähnliche Zahlen bei Gersemann/Wisdorff 2014 oder Flüter-Hoffmann/Stettes 2022, S. 8; vgl. auch Kaczynska / Kümmerling 2021 und Mierich / Zucco 2021, S. 27). So war in den letzten vier Wochen des Jahres 2019 – also vor der Corona-Krise – trotz positiver Einschätzung auf Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite nicht einmal jede/r zehnte Beschäftigte mindestens einen Tag im Homeoffice erwerbstätig. Dabei findet sich Homeoffice-Arbeit eher in Dienstleistungsbranchen als im verarbeitenden Gewerbe; sie wird eher von formal Qualifizierten und Führungskräften ausgeübt, die Tätigkeiten sind häufig kognitiver Natur; zudem ist sie eher in Großbetrieben verbreitet als in kleinen und mittleren Unternehmen (Kaczynska / Kümmerling 2021, S. 83; Flüter-Hoffmann/Stettes 2022, S. 11 f.).

Vor Ausbruch der Corona-Pandemie nannten Personalverantwortliche als Grund für die geringe Verbreitung von Homeoffice-Arbeit vor allem „tätigkeitsimmanente Gründe“ (Kaczynska/Kümmerling 2021, S. 87), aber auch erwartete Schwierigkeiten bei der Zusammenarbeit, Datenschutzbedenken, Führungs- und Kontrollprobleme, Desinteresse der Mitarbeitenden sowie fehlende technische Voraussetzungen. Zwei Drittel der Beschäftigten nannten neben tätigkeitsimmanenten Gründen (75%) den Wunsch der oder des Vorgesetzten nach Präsenz. Dies lässt auf eine zum damaligen Zeitpunkt immer noch weit verbreitete Präsenzkultur schließen oder – wie später noch zu sehen sein wird – auf den Wunsch seitens der Arbeitnehmenden nach direkter Steuerung durch die oder den Vorgesetzte/n. Beschäftigte erachten auch die Zusammenarbeit sowie die Trennung von Arbeits- und Privatleben als schwierig. 54% nennen technische Gründe, „immerhin 16% der Befragten führen an, Homeoffice sei, obwohl technisch möglich, nicht erlaubt und 7% befürchten Karrierehemmnisse“ (Kaczynska/Kümmerling 2021, S. 87 mit Verweis auf Grunau u. a. 2019).

Während Corona: Drastischer Anstieg der Homeoffice-Arbeit

Die Corona-Pandemie hat die quantitative Verbreitung von Homeoffice-Arbeit grundlegend verändert (vgl. Bonin u. a. 2020). Der DGB-Index Gute Arbeit

2020 (S. 4 ff.) zeigt, dass mobile Arbeit keine Ausnahme mehr ist. Immerhin 36% der Befragten geben an, mobil und an unterschiedlichen Orten zu arbeiten; 18% von ihnen arbeiten auch im Homeoffice. Dabei handelt es sich überwiegend um Männer. Der Branchenschwerpunkt liegt im Dienstleistungssektor in den Bereichen Information und Kommunikation, Sonstige wirtschaftliche Dienstleistungen, Wissenschaftliche und technische Dienstleistungen und im Baugewerbe.

Die Untersuchungen zeigen: Die betriebliche Arbeitsorganisation konnte in ihrer räumlichen Dimension grundlegend geändert werden (vgl. WSI 2021; Mierich/Zucco 2021; Flüter-Hoffmann/Stettes 2022, S. 13; Bellmann u. a. 2021). Zugleich geht der Anteil derer stark zurück, die ihres Erachtens im Homeoffice arbeiten könnten, denen dies aber verweigert wird: nämlich von 23% auf 7% (Flüter-Hoffmann/Stettes 2022, S. 13). Etwa 56% aller Arbeitsplätze haben Homeoffice-Potenzial, von dem aber vor allem formal Qualifizierte profitieren.

Eine WSI-Erwerbspersonenbefragung belegt, dass im Januar 2021 ca. 25% aller Erwerbstätigen im Homeoffice arbeiteten (vgl. WSI 2021) – ein Umstand, der auch durch die neue Corona-Arbeitsschutzverordnung gefördert wurde (vgl. BMAS 2021). So arbeiteten im April 2020 28% der Beschäftigten ausschließlich im Homeoffice, 15% teilweise (vgl. WSI 2021). Die Zahl der ausschließlich im Homeoffice Arbeitenden sank wegen der Lockerung der Kontaktbeschränkungen im Juni 2020 auf 16%. Die Zahl derer, die teilweise im Homeoffice arbeiteten, blieb mit 15% konstant. Die Verteilung der Homeoffice-Arbeitenden entspricht insgesamt der bekannten branchenspezifischen Verteilung. Dabei war die Bereitschaft, weiterhin im Homeoffice zu arbeiten, bzw. die Zufriedenheit mit dieser Arbeitsform in den Fällen besonders ausgeprägt, in denen Arbeitsschutz und Arbeitszeiterfassung geregelt waren (Mierich/Zucco 2021, S. 27). Einen Höhepunkt erreichte die Homeoffice-Beschäftigung im Februar 2021 mit 49% der abhängig Beschäftigten (vgl. Flüter-Hoffmann/Stettes 2022).

Nach Corona: Büroarbeit und Homeoffice – Koexistenz statt Konkurrenz?

Hinsichtlich der Zukunft der Arbeit im Homeoffice kommen Studien zu eher skeptischen Einschätzungen: „Zudem streben derzeit zwei Drittel der Unternehmen nicht an, nach der Corona-Krise mehr Beschäftigten Homeoffice zu ermöglichen“ (Stettes/Voigtländer, 2021, S. 4; ähnlich Backhaus u. a. 2020, S. 2). Möglicherweise scheuen sie die Konflikte und ggf. die Kosten für eine Ausstattung von Homeoffice-Arbeitsplätzen, wenn diese auf Dauer gestellt werden (vgl. Stettes/Voigtländer 2021,

S. 5). Deshalb gilt: Ob die verbreitete Homeoffice-Nutzung nur dem Infektionsschutz geschuldet war und wieder auf das niedrige Vor-Pandemie-Niveau zurückgeht, muss die weitere Forschung zeigen (vgl. IAB 2021a).

Andere Studien hingegen legen die Vermutung nahe, dass nach der Pandemie eine Kombination von Arbeiten in Präsenz und im Homeoffice praktiziert wird (vgl. Alipour/Falck/Schüller 2020; Alipour/Fadinger/Schymick 2020; Grunau/Stefes/Wolter 2020). Zwar wird der Büroflächenmarkt unter der Annahme einer ausbleibenden Insolvenzwelle nicht völlig umstrukturiert. Aber Unternehmen, die verstärkt mobil und/oder zu Hause arbeiten lassen, geben langfristig Büroflächen auf. In eine ähnliche Richtung argumentieren Flüter-Hoffmann/Stettes (2022). Sie gehen davon aus, dass aufgrund der positiven Homeoffice-Erfahrungen seitens Management und Arbeitnehmenden die Zahl der Homeoffice-Beschäftigten steigen wird. Gleichwohl erwarten sie insbesondere in kleineren Betrieben Konflikte um Homeoffice-Arbeit, weil dort die Wünsche der Beschäftigten und die Pläne der Unternehmen am meisten divergieren. Sie gehen beispielsweise davon aus, dass etwa die Hälfte der Beschäftigten, die während der Pandemie zu Hause gearbeitet haben, zumindest teilweise weiterhin von zu Hause arbeiten möchte. Andere Studien kommen auf Werte von bis zu 88% (vgl. DAK Gesundheit 2021). Dies würde bedeuten: Etwa 25% aller Beschäftigten würden ganz oder teilweise im Homeoffice arbeiten, aber sie möchten auch in relevantem Umfang wieder in Betriebe eingegliedert werden; und Homeoffice-Arbeit hatte den Charakter einer Notmaßnahme (Flüter-Hoffmann/Stettes 2022, S. 17 f.).

Eine Untersuchung des Instituts für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB, vgl. Bellmann u. a. 2021) konstatiert: Die Pläne für die Zeit nach der Pandemie weisen in sehr unterschiedliche Richtungen. Insbesondere größere Betriebe (mit 250 oder mehr Beschäftigten) wollen Homeoffice-Arbeit ausweiten; kleinere und mittlere Betriebe wollen sie eher auf dem bislang erreichten Niveau belassen.

3.2 Homeoffice-Arbeit aus rechtlicher Perspektive

Auf mobile Arbeit bzw. Homeoffice-Arbeit sind die geltenden Gesetze anzuwenden. Dazu gehören z. B. das Arbeitsschutzgesetz und das Arbeitszeitgesetz. Das Ziel ist die „Begrenzung der Entgrenzung“ (vgl. Minssen 2000) durch Regulation (vgl. Lott u. a. 2021).

Arbeitszeit

Arbeit im Homeoffice stellt die praktizierte Trennung von Arbeitszeit und Ruhezeit in Frage. Diese ist aber wichtig, um dem Arbeits- und Gesund-

heitsschutz Rechnung zu tragen (vgl. Steiner 2022). Dabei gilt im Homeoffice die betriebsübliche Arbeitszeit, wie sie sich aus Betriebsvereinbarungen im Zusammenspiel mit Tarifverträgen und gesetzlichen Regelungen ergibt. Gleitzeitvereinbarungen geben beispielsweise den Rahmen vor, in dem gearbeitet werden darf, und damit den frühestmöglichen und den spätestmöglichen Zeitpunkt von Arbeit (Rahmenarbeitszeit). Sollten im Homeoffice andere Regelungen gelten, sind diese mit dem Betriebsrat zu vereinbaren. Überstunden sind – wie im Normalbetrieb – vom Betriebsrat zu genehmigen. Leistet der Beschäftigte von sich aus Mehrarbeit, so ist fraglich, ob diese vergütet und/oder ein Freizeitausgleich gewährt wird. Dies ist nur dann sichergestellt, wenn der Arbeitgeber sie anordnet. Hierin liegt eine potenzielle Gefahr für das etablierte Lohn-Leistungsverhältnis, da die Arbeitsmenge vom Arbeitgeber erhöht werden kann (z. B. durch Stellenabbau), ohne dass er Mehrarbeit anordnet. Allerdings muss sich der Arbeitgeber auch keine Arbeitszeit aufdrängen lassen, indem Beschäftigte über die vereinbarte Arbeitszeit hinaus arbeiten (und damit die Kappungsgrenze der Gleitzeitvereinbarung überschreiten). Dann ist die bzw. der Arbeitnehmende gefordert, die Notwendigkeit zu beweisen, wenn sie/er Entgelt oder Freizeit dafür einfordert. Steiner (2022, S. 12) rät deshalb Homeoffice-Arbeitenden davon ab, Mehrarbeit zu leisten.

Laut Europäischen Gerichtshof und seiner Entscheidung EuGH 15.5.2019 – C 55/18 sind Arbeitgeber verpflichtet, Arbeitszeiten zu erfassen. Dafür muss ein objektives, verlässliches und manipulationsicheres System eingerichtet werden; eine händische Erfassung der täglichen Arbeitszeiten in einer Excel-Tabelle entspricht nicht diesen Anforderungen. Dies konkretisiert die in Deutschland bestehende Aufzeichnungspflicht gemäß § 16 Absatz 2 ArbZG. Demnach muss die über acht Stunden hinausgehende werktägliche Arbeitszeit erfasst werden. Steiner (2022, S. 13) empfiehlt Betriebsräten, eine Aufzeichnung der Arbeitszeiten zu verlangen und sich dabei auf die BAG-Rechtsprechung (z. B. BAG 6.5.2003 – 1 ABR 13/02) zu stützen, die dem Betriebsrat auf Basis von § 80 Absatz 2 BetrVG ein Informationsrecht über geleistete Arbeit einräumt.

Betriebsräte können unter Berufung auf ein Urteil des LAG Hamm vom 27.7.21 (7 TaBV 79/20) im Widerspruch zur herrschenden BAG-Rechtsprechung vom 18.11.89 (1 ABR 97/88) ein Initiativrecht bei der Einführung einer elektronischen Zeiterfassung reklamieren (vgl. Steiner 2022, S. 14). Welche Rechtsaufassung sich heute im Konfliktfall durchsetzen würde, wäre praktisch vor dem Hintergrund von veränderten technologischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen zu erkunden.

Arbeits- und Gesundheitsschutz

Eine zentrale Herausforderung von Homeoffice-Arbeit ist der Arbeits- und Gesundheitsschutz. Da

Homeoffice-Arbeit als eine Form der mobilen Arbeit und nicht als Telearbeit praktiziert wird, gilt für sie nicht die ArbStättV. Trotzdem gelten die gesetzlichen Regelungen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz, vor allem das Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG). Als Folge davon ist Arbeit so zu organisieren, dass die Gesundheit möglichst wenig beeinträchtigt wird. Nach § 5 ArbSchG sind Gefährdungsbeurteilungen erforderlich, in denen physische und psychische Risiken ermittelt werden. Dies kann der Betriebsrat auch mittels seines Mitbestimmungsrechts nach § 87 Absatz 1 Nr. 7 BetrVG einfordern (vgl. Däubler 2020, S. 188). Falls sich Handlungsbedarfe ergeben, besteht auch eine erzwingbare Mitbestimmung bei den abhelfenden Maßnahmen (Mittländer 2022, S. 16; vgl. Schulze 2021).

Die Betriebssicherheitsverordnung (BetriebssicherheitsVO) muss angewendet werden, um einen sicheren Einsatz aller Betriebsmittel zu gewährleisten. Dazu sind wiederum Gefährdungsbeurteilungen relevant, in denen die Ergonomie der Arbeitsorganisation und der Arbeitsabläufe überprüft werden (vgl. DGUV 2021). Diese Betriebsmittel (einschließlich angeschlossener externer Geräte) müssen vom Arbeitgeber gestellt werden, weil sie die Voraussetzung für mobiles Arbeiten im Homeoffice sind. Sinnvoll ist des Weiteren, dass die Büroausstattungen gestellt werden, was allerdings viele Arbeitgeber ablehnen. Gegebenenfalls kann dies argumentativ mit Hinweis auf mögliche vermehrte berufsbedingte Erkrankungen durchgesetzt werden (Mittländer 2022, S. 15 f.).

Mitbestimmungsrechte bei der Ausgestaltung der Arbeitsorganisation im Homeoffice

Im Zuge der Verabschiedung des Betriebsrätemodernisierungsgesetzes wurde im Untersuchungszeitraum der § 87 Absatz 1 BetrVG um die Nr. 14 erweitert. Dadurch wurde klargestellt: Mobile Arbeit, die mittels Informations- und Kommunikationstechnik erbracht wird, ist mitbestimmt, wenn sie vom Management eingeführt wird (Schulze 2021, S. 57). Die Einführung von mobiler Arbeit in der Variante von Homeoffice-Arbeit kann eine Betriebsänderung gemäß § 111 BetrVG sein (ebd.). Dies hätte zur Folge, dass Homeoffice-Arbeit nur mit der Zustimmung des Betriebsrates eingeführt werden kann bzw. – im Konfliktfall – wenn der Interessenausgleich gescheitert ist und ein Sozialplan aufgestellt ist. Letzterer kompensiert die wirtschaftlichen Nachteile für die Beschäftigten. Des Weiteren sind die Leistungs- und Verhaltenskontrolle nach § 87 Absatz 1 Nr. 6 BetrVG, die Arbeitszeiten gemäß § 87 Absatz 1 Nr. 2 und 3 BetrVG sowie § 91 BetrVG Gegenstand der Mitbestimmung durch den Betriebsrat, wenn gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse ignoriert werden.

Datenschutz

Betriebseigene Daten sowie Beschäftigtendaten müssen im Zuge von mobiler und Homeoffice-Arbeit geschützt werden. Für den Schutz betrieblicher Daten müssen die Mitarbeitenden sicherstellen, dass unbefugte Dritte keinen Zugriff auf betriebliche Daten über Kunden, Lieferanten und andere geschäftliche Informationen erhalten können. Dazu sind sichere Datenleitungen zu nutzen, z.B. ein VPN-Zugang zum betriebsinternen Netzwerk, Unterlagen sicher zu verwahren und (mit einem vom Arbeitgeber gestellten Schredder) zu entsorgen.

Für den Arbeitnehmerdatenschutz gilt: Beschäftigtendaten dürfen nur verarbeitet werden, wenn sie für die Durchführung des Arbeitsverhältnisses erforderlich sind (§ 26 Bundesdatenschutzgesetz). Leistungs- und Verhaltenskontrolle ist auf ein Minimum zu reduzieren und unterliegt der erzwingbaren Mitbestimmung des Betriebsrates nach § 87 Absatz 1 Nr. 6 BetrVG. Dabei ist eine dauerhafte Überwachung nicht zulässig, weil sie gegen das Grundrecht auf informationelle Selbstbestimmung verstößt. Eine Ausnahme von dieser Regel kann vorliegen, wenn der Arbeitgeber einen durch Tatsachen begründeten Verdacht hat, dass der Beschäftigte eine Straftat begeht (Mittländer 2022, S. 17 f.).

Digitales Zugangsrecht

Mit Homeoffice-Arbeit verändert sich der Zugang des Betriebsrates zu den Beschäftigten, weil eine direkte Kommunikation von Angesicht zu Angesicht nur noch in Ausnahmefällen möglich ist. Daher ist ein digitaler Zugang für den Betriebsrat zentral. Die Interessenvertretung muss ebenso wie die Gewerkschaften insbesondere bei Homeoffice-Arbeit einbezogen werden (vgl. Däubler 2022). Sie kann – folgt man Däubler (2020, S. 378 ff.) – dafür E-Mails, eine Intranet-Seite des Unternehmens, aber auch traditionelle Medien wie schwarze Bretter oder Rundschreiben nutzen, um den Kontakt aufrechtzuerhalten. Der Betriebsrat kann, sofern er eine Homepage betreibt, auch auf die Homepage der zuständigen Branchengewerkschaft verlinken – ein Element des digitalen Zugangsrechts von Gewerkschaften. Der Arbeitgeber muss eine E-Mail-Adressliste an die Gewerkschaft herausgeben, damit sie im Betrieb informieren kann (Artikel 6 Absatz 1f Datenschutz-Grundverordnung). Nach herrschender Meinung dürfen die einzelnen E-Mail-Adressen nicht sichtbar sein. Gewerkschaftsmitglieder können eine Homepage im Intranet platzieren. Das digitale Zugangsrecht der im Betrieb vertretenen Gewerkschaften stellt eine Voraussetzung für die Funktionsfähigkeit der Interessenvertretung dar. Die Sicherstellung dieses digitalen Zugangsrechts kann mittels einer Einigung zwischen Arbeitgeber und Gewerkschaft erfolgen oder per Tarifvertrag (vgl. Däubler 2022). Alternativ können

Betriebs-Blogs genutzt werden, in denen sich Betriebsratsmitglieder auch unter Angabe ihrer Funktion unter Wahrung von Betriebs- und Geschäftsgeheimnissen sowie unter Verzicht auf beleidigende Meinungen äußern können (Däubler 2020, S. 395).

Rechtliche Grundlagen weiterentwickeln

Mittlerweile wird ein Recht auf mobile Arbeit gefordert und werden Vorschläge zu seiner Ausgestaltung gemacht (vgl. Lott u. a. 2021). Trotz der Risiken durch entgrenzte Arbeitszeiten, ständige Erreichbarkeit, fehlende Kommunikation und professionelle Isolation (Däubler 2020, S. 183 f.) sowie durch den (faktischen) Ausschluss von (kollektiver) Partizipation wird dieses Recht als notwendig erachtet. Es kann einen Beitrag zur Humanisierung der Arbeitswelt leisten, betriebliche Barrieren bei der Nutzung mobiler Arbeit reduzieren, Karrierenachteile vorbeugen und die soziale Gerechtigkeit fördern. Parallel dazu motiviert ein Recht auf mobile Arbeit die Betriebs- und Tarifparteien, mobile und damit Homeoffice-Arbeit auszugestalten. Zudem kann sie, insbesondere wenn sie im Homeoffice erfolgt, einen Beitrag zur Ökologisierung der Wirtschaft leisten, weil sie den Ressourcenaufwand für das Pendeln zwischen Arbeits- und Wohnort verringert (vgl. Wirth 2021a; Vogl/Carstensen 2021, S. 194). Mobile bzw. Homeoffice-Arbeit kann neue Arbeitsmarktsegmente in und jenseits der jeweiligen Region erschließen und so Fachkräftemangel lindern (vgl. Lott u. a. 2021).

Die Ausgestaltung soll durch einen individuellen Rechtsanspruch auf mobile bzw. Homeoffice-Arbeit initiiert werden, der auf eindeutigen Kriterien basiert und so die Verhandlungsposition von Beschäftigten verbessert. Sie waren bislang in einer relativ schwachen Position. Daher wird die Rolle des Unternehmens durch definierte Ablehnungsgründe formal festgehalten. Eine Ablehnung dieser Arbeitsform kann beispielsweise nur anhand dringender betrieblicher Gründe argumentiert werden. Zusätzlich müssten die Arbeitnehmenden auch dringende persönliche Gründe geltend machen können. Als Regelungsort der flexiblen und auf Freiwilligkeit basierenden Regelung wird die Gewerbeordnung oder das Bürgerliche Gesetzbuch (BGB) vorgeschlagen (vgl. Lott u. a. 2021).

Um die betriebliche Regelung der mobilen bzw. Homeoffice-Arbeit voranzutreiben, schlagen Lott u. a. (2021) ein erzwingbares Mitbestimmungsrecht für Betriebsräte vor. Dies soll den Risiken des Homeoffice und einer Präsenzkultur wirksam begegnen sowie Betriebsräten und Gewerkschaften ein Recht auf digitalen Zugang zu den Beschäftigten sichern. Hintergrund dessen ist die angemessene Ausstattung der Betriebsräte nach § 40 BetrVG und eine freiwillige mobile Betriebsratsarbeit.

3.3 Homeoffice-Arbeit und Betriebsrat

Homeoffice-Arbeit wird von Betriebsräten ausgestaltet und erfährt dadurch Akzeptanz und Legitimation. Eine WSI-Studie zeigt: Gerade dort, wo bereits Erfahrungen mit Homeoffice-Arbeit vorliegen und Betriebsräte an deren Ausgestaltung mitgewirkt haben, wird sie positiv(er) beurteilt. Mitbestimmung beugt überlangen Arbeitszeiten vor und reduziert Arbeitsbelastungen. Zudem sind die räumlichen Voraussetzungen für Homeoffice-Arbeit eher gegeben, wenngleich nicht alle Risiken beseitigt werden können (vgl. Ahlers/Mierich/Zucco 2021). Diese Befunde lassen sich als ein Lernprozess durch Mitbestimmung begreifen, indem der Betriebsrat interveniert und Mindestbedingungen durchsetzt. Allerdings stellt Homeoffice-Arbeit auch eine veritable Herausforderung für den Betriebsrat dar. Denn arbeitssoziologische Einsichten führen an: Arbeitsintensität und -dauer steigen, weil einige Beschäftigte eingesparte Fahrtzeiten teils in verlängerte Arbeitszeiten „investieren“, wobei gleichzeitig die Ungleichverteilung in der Haus- und Care-Arbeit zwischen den Geschlechtern erhalten bleibt (Vogl/Carstensen, 2021, S. 194).

Homeoffice-Arbeit von Betriebsräten bedarf zunächst der Regelung in der Geschäftsordnung des Betriebsrates, damit dieser weiterhin rechtskräftige Beschlüsse fassen kann. Er kann den Kontakt zur Belegschaft halten, indem er diese virtuell in die Mitbestimmungsprozesse einbezieht. Allerdings stellt diese IT-gestützte Form der Einbeziehung eine Notlösung dar, weil viele Elemente insbesondere non-verbaler Kommunikation wie z. B. Mimik und Gestik virtuell nur unzureichend erfassbar bzw. informelle Gespräche nicht nutzbar sind. Damit gehen wichtige Informationen verloren und die Intensität des Austausches reduziert sich (Hay/Mierich/Werner 2021, S. 8). Insofern ist die „prozessorientierte Kollegialität“ (vgl. Carstensen/Matuschek 2020) durch Betriebsräte neu zu konstituieren; sie können sich zu „Co-Digitalisierern“ (Niewerth u. a. 2021, S. 475) weiterentwickeln. Dies ist eine Voraussetzung dafür, dass Mitbestimmung für gute Arbeitsbedingungen sorgt und Homeoffice-Arbeit nicht zur Überforderung führt (vgl. Ahlers/Mierich/Zucco 2021).

Eine aktuelle Untersuchung auf Basis der WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung zeigt: Corona veränderte die Agenda von Betriebsräten deutlich (vgl. Behrens/Brehmer 2022). Unmittelbare Pandemie-Folgen wie z. B. Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie mittelbare Folgen wie z. B. die Digitalisierung rückten in den Mittelpunkt ihrer Aktivitäten. Weniger bedeutsam wurden in der Betriebsratspraxis Themen wie z. B. atypische Beschäftigung; das Thema Beschäftigte mit Migrationshintergrund wurde beinahe verdrängt. Gleichzeitig steigen die Belastungen durch die Betriebsratsarbeit insbesondere in Großbetrieben aufgrund der Themen Digitalisierung, Insolvenzbedrohung und Lieferkettenprobleme. Dementsprechend benötigen Betriebsräte eine

angemessene Ausstattung mit Ressourcen (ebd., S. 5 ff.).

Die Arbeitsweise von Betriebsräten änderte sich durch die Corona-Pandemie ebenfalls. In KMUs überwiegen Präsenzsitzungen, denn aufgrund der kleineren Gremiengröße lassen sich AHA-Regeln leichter einhalten. Aber in stark digitalisierten Arbeitsbereichen und in einem Umfeld mit großer Verbreitung von Homeoffice-Arbeit nimmt der Anteil der virtualisierten Betriebsratssitzungen stark zu (ebd., S. 9 f.). Betriebsversammlungen als zentrales Instrument, um z. B. Betriebsratspolitik zu erklären, Stimmungen der Belegschaft aufzunehmen und ihre Handlungsbereitschaft auszuloten, gehen deutlich zurück – und mit ihnen der Austausch im Betrieb zwischen Betriebsrat und Belegschaft generell. In den untersuchten Betrieben fand durchschnittlich nur noch eine Betriebsversammlung im Zeitraum 1. April 2020 bis 1. April 2021 statt. Die Möglichkeit, Betriebsversammlungen zu virtualisieren, verhinderte einen noch stärkeren Rückgang, der nicht auf einer Sabotage der Betriebsversammlung durch den Arbeitgebenden beruhte. So bleibt auch die Beziehung zwischen Management und Betriebsrat in den meisten Fällen kooperativ. Verschlechterungen in der Zusammenarbeit finden sich vor allem in Fällen, in denen die wirtschaftliche Lage des Unternehmens prekär wurde, Personal abgebaut wurde, Homeoffice nur selten ermöglicht wurde oder dem Betriebsrat die Mitbestimmung beim Arbeits- und Gesundheitsschutz verweigert wurde (ebd., S. 11 ff.).

3.4 Homeoffice-Arbeit und Management

Management-Funktionen können auch bei der Gestaltung von Homeoffice-Arbeit danach unterschieden werden, ob sie verfahrens- oder verhaltensorientiert sind oder ob sie der Herrschaftssicherung im Sinne der Aufrechterhaltung einer privilegierten Position des Managements dienen oder nicht. Verschiedene Untersuchungen widmeten sich diesen unterschiedlichen Homeoffice-Aspekten, wenngleich noch keine umfassende Auseinandersetzung mit Managementfragen erfolgte und die vorliegenden empirischen Ergebnisse eher Flickenteppich-Charakter haben.

Die empirische Untersuchung von Kaczynska/Kümmerling (2021) analysiert *verfahrensorientierte* Fragestellungen. Sie kommt zu dem Ergebnis, dass „eine gute und verlässliche technische Ausstattung, klare und transparente Regeln und Kommunikation sowie Vertrauen zentral sind“ (S. 85). Dies impliziert nicht nur die Einhaltung von Vorschriften des Arbeitsschutzes, sondern auch eine Zufriedenheit der Beschäftigten mit der Umsetzung und Ausgestaltung der Homeoffice-Arbeit.

Mittlerweile gibt es erste Evidenzen dafür, dass Homeoffice-Arbeit durchaus produktiv, ja sogar produktiver ist als Arbeit im Betrieb. Dies gilt aus der

Perspektive der Beschäftigten *und* der Unternehmen: 22 % der Unternehmen gaben in der repräsentativen Erhebung des IAB für die Bundesrepublik Deutschland an, dass sie im Homeoffice produktiver arbeiteten; 13 % beklagen Produktivitätseinbußen und 60 % können keine Veränderung feststellen (vgl. IAB 2021b; Grunau/Haas 2021).

Mit der Nutzung von Homeoffice gehen *verhaltensorientierte* Anforderungen an Führungskräfte einher. Eine unterstützende Führungskultur wird dringlicher (vgl. Matuschek/Krause 2021). Im Idealfall kann durch einen „fairen Tausch“, der die Interessen des Unternehmens und der Beschäftigten gleichermaßen berücksichtigt, das Commitment der Beschäftigten erhöht werden (vgl. Lott 2021). Homeoffice-Arbeit kann auch bei einer Unterstützung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie durch die Führungskraft einen Beitrag zum Abbau geschlechtsspezifischer Entgeltungleichheiten leisten (vgl. Abendroth/Diewald 2019). Erste Forschungsergebnisse deuten an, dass „ergebnisorientiertes Führen“ (Breisig 2020, S. 190) gefordert ist. Gleichwohl muss der Leistungserbringungsprozess kommunikativ unterstützt werden – unter Homeoffice-Bedingungen erfolgt dies digital z. B. via Zoom- oder Teams-Meetings. Da mittels Technik jedoch nicht alle Formen verbaler und nonverbaler Kommunikation möglich sind (z. B. Körpersprache, Gestik, Mimik, Tonfall, Ironie), sollten auch persönliche Beziehungen weiterhin gepflegt werden. Idealerweise kommunizieren Führungskräfte dabei auf Augenhöhe mit den Beschäftigten (Weber/Thomson/Pundt 2018, S. 6 zitiert nach Breisig 2020, S. 191). Um dies zu erleichtern, soll Homeoffice-Arbeit mit Büroarbeit kombiniert werden. Dies erfordert Personal- bzw. Führungskräfteentwicklung, die jedoch häufig (noch?) nicht erfolgt (Breisig 2020, S. 192 f.).

3.5 Homeoffice-Arbeit und Gewerkschaften

Im dualen System industrieller Beziehungen nehmen die Gewerkschaften auch bei der Ausgestaltung von Homeoffice-Arbeit Aufgaben wahr. Sie unterstützen die Betriebsratsgremien durch ihre Beratungsdienstleistungen (Mittländer 2022, S. 15). In mehreren Fällen schlossen sie Digitalisierungstarifverträge ab, die auch Homeoffice- bzw. mobile Arbeit regulieren, z. B. im Eisenbahnsektor, für Bundesverwaltungen, die Deutsche Telekom AG (vgl. Dittmar 2021). Mit den Regelungen in Tarifverträgen schließen die Gewerkschaften auch Lücken im Gesetz (vgl. Kapitel 3.2).

In den Tarifverträgen zu Homeoffice und mobiler Arbeit sichern sich Gewerkschaften angesichts des problematischen Zugangs zu Beschäftigten ein digitales Zugangsrecht (Dittmar 2021, S. 11 ff.). Zuweilen erfolgt dies – wie im privaten Versicherungsgewerbe – durch eine Verlinkung aus dem Intranet auf die Homepage der Gewerkschaft ver.di;

eine ähnliche Sozialpartnervereinbarung besteht in der Kautschukindustrie. Diese Tarifverträge setzen Rahmenbedingungen, die durch die Betriebsparteien konkretisiert werden (ebd., S. 12).

Gewerkschaften wie z.B. ver.di setzen sich zugleich für bessere gesetzliche Bedingungen für Homeoffice-Arbeit ein. Mobile Arbeit im Homeoffice soll nicht nur erfasst und bezahlt werden sowie freiwillig sein, sondern der Homeoffice-Arbeitsplatz soll vom Arbeitgeber ausgestattet, Heizungs- und Raumkosten übernommen werden (vgl. Reiche 2021). Tatsächlich sind derartige Unterstützungen gegenwärtig jenseits der gerätetechnischen Ausstattung aber noch immer eine Seltenheit (vgl. Haufe Online Redaktion 2021).

4 PROFILE DER FALLBETRIEBE

Die vorliegende explorative Untersuchung bezieht Betriebe unterschiedlicher Branchen und Größen ein. **Tabelle 1** gibt einen Überblick über die Betriebe und ihre Arbeitsbeziehungen.

Die Betriebe sind – abgesehen von Logistikdienstleister 1 – Betriebe mittlerer Größe und somit eher typisch für die bundesdeutsche Wirtschaft. Sie sind fest in das duale System industrieller Beziehungen integriert. Darin vertreten auf betrieblicher Ebene Betriebsräte und auf überbetrieblicher Ebene Gewerkschaften Arbeitnehmerinteressen mittels Haustarifverträgen und/oder Flächentarifverträgen. Meist verfügen sie zudem im Unternehmen bzw. im Konzern über eine ausdifferenzierte Interessenvertretungslandschaft, in der die unter-

schiedlichen Gremien der Arbeitnehmerinteressenvertretung wie Betriebsrat (BR), Gesamtbetriebsrat (GBR), Konzernbetriebsrat (KBR), Europäischer Betriebsrat (EBR) und Aufsichtsrat (AR) zusammenarbeiten. Die praktizierten Unternehmensstrategien sind zumeist Strategien der „Kostenführerschaft“ (vgl. Porter 2008). Die betreffenden Unternehmen versuchen sich am Markt durchzusetzen mittels niedriger Preise und Kosten, die das Ergebnis von Stückkosten- und Einkaufsvorteilen sind. Der IT-Dienstleister verfolgt eine „Differenzierungsstrategie“ (vgl. ebd.). Mittels qualitativ hochwertiger Dienstleistungen unterscheidet er sich von seinen Wettbewerbern.

Die Interaktion zwischen Management und den Interessenvertretungsgremien ist kooperativ. Bei einem „Stil industrieller Beziehungen“ (vgl. Weltz 1977) vom Typ „kooperative Konfliktverarbeitung“ arbeiten Management und (Gesamt-/Konzern-)Betriebsrat zusammen: in einem Prozess des Gebens und Nehmens, zum Wohle des Betriebs bzw. des Unternehmens und der Stammbesellschaft. Dabei verzichten sie bei der Konfliktlösung auf die Einbeziehung Dritter wie z.B. Einigungsstellen oder Arbeitsgerichte. Bei einem zur offenen Konfrontation tendierenden Stil industrieller Beziehungen verfolgen beide Seiten unter Einsatz ihrer Machtmittel ihre Interessen – hier insbesondere das Management, das durch Homeoffice-Arbeit Kosten senken will.

Tabelle 1

Profile der Fallbetriebe

| | Baustoffe 1 | Baustoffe 2 | Käserei 1 | IT 1 | Logistikdienstleister 1 |
|---------------------------------------|--|---|--|--|--|
| Unternehmen | Shared Service Center eines international operierenden Baustofflieferanten | Produktionsbetrieb mit mehreren Standorten eines international operierenden Baustofflieferanten | genossenschaftlicher Produktionsbetrieb mit zahlreichen Standorten in Nord- und Ostdeutschland | IT-Dienstleister mit zahlreichen Standorten in der BRD | größter Umschlagspunkt im Konzern |
| Betriebsgröße | 115 Beschäftigte | 50 Beschäftigte | 125 Beschäftigte | 200 Beschäftigte | 12.00 Beschäftigte |
| Mitbestimmungsorgane | AR, KBR, BR, EBR | BR und GBR | BR, GBR und KBR | BR, GBR, KBR, AR | BR, GBR, KBR, AR |
| Tarifbindung | Haustarifvertrag | Flächentarifvertrag | Flächentarifvertrag | Flächentarifvertrag | Flächentarifvertrag, Töchter mit Haustarif |
| Unternehmensstrategie | Kostenführerschaft | Kostenführerschaft | Kostenführerschaft | Differenzierung | Kostenführerschaft |
| Stil industrieller Beziehungen | kooperative Konfliktverarbeitung | kooperative Konfliktverarbeitung | kooperative Konfliktverarbeitung | kooperative Konfliktverarbeitung | Tendenz zur offenen Konfrontation |

Quelle: eigene Darstellung

5 EMPIRISCHE BEFUNDE

5.1 Haltung des Managements gegenüber Homeoffice-Arbeit

Vor Corona: Zwischen geringer Relevanz und branchenspezifischer Praxis

Aufgrund der restriktiven Haltung des jeweiligen Managements war die Verbreitung von Homeoffice-Arbeit gering, denn das Management hat „massiv gemauert. Ja, der primäre Grund der Argumentation war mehr oder weniger: Wir vertrauen unseren Leuten nicht. [...] Wir reden [beim Umfang von Homeoffice-Arbeit] auf Arbeitstage übertragen im Promillebereich. Also quasi nicht existent“ (Baustoffe 1). In einem anderen Betrieb gilt: „Also, vorher [= vor Corona] konnte ich es mir mal rausnehmen. [...] Ich sag mal so: Ich glaube, es war die allgemeine Befürchtung, dass man irgendwo daheim sitzt und nichts tut“ (Baustoffe 2). Ähnlich ist es in dem von Produktionsaktivitäten geprägten Standort der Käseerei 1: „Vor Corona war Homeoffice nie Thema: Nicht an unserem Standort und auch nicht an unseren Töchter- und Hauptstandorten. Das war gar kein Thema [...]. Er [= der Manager] mag eben den kurzen Weg.“ Die Produktionstechnologie und die Verteilung der Aktivitäten auf unterschiedliche Standorte führen im Zusammenspiel mit Management-Präferenzen zur Irrelevanz von Homeoffice-Arbeit. IT 1 ist hingegen ein Unternehmen, das aufgrund der Arbeitsprozesse und Branchenspezifika eine gewisse Tradition und Affinität zu Homeoffice-Arbeit entwickeln konnte:

» Wir haben schon eine GBV zu Telearbeit, genannt Homeoffice. Etliche Beschäftigte haben dementsprechende Verträge. Weiterhin gab es auch die Möglichkeit der Duldung. Diese erfolgte in begründeten Einzelfällen. Das war vom Arbeitgeber nicht so, dass er dagegen geschossen hätte. Liegt aber an der Branche“ (IT 1).

Die Affinität der Arbeitnehmenden zum IT-gestützten Arbeiten und die Offenheit des Managements für Homeoffice-Arbeit führt in Kombination mit der Notwendigkeit, bestimmte Dienstleistungen beim Kunden zu erbringen, zu einer Praxis des mobilen Arbeitens. Zudem gilt: „Der erste Grundsatz lautete: Es sollte nichts zusätzlich kosten. Das ist mein Gefühl. Ansonsten war das Management nicht kritisch“ (IT 1).

Ganz anders ist die Haltung des Managements beim Logistikdienstleister 1: Es wird als „konservativ“ empfunden. Trotzdem partizipieren ca. 500 von 6000 Beschäftigten in der Administration an einer Regelung zur alternierenden Telearbeit. Die Gründe für die Zurückhaltung des Managements liegen in den vermuteten Steuerungsproblemen, „weil sie die Ansicht vertreten, die Mitarbeiter tun nichts“ (Logistikdienstleister 1). Diese Einstellung ist hierar-

chieübergreifend vorhanden und erreicht auch die Vorstandsebene, denn „ich habe unseren Arbeitsdirektor sehr konservativ in dieser Hinsicht erlebt. Er war eher immer negativ zum mobilen Arbeiten eingestellt“ (Logistikdienstleister 1).

Während Corona: Sprunghafter Anstieg aufgrund von Notmaßnahmen

In der Corona-Pandemie kommt es in nahezu allen Betrieben zu einem Wandel der Sichtweise und der Praxis. Dabei ist die Motivation seitens des Managements unterschiedlich. Angesichts der Risiken für den Geschäftsbetrieb insgesamt gilt bei Baustoffe 1:

» Also, wir waren relativ schnell bereit, die Leute in das Homeoffice zu schicken. In der Hauptverwaltung selber, aber auch im Shared Service Center. Vor lauter Angst, dass die Organisation zusammenbricht. [...] Okay, es geht halt nicht anders. Dann wurde auch ganz klar gesagt: Wer kann, der muss“ (Baustoffe 1).

Personelle Wechsel im Management begünstigen die reibungslose Umsetzung von Homeoffice-Arbeit: „Unsere neue Geschäftsführung – der Mann ist 38 Jahre alt, hat Kinder zu Hause, geht in Elternzeit – der hat da sowieso einen ganz anderen Blickwinkel als die beiden Vorgänger. Und dann haben wir das auch relativ schnell umgesetzt“ (Baustoffe 1). Insofern beginnt durch eine neue Generation an Managerinnen und Managern gegebenenfalls in der Nach-Coronazeit eine neue Zeitrechnung, in der Homeoffice-Arbeit auch zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Frauen und Männer genutzt wird.

Ähnlich erfolgt bei Baustoffe 2 die Ausdehnung von Homeoffice-Arbeit in der Corona-Pandemie: „Dann kam unser schönes Virus und plötzlich hieß es: Geht heim! Ihr habt alle mögliche Infrastruktur. Wenn es die Möglichkeit gibt, dann arbeitet von zu Hause. Und siehe da, es funktioniert“ (Baustoffe 2). Auch in der Käseerei 1 wird das Homeoffice zur pandemiebedingten Notmaßnahme:

» Und unser Arbeitgeber hat gesagt: Okay, er bevorzuge nach wie vor Präsenz. Aber wenn das von der Hygiene her erforderlich sei, dass sich zwei Leute den Raum nicht teilen dürfen, weil die Büros nicht riesig sind. Ich sage mal, die sind nach den normalen Standards nach Arbeitsstättenverordnung usw. erstellt. Aber für Corona war es so: Du kannst auch nicht immer das Fenster aufhaben im Winter oder so“ (Käseerei 1).

Bei IT 1 gilt in der Corona-Pandemie: „Alle nach Hause!“. Aber: „Die Standorte sind [...] weiterhin offen, weil es Dienstleistungen gibt, die nur vor Ort erbracht werden dürfen und auch – als es mög-

lich war –, um Kolleginnen und Kollegen, die nicht ständig von zu Hause arbeiten möchten, zum Beispiel aufgrund der Wohnsituation, die Möglichkeit zu geben, ins Büro zu gehen. Aber die Empfehlung war natürlich Homeoffice. Die Leute haben dann auch Equipment mit nach Hause bekommen“ (IT 1). So entsteht ein coronabedingter Aufschwung von Homeoffice-Arbeit.

Das Management des Logistikdienstleisters 1 bewertet angesichts des massiven Geschäftseinbruchs Homeoffice-Arbeit grundlegend neu als mobile Arbeit im administrativen Bereich des Unternehmens. Sie wird als Kostensenkungsinstrument erkannt und massiv forciert, indem die Betriebsvereinbarung zur alternierenden Telearbeit gekündigt wird. Hintergrund dieses Strategiewechsels des Managements ist auch die durch die Umsetzung der Corona-Schutzmaßnahmen zwangsweise gemachte Erfahrung mit Homeoffice-Arbeit:

» *Ich denke schon, dass es bei vielen Vorgesetzten zum Umdenken geführt hat, weil sie gezwungen waren, Mitarbeiter ins Homeoffice zu schicken, worauf sie früher nie gekommen wären“ (Logistikdienstleister 1).*

Die veränderte Sicht auf Homeoffice-Arbeit ist vor allem aber ökonomisch motiviert: „Das hat sich durch Corona auch gewandelt. Da gibt es mehr und mehr Bestrebungen, weil man merkt, man kann Kosten einsparen. Mieten sind teuer. Das hat sich gewandelt“ (Logistikdienstleister 1). Es sei hinzugefügt: Das Kostensenkungsargument wird verstärkt durch fehlende Zuschüsse zur Büroausstattung bei mobiler Arbeit.

5.2 Haltung der Betriebsräte gegenüber Homeoffice-Arbeit

Vor Corona: Aufgeschlossenheit

Vor der Corona-Pandemie befassten sich die befragten Betriebsräte kaum mit Homeoffice-Arbeit. Aufgrund der ablehnenden Haltung des Managements wirkt auch die Aufgeschlossenheit des Betriebsrates Baustoffe 1 kaum: „Schon deutlich vor meiner Zeit als Betriebsrat war das schon immer wieder ein Thema, dass Leute gesagt haben: Eigentlich müsste es doch möglich sein, dass wir den Leuten anbieten, im Homeoffice zu arbeiten.“ Das Management im Konzern befürchtet jedoch einen „Dambruch“, wenn das Shared Service Center Homeoffice-Arbeit in nennenswertem Umfang praktiziert:

» *So, und dann heißt es auch noch grundsätzlich, man müsse aber noch einen Konsens finden über ein größeres Spektrum in den Gesellschaften in Deutschland“ (Baustoffe 1).*

Das Management bügelt das Ansinnen der Beschäftigten und des Betriebsrates ab. Es schickt ihn bewusst im Rahmen einer mikropolitischen Auseinandersetzung auf die lange Bank des Konzerns und lässt dort sein Anliegen versickern. Indem es so handelt, setzt es sein eigenes Interesse an einer „direkten Steuerung“ der Beschäftigten durch (vgl. Friedman 1977).

Eine ähnlich offene Einstellung zu Homeoffice-Arbeit hat der Betriebsrat Baustoffe 2: „Ich verfolge mittlerweile auch eher so ein bisschen den New-Work-Ansatz.“ Dazu gehört auch orts- und zeitflexibles Arbeiten. Die Betriebsräte von Baustoffe 1 und Baustoffe 2 sind Promotoren von Homeoffice-Arbeit, können sich aber wegen fehlender Initiativ- und Mitbestimmungsrechte in Fragen des Arbeitsortes beim Management mit ihren Sichtweisen nicht durchsetzen. Im Unterschied dazu war Homeoffice-Arbeit vor Corona in der Käserei 1 irrelevant und spielte in der Arbeit des Betriebsrats keine Rolle. Aufgrund der langjährigen Praxis von Homeoffice-Arbeit und der Vorteile für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf präferiert der Betriebsrat IT 1 ein alternierendes Modell von Homeoffice-Arbeit und Büroarbeit.

Der Betriebsrat des Logistikdienstleisters 1 stand der alternierenden Telearbeit offen gegenüber. Sie sei seines Erachtens ein Mittel, um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu unterstützen, sofern die räumlichen Voraussetzungen und eine Win-win-Situation gegeben sind. „Die Möglichkeit des Homeoffice ist eine Option. Wenn dadurch beide Seiten etwas davon haben, ist das eine Arbeitswelt, die ich gutheiße“ (Logistikdienstleister 1).

Während Corona: Homeoffice als Infektionsschutz und Prävention berufsbedingter Erkrankungen

Die Haltung des Betriebsrates Baustoffe 1 zu Homeoffice-Arbeit in der Corona-Pandemie ist davon geprägt, dass er den maximalen Schutz der Beschäftigten erreichen will: „Wir [= Management und Betriebsrat] hatten das vorher durchgesprochen, auch wie das organisatorisch funktionieren kann“ (Baustoffe 1). Allerdings muss in der konkreten Krisensituation im Jahr 2021 der Arbeitsschutz zunächst partiell zurückstehen, denn die Anforderungen an Räumlichkeiten und Ausstattung der Büros werden aufgrund des Zeitdrucks nicht eingehalten „und deshalb haben wir auch gesagt, dass dies ein Ausnahmetatbestand ist, der temporär über einen gewissen Zeitraum ist“ (Baustoffe 1). Auch bei Baustoffe 2 begleitet der Betriebsrat konstruktiv und pragmatisch die Umorientierung des Managements, das auf die Corona-Schutzverordnung der Bundesregierung reagiert: „Das war eher so ein Zwang, dass der Gesetzgeber gesagt hat: Schickt die Leute heim“ (Baustoffe 2). In dieser Situation geht der Betriebsrat angesichts der akuten Krisensituation pragmatisch mit der vom Ordnungsgeber bedingten Managementinitiative um.

Der Betriebsrat der Käserei 1 achtet bei Homeoffice-Arbeit auf die Freiwilligkeit der Arbeitnehmenden und sucht gemeinsam mit dem Management nach räumlichen Alternativen im Betrieb. Dabei werden durch Schichtmodelle die Anwesenheitszeiten unter Berücksichtigung von Betreuungsaufgaben entzerrt: „Wo noch zweischichtig gearbeitet wurde, wurden in Absprache mit den Mitarbeitern noch Schichten eingeführt, weil wir das vorab geprüft haben: Wenn die jetzt jahrelang so gearbeitet haben, können die Beschäftigten nicht kurzfristig die Kinderbetreuung oder sonst was umstellen“ (Käserei 1). Der Betriebsrat der Käserei 1 übernimmt im Zuge der Einführung von Homeoffice-Arbeit auch Aufgaben gemäß § 80 Absatz 1 Nr. 2b, um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sicherzustellen. Gleichwohl deutet sich im Handeln an, dass weder Management noch Betriebsrat ein größeres Interesse an der Aufrechterhaltung oder gar an der Ausweitung von Homeoffice-Arbeit haben.

Vor dem Hintergrund der Erfahrungen mit mobilem Arbeiten bei IT 1 gilt:

» Bei mir war eher mobiles Arbeiten, nicht Telearbeit. Wir haben geschaut, was für die Kollegen hinsichtlich Homeoffice passt und es in den meisten Fällen auf zwei bis drei Tage begrenzt. Wir haben

vom Menschen her geschaut, ob es passt, und zu Beginn haben die Kolleginnen und Kollegen auch erst einmal befristete Homeoffice-Verträge bekommen. Es kann wie in der Corona-Pandemie z. B. zu Burnout und Depressionen führen. Dies können Betriebsrat oder Arbeitgeber bei Arbeit über Telkos schwer oder gar nicht entdecken. Wir testen die Arbeit im Homeoffice erst mal, bei jemandem: Ob das wohl gut geht? Lasst uns das testen“ (IT 1).

Hier operiert der Betriebsrat schon mit einem differenzierten Blick auf Homeoffice-Beschäftigte und die Risiken, die Arbeit in relativer Isolation mit sich bringt. Insofern greift der Betriebsrat die Interessen der Beschäftigten auf und entwickelt mit Bezug zu den Risiken von Homeoffice-Arbeit eine Präventionsstrategie.

In der Corona-Pandemie ist Homeoffice-Arbeit in Form der Telearbeit aus der Perspektive des Betriebsrates des Logistikdienstleisters 1 eine Arbeitsschutzmaßnahme, der er weiterhin offen gegenübersteht. Sie bekommt auch im Prozess der Verhandlung der Betriebsvereinbarung Mobile Arbeit die Aufmerksamkeit des Betriebsratsvorsitzenden, der die vorliegende Telearbeitsregelung noch nicht mitverhandelt hatte: Er greift die neue Bedeutung des orts- und zeitflexiblen Arbeitens auf. Dabei er-

Tabelle 2

Haltung von Management und Betriebsräten zu Homeoffice-Arbeit vor und während der Corona-Pandemie

| | Baustoffe 1 | Baustoffe 2 | Käserei 1 | IT 1 | Logistikdienstleister 1 |
|--|---|---|--|--|--|
| Management-Haltung zu Homeoffice-Arbeit vor der Corona-Pandemie | Ablehnung von Homeoffice-Arbeit wegen vermeintlichem Kontrollproblem | Ablehnung von Homeoffice-Arbeit wegen vermeintlichem Kontrollproblem | Management bevorzugt direkte Steuerung, wenige geeignete Arbeitsplätze | mobile Arbeit als Normalfall, Homeoffice-Arbeit als Telearbeit | konservativ und eher ablehnend gegenüber vereinbarter alternierender Telearbeit |
| Management-Haltung zu Homeoffice-Arbeit während der Corona-Pandemie | Homeoffice-Arbeit als Risikovermeidung für den Geschäftsbetrieb, Offenheit einer neuen Managementgeneration | Homeoffice-Arbeit als Arbeitsschutzmaßnahme (aber nur) während der Pandemie | administrativ Arbeitende im Homeoffice als Arbeitsschutzmaßnahme während der Pandemie | Homeoffice-Arbeit für alle, denen es möglich ist | administrativ Arbeitende im Homeoffice als erzwungene Arbeitsschutzmaßnahme während der Pandemie, Wandel der Einschätzung von Homeoffice-Arbeit als unkritisch und kostensenkend |
| Betriebsrat und Homeoffice vor der Corona-Pandemie | aufgeschlossen für Homeoffice-Arbeit | aufgeschlossen für Homeoffice-Arbeit als Teil von New Work | keine Relevanz aus betriebsrätlicher Perspektive | ortsflexibles Arbeiten als Instrument zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf | offen für Homeoffice-Arbeit, Telearbeitsregelung |
| Betriebsrat und Homeoffice während der Corona-Pandemie | Homeoffice als effektiver Gesundheitsschutz, andere Arbeitsschutzmaßnahmen noch bedeutungslos | Homeoffice als effektiver Gesundheitsschutz | Homeoffice auf Basis doppelter Freiwilligkeit, Suche nach Alternativen im Betrieb, Berücksichtigung von Vereinbarkeitsfragen | Risikobewertung des Betriebsrates für die Homeoffice-Arbeitenden | weiterhin offene Grundhaltung zu Homeoffice-Arbeit als Win-win-Situation, Abschluss einer BV Mobile Arbeit |

hält der Betriebsrat seine offene Grundhaltung zu Homeoffice-Arbeit aufrecht und reflektiert die potenziellen Vorteile mobiler Arbeit wie das Einsparen von Fahrtkosten und -zeiten, selbstbestimmtere und flexiblere Arbeitszeiten sowie mögliche Vorteile bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Vor diesem Hintergrund lässt sich dieser Betriebsrat auf einen Verhandlungsprozess einer Betriebsvereinbarung Mobile Arbeit ein, die Anfang 2022 in Kraft tritt. Dabei verweist er darauf, dass für den Arbeitgeber neben Kosteneinsparungen auch andere Vorteile wirksam werden, z. B. Homeoffice-Arbeit als Mittel zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität. Am Beispiel seines Sohnes rechnet er vor: „Sie ersparen sich 200 Euro Spritkosten im Monat und die Zeit. Und am Ende preist er sich das ein, beim Arbeitgeber zu arbeiten, wo er am Ende des Tages 200 Euro weniger hat, weil er dann seine Arbeitszeit frei gestalten kann“ (Logistikdienstleister 1).

Tabelle 2 fasst die Haltungen von Management und Betriebsrat sowie ihren Wandel zusammen.

5.3 Quantitative Bedeutung von Homeoffice-Arbeit

Vor der Corona-Pandemie: Gering

Vor der Corona-Pandemie wurde in den untersuchten Betrieben Homeoffice-Arbeit nur vereinzelt in nennenswertem Umfang praktiziert (IT 1, Logistikdienstleister 1). Im Fall IT 1 ist mobile Arbeit der Normalfall, weil die Arbeitsprozesse in der Dienstleistungsproduktion sie erfordern. Bei Baustoffe 1 liegt der Umfang von Homeoffice-Arbeit vor Corona „im Promillebereich. Also quasi nicht existent“. Auch bei Baustoffe 2 ist Homeoffice-Arbeit ein nicht gern gesehener Ausnahmefall – „zweimal oder dreimal im Quartal war es in Ordnung“. Sie beschränkt sich auf den administrativen Bereich am Standort. Dies entspricht in etwa der Lage in der Käserei 1, denn in diesem Betrieb gilt: „Vor Corona war Homeoffice nie Thema.“ Logistikdienstleister 1 verfügt über eine Betriebsvereinbarung, die alternierende Telearbeit reguliert. Davon machen ca. 5% aller Beschäftigten und 10% aller administrativ Tätigen Gebrauch angesichts der auf Managementseite eher ablehnenden Haltung gegenüber Homeoffice-Arbeit.

Während der Corona-Pandemie: Hohe Bedeutung als Arbeitsschutzmaßnahme

Corona ändert die Lage in mehreren Betrieben grundlegend. Beispielsweise für Baustoffe 1 gilt: „Wir haben noch welche, die im Betrieb arbeiten.“ Ähnlich ist dies im administrativen Bereich bei Baustoffe 2: „Die Verwaltung kann die Möglichkeit nutzen, zu Hause zu arbeiten.“ In der untersuchten Käserei 1 ist die Zahl der im Homeoffice-Arbeitenden begrenzt: „Aber es haben vier Mitarbeiter im Homeoffice gearbeitet. Unsere Verwaltung ist

wirklich auch auf Sparflamme, weil bei uns alles über die Hauptverwaltung läuft.“ Hingegen gilt in IT 1 die Regel „Alle nach Hause!“, was die spezifischen Arbeitsprozesse bei einem IT-Dienstleister erleichtern. Auch beim Logistikdienstleister 1 wird Homeoffice-Arbeit als Arbeitsschutzinstrument gemäß Corona-Schutzverordnung genutzt und geht mit einem massiven Ausbau der Homeoffice-Arbeit einher, die teils auch Führungskräfte erfasst:

„Es gibt einzelne Bereiche, in denen Führungskräfte selbst entscheiden können, inwieweit sie mobile Arbeit nutzen. Da gibt es Führungskräfte, die das zu 100% nutzen und gar nicht mehr kommen, aber von ihren Mitarbeitern verlangen, dass sie weiterhin vor Ort sind. Es gibt aber auch umgekehrt Führungskräfte, die viel Wert darauf legen, vor Ort zu sein, aber ihren Mitarbeitern Homeoffice ermöglichen wollen“ (Logistikdienstleister 1).

In Zukunft: Entwicklungen führen zu einem höheren Niveau von Homeoffice-Arbeit

Der zukünftige Umfang von Homeoffice-Arbeit wird in den Fallbetrieben unterschiedlich eingeschätzt. Aufgrund einer neuen Besetzung wichtiger Managementpositionen und guter Erfahrungen mit Homeoffice-Arbeit bei Baustoffe 1 ist hier damit zu rechnen, dass eine neue Arbeitsorganisation diskutiert und ggf. sogar realisiert wird. Dabei kann der Betriebsrat auch die Rolle eines Promoters von Homeoffice-Arbeit übernehmen:

„Und dann ist natürlich auch bei einigen die Erwartungshaltung, dass sich das verstetigen muss. Das muss fortgesetzt werden. [...]. Also sagen wir mal 15 bis 20 Prozent [der Beschäftigten im Homeoffice] erwarten wir. Dass wir hier definitiv aktiv werden und das mit dem Homeoffice auch vorantreiben“ (Baustoffe 1).

Diese Sichtweise des Betriebsrates könnte auf fruchtbaren Boden fallen. Denn in vielerlei Hinsicht haben sich durch Corona Veränderungen ergeben, auch im Management: „Hier hat ja Corona alle Vorurteile gegenüber Homeoffice mehr oder weniger weggewischt. Da ist ja so gut wie nichts übrig“ (Baustoffe 1).

Am untersuchten Standort von Baustoffe 2 geht der Betriebsrat davon aus, dass „Präsenz“ das neue alte Normal sein wird. Gleichwohl wird dies an anderen Standorten des Unternehmens in Deutschland zum Untersuchungszeitpunkt anders vorbereitet: „Ich glaube, das liegt zum Teil mit an den Betriebsräten, wie die sich aufstellen und da die Mitarbeiter vertreten“ (Baustoffe 2).

Auch hier wird eine Promotorenrolle des Betriebsrates angesprochen, der dieses Anliegen von Beschäftigtengruppen vortragen könnte. Im Unterschied dazu gilt am untersuchten Standort der Kä-

serei 1: „Es ist nicht angedacht, das weiter zu verfolgen. Also unser Geschäftsführer möchte die Leute vor Ort haben.“ Angesichts fehlender Initiativrechte des Betriebsrates und eines geringen Umfangs und Interesses der Beschäftigten und des Betriebsrates an der Verstetigung von Homeoffice-Arbeit sorgt hier eine stabile Koalition dafür, dass Homeoffice-Arbeit ein coronabedingtes Übergangsphänomen bleibt. In krassem Gegensatz dazu steht die Entwicklung bei IT 1. Dort ist die „allgemeine Erwartung: Bei uns wird sie [= die Homeoffice-Arbeit] exorbitant ansteigen, zumindest ansteigen“. Diese Erwartung ist gepaart mit der Folgeerwartung, dass neue Bürokonzepte realisiert werden, damit produktiv gearbeitet werden kann.

Bei Logistikdienstleister 1 wird angesichts des Managementinteresses an Kostensenkungen (z. B. Miete, Ausstattung der Arbeitsplätze) mit einem Anstieg von Homeoffice-Arbeit in Form der mobilen Arbeit gerechnet: „Wir sind gerade dabei, Konzepte zum Themenfeld Flexoffice auszuarbeiten. Wie er [= der Arbeitsdirektor] gesagt hat: 40% Einsparungen an Büroflächen sind eingeplant. Es wird also definitiv über das Niveau von vorher gehen, mehr werden“ (Logistikdienstleister 1). Dabei steigt das Niveau über die Vor-Corona-Zahlen, bleibt aber hinter den Zahlen während der Corona-Pandemie zurück. Dies liegt nach Einschätzung des Betriebsrates auch daran, dass viele Beschäftigte keinen unerfüllten Homeoffice-Wunsch haben, denn „zum Beginn des Jahres [2022] werden viele ihre Anträge auf mobiles Arbeiten stellen. Aber wenn die Pandemie vorbei ist und die Leute wieder rausdür-

fen, denke ich, haben die die Nase voll und wollen raus. Das wird irgendwann abbrechen. Wir hatten die Möglichkeit der Telearbeit bei uns ja schon lange. Das waren nur 560 Mitarbeiter in 2018“ (Logistikdienstleister 1).

Tabelle 3 fasst die wichtigsten Ergebnisse zur Entwicklung von Homeoffice-Arbeit in den Untersuchungsbetrieben zusammen.

5.4 Homeoffice-Arbeit als Herausforderung für Betriebsräte

Beziehung zur Belegschaft

Eine zentrale Herausforderung ist die Begrenzung der Konkurrenzen zwischen Beschäftigten. Bei Baustoffe 1 gibt es Tendenzen zur Ausdehnung der Verfügbarkeit für das und durch das Management:

„Ja, also worauf wir Wert legen, wo aber auch jeder für sich selber verantwortlich ist: Wie verfügbar bin ich beispielsweise? Bin ich ständig erreichbar? [...] So, wir versuchen die Leute dazu zu bewegen, den Rechner auch einmal auszuschalten“ (Baustoffe 1).

In dieser Situation trägt zuweilen Führungsverhalten dazu bei, dass Beschäftigte besonders unter Druck gesetzt werden und Arbeitszeitstandards umgehen sollen, die im Büro normalerweise eingehalten werden:

Tabelle 3

Homeoffice-Arbeit vor und während der Corona-Pandemie. Zukünftige Entwicklung des Umfangs von Homeoffice-Arbeit

| | Baustoffe 1 | Baustoffe 2 | Käserei 1 | IT 1 | Logistikdienstleister 1 |
|--|---|--|---|--|---|
| Bedeutung der Homeoffice-Arbeit vor der Corona-Pandemie | sehr gering, Ausnahmefall unter besonderen Umständen („Beinbruch“) | sehr gering, wegen der Arbeitsprozesse auf den administrativen Bereich beschränkt | keine Homeoffice-Arbeit | hohe Bedeutung mobiler Arbeit aufgrund der Arbeitsprozesse | 5% aller Beschäftigten nehmen an alternierender Telearbeit teil, 10% im administrativen Bereich |
| Bedeutung der Homeoffice-Arbeit während der Corona-Pandemie | ca. 90% im Homeoffice, Büroarbeit wird begründungspflichtig | alle administrativ Arbeitenden am Standort, Spaltung der Belegschaft nach Homeoffice-Möglichkeit | vier Personen aus dem administrativen Bereich | Homeoffice-Arbeit und mobile Arbeit als dominantes Arbeitsmodell | hohe Bedeutung in administrativen Funktionen, auch Führungskräfte beginnen im Homeoffice zu arbeiten |
| zukünftige Entwicklung | Umfang von Homeoffice-Arbeit abhängig vom Einfluss von Managementfraktionen, Betriebsrat als Promotor | zurück zur Präsenz, unterschiedliche Entwicklungen an einzelnen Unternehmensstandorten Betriebsräte als Promotoren | Homeoffice-Arbeit als coronabedingtes Übergangsphänomen | Anstieg von Homeoffice-Arbeit, neue Raumkonzepte | von der Telearbeit zur mobilen Arbeit, Ausbau von Homeoffice-Arbeit als mobile Arbeit – Homeoffice als Mietkosten senkendes Substitut von betrieblicher Arbeit, neue Bürokonzepte |

» Bei mir war es beispielsweise so, dass ich freitagnachmittags einen Anruf von einem Chef bekomme. Er wusste, dass ich Betriebsrat bin und ein wenig allergisch reagiere. Dann habe ich gesagt, dass es ein dermaßen großes Paket an Arbeit ist, dass ich, wenn ich durcharbeite, es bis Montag um 12:00 Uhr hinbekomme. Da reden wir über Arbeitstage und nicht über Arbeitsstunden. Dann hat der gute Mann mir gesagt: Herr [Name], das ist nicht mein Problem. Das ist ihr Problem. Lösen Sie das!“ (Baustoffe 1)

Dabei handelt es sich nicht um ein generelles Managementhandeln, sondern um individuelle Beziehungen zwischen bestimmten Vorgesetzten und ihren Mitarbeitenden: „Wir sind zu groß, dass ich sagen könnte, dass es [= dieses Führungsverhalten] grundsätzlich Standard ist, sondern es ist wirklich sehr Vorgesetzten-abhängig“ (Baustoffe 1).

Dabei spielt dem Management das entgrenzte Arbeiten im Homeoffice in die Karten: „Das ist ein Unterschied zwischen Homeoffice und ganz normalem Arbeiten. Wenn man im Office arbeitet, dann ist irgendwann mal Schluss. Und der Vorgesetzte muss sich auch bei einer Zeiterfassung von über zehn Stunden rechtfertigen. Und wo er richtig eine bekommt, ist, wenn der Kollege vergisst seine Arbeitszeit zu erfassen“ (Baustoffe 1) (vgl. DGB-Index Gute Arbeit 2021). Insofern trägt Arbeit im Homeoffice zu einer Veränderung der Machtverhältnisse im Betrieb bei. Es erodiert der Schutz gesetzlicher Regelungen, deren Einhaltung der Betriebsrat gemäß § 80 Absatz 1 BetrVG überwachen soll.

In dieser Situation wird auch die Kommunikation mit Beschäftigten bzw. der Belegschaft für den Betriebsrat schwieriger und damit die diskursiven Einflussmöglichkeiten geringer: „[...] weil der Flurfunk fehlt natürlich“ (Baustoffe 1). Auch bei Baustoffe 2 ist die Veränderung der Kommunikation mit der Belegschaft die zentrale Herausforderung, da wenig neue Anforderungen aus der Perspektive des Betriebsrates in der Beziehung zur Belegschaft entstehen. Während der Betriebsrat die Produktionsbeschäftigten weiterhin über Aushänge am zentralen schwarzen Brett erreicht, stellt er die Kommunikation mit den Homeoffice-Arbeitenden auf E-Mail um: „Ich glaube, da hat sich die Kommunikation eher auf E-Mail und WhatsApp reduziert“ (Baustoffe 2). Zudem zeigen sich – auch aufgrund unterschiedlicher Kommunikationswege – Spaltungen zwischen dem gewerblichen Bereich im Betrieb und den administrativ Beschäftigten im Homeoffice:

» Was kommt denn von der Verwaltung rüber? Die anderen drei, die noch aus der Produktion [im Betriebsrat] mit dabei sind [...], klar, die waren im Werk tätig. Haben das mitbekommen und haben Feedback eingeholt. Aber ich von der Verwaltung habe da, ehrlich gesagt, nichts dazu beigetragen. Und das finde ich im Nachgang sehr schade, weil es da schlicht und ergreifend keinen Austausch

mehr gab. [...] Da sind wir halt leider Gottes im Produktionsbetrieb zwiegespalten“ (Baustoffe 2).

Diese gekappten Kommunikationen wirken spalterisch, weil sie das Entstehen von Stereotypen und neuen (alten) Grenzen befördern.

Im Fall der Käserei 1 verändert sich die Zusammenarbeit mit der Belegschaft wegen des geringen Umfangs der Homeoffice-Arbeit und der wiederkehrenden Präsenzen der Homeoffice-Arbeitenden im Betrieb kaum. Zudem kann der Betriebsrat aufgrund räumlicher Nähe auf informelle Weise Kontakte pflegen und auf diese Weise die Mitarbeitenden in seine Aktivitäten einbeziehen.

Erhebliche Schwierigkeiten, die Kommunikation mit der Belegschaft aufrechtzuerhalten, bestätigt der Betriebsrat IT 1: „Ich kriege sehr wenig mit. [...] Man trifft niemanden mehr beim Essen oder Kaffeetrinken, wo ich mich sonst dazugesetzt habe. Wenn ich die jetzt anrufe, erschrecken die: XYZ ruft an, was ist los? Das ist echt schwierig.“ Zudem verändert sich die Kultur der Betriebsversammlungen, die durch die Nutzung von Technik weniger interaktiv werden: „Wir kriegen zwar eine Regelbetriebsversammlung hin. Bei uns war die früher schon rege. Die Abfolge von Fragen, das funktioniert über den mobilen Weg nicht. Es ist zwar gut besucht. [...]. Jetzt stellen sie zwar noch Fragen, aber das Interagieren von rechts nach links, dann kann ich das noch fragen, das passiert nicht mehr. Oder: Mir ist noch was eingefallen. Das wird alles weniger“ (IT 1).

Allgemein gilt: „Der Kontakt zur Belegschaft ist schwierig“ (IT 1) und dabei helfen auch andere technisch vermittelte Kommunikationsinstrumente nur begrenzt: „Wir haben noch einen Verteiler, den IG Metall-Verteiler, für Unternehmens-Interneta. Aber auch eine Mail ersetzt den Kontakt nicht“ (IT 1). Kommunikation wird insgesamt schwieriger (Niehoff/Holst/Fessler 2022, S. 151).

Auch bei Logistikdienstleister 1 verändern sich die Kommunikationswege: „Aus den Augen, aus dem Sinn, wenn du den Kollegen nicht begegnest.“ Damit erodiert die Grundlage von Mitbestimmung, Solidarität und Demokratie im Betrieb: „Was [Name] aber auch gesagt hat: Das Flair auf der Arbeit, zwischendrin in der Kaffeeküche, das hat man nicht mehr, das geht verloren. [...] Negativ: Flurgespräche, Austausch zwischen Tür und Angel, beim Guten-Morgen-Sagen, das leidet extrem darunter“ (Logistikdienstleister 1). Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, eine digitale Betriebsratsarbeit zu entwickeln, die auch angedacht ist: „Wir haben mit den anderen Betriebsratsvorsitzenden [im Konzern] darüber nachgedacht, ob wir virtuelle Runden anbieten, wo man in den Austausch mit dem Betriebsrat gehen kann“ (Logistikdienstleister 1).

Mit dieser virtualisierten Kommunikation könnte der Betriebsrat ggf. einen Beitrag zu einem weiteren Problem leisten: die Erfassung von Stimmungen in der Belegschaft: „[...] dass du für das, was du tagtäglich im Sinne der Kollegen leistest, das

Stimmungsbild nicht wie vor Ort wahrnimmt“ (Logistikdienstleister 1).

Der Betriebsrat gerät des Weiteren im Spannungsfeld zwischen Management und Belegschaft unter Druck: „Das war eine Abwägung. Die, die Vorteile [der Homeoffice-Arbeit] genossen haben, haben Druck auf den Betriebsrat gemacht. Wir wollen auch weiterhin Planungssicherheit haben. Guckt, dass ihr das nicht an einer mobilen Datenkarte oder einem Stuhl scheitern lasst, die ich mir selber leisten kann. Es kostet mich am Ende mehr, wenn ihr zu keinem Abschluss kommt“ (Logistikdienstleister 1). Gleichzeitig wird es für den Betriebsrat viel schwieriger, die Einhaltung des Arbeitszeitgesetzes zu überwachen, denn es fehlt „ein Kontrollmechanismus in Hinblick auf das Arbeitszeitgesetz. Wenn du nicht konkret prüfst, wirst du schwer in Erfahrung bringen können, ob Ruhezeiten eingehalten werden“ (Logistikdienstleister 1).

Beziehung zum Management

Im Shared Service Center bei Baustoffe 1 überlagert sich die Einführung von massenhafter Homeoffice-Arbeit zeitlich mit Personalwechseln im Management. Infolgedessen beginnt im Erhebungszeitraum ein „Abklopfen“. Gleichwohl wird eingeräumt, die Kommunikation habe sich grundlegend geändert, aber der Grund könne nicht eindeutig den personellen Wechseln im Management und/oder der Homeoffice-Einführung zugeordnet werden:

» *Das kann ich ehrlich gesagt nicht sagen, weil der Bruch zwischen meiner alten und neuen Geschäftsführung so erheblich ist, dass das natürlich jetzt noch zusätzlich kommt. Das heißt, dass meine alte Geschäftsführung uns verlassen hat, bevor es richtig losging mit dem Homeoffice. Und, ja es hat sich definitiv etwas geändert in der Kommunikation. Das muss sich auch erst einmal beischleifen, sag ich mal. Und ich möchte jetzt nicht sagen, es kommt hierher oder daher. Vielleicht ist es auch eine Kombination aus beidem“ (Baustoffe 1).*

Die Akteure bei Baustoffe 2 praktizieren einen Stil industrieller Beziehungen vom Typ kooperative Konfliktverarbeitung, den sie auf die „neue“ Fragestellung Homeoffice-Arbeit ausdehnen. Insofern findet sich relativ schnell ein Konsens auf betrieblicher Ebene für Fragen der Ausstattung, Ergonomie und (Unternehmens-)Datenschutz, wenngleich die Kontrolle vor Ort fehlt: „Und das [= die Kontrolle vor Ort] war natürlich das Problem. Ich kann ja nicht den Arbeitssicherheitsbeauftragten zu den Leuten heimschicken und sagen: Jetzt zeigt mir mal, wie ihr von zu Hause arbeitet. Ich glaube, das war ein sehr großes Vertrauen und das war eine recht große Herausforderung“ (Baustoffe 2).

In der Corona-Pandemie hat durch den relativ geringen Umfang von Homeoffice-Arbeit die Interaktion mit dem Management in der Käserei 1 nicht

gelitten. Auf beiden Seiten waren die Akteure von Homeoffice-Arbeit nicht betroffen. „Die Kommunikation hat jetzt unter Corona überhaupt nicht gelitten“ (Käserei 1).

Die am weitesten reichenden Veränderungen in der Beziehung Betriebsrat/Management ereignen sich bei IT 1: Hier entfällt die Informalität bzw. der „kurze Dienstweg“ in Coronazeiten in kritischen Verhandlungssituationen durch Homeoffice-Arbeit weitgehend; Telefon- oder Videokonferenzen können dies nicht ersetzen. Dementsprechend weichen Management und Betriebsrat bei kritischen Fragen auf Präsenzveranstaltungen aus.

In den Interaktionen mit dem Management bearbeiten die Akteure in diesem Betrieb ihre Konflikte. Dabei entwickelt die Arbeitnehmerseite neue Aktionsformen, mit denen sie die Sichtbarkeit der Beschäftigten erhöhen und den veränderten Bedingungen anpassen konnte:

» *Wir haben das gemerkt, weil wir Aktionen gemacht haben. Da war die Herausforderung, die Coronazeit, nicht einfach. Da hat sich bei den Mitgliedern von Betriebsrat und Gewerkschaft etwas geändert, sich zu bewegen, was zu tun“ (IT 1).*

Der Betriebsrat des Logistikdienstleisters 1 hebt hervor, Homeoffice-Arbeit erschwere und verkompliziere Verhandlungsprozesse mit dem Management erheblich: „Wir haben zwar Teams zur Verfügung und damit lassen sich auch Verhandlungen führen. Aber manchmal ist es einfach besser, hitziger zu diskutieren, nicht nach Rednerliste, jeder meldet sich, sagt was. Das war manchmal im Austausch einfacher, wenn man präsent war.“

Die technisch basierte Kommunikation sorgt auch in diesem Fall dafür, dass gerade in Verhandlungssituationen wichtige Informationen nicht „übertragen“ werden: „Die Nachteile, insbesondere bei Verhandlungen, kann ich nur unterstreichen. Da habe ich mehr mit zu tun als Jurist. Die Gestik und Mimik, die bei Verhandlungen eine große Rolle spielen, kommen hier zu kurz“ (Logistikdienstleister 1).

Im Zuge der Verhandlungen von Homeoffice-Arbeit ändert sich vor dem Hintergrund der veränderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen bei Logistikdienstleister 1 der Stil der industriellen Beziehungen (vgl. Kapitel 4) in Richtung eines konfrontativeren Verhandeln des Managements: „Deswegen haben wir es nach zähen Verhandlungen geschafft, dass er [= Arbeitgeber] einen Monitor, Maus und Tastatur zur Verfügung stellt. Weiter, zum höhenverstellbaren Schreibtisch, Stuhl, hat er sich nicht bewegen lassen, auch nicht, einen finanziellen Zuschuss zu geben. Das war nicht verhandelbar, no go“ (Logistikdienstleister 1).

Zwar werde „die Mitbestimmung anerkannt“ und in Folge dessen keine außerbetrieblichen Akteure in die Konfliktlösung eingeschaltet, aber die Gangart verschärft sich. Zudem gerät der Betriebsrat mit ei-

nigen Führungskräften in Konflikt, weil diese Homeoffice-Arbeit als „Führungsinstrument“ nutzen oder genauer: missbrauchen:

» Bei einzelnen Kollegen stelle ich fest, dass die Vorgesetzten das [= Homeoffice] als Führungsinstrument wahrnehmen. Also nicht nur, dass man sagt: Das ist eine alternative Möglichkeit, außerhalb des gewohnten Arbeitsumfelds noch die Arbeitsleistung erbringen zu können, sondern dass man bei Kollegen vielleicht sogar sagt: Falls du das und das machst, erlaube ich dir Homeoffice“ (Logistikdienstleister 1).

Beziehung zur Gewerkschaft

Für den Betriebsrat Baustoffe 1 gilt: „Ich glaube, das gehört irgendwie dazu, dass, wenn man im Betriebsrat tätig ist, man sich dann auch mit der Gewerkschaft zusamm tut. [...] Da ist der Rahmen, was die Gewerkschaft bietet, doch relativ gut aufgestellt.“

Im Rahmen dieser Beziehung konnte der Betriebsrat in Zusammenarbeit mit der IG Bauen-Aggar-Umwelt (IG BAU) eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen in einem Haustarifvertrag durchsetzen. Allerdings standen in Homeoffice-Zeiten noch keine neuen Tarifvertragsverhandlungen an, so dass noch keine Erfahrungen in einer Tarifrunde mit einer Belegschaft im Homeoffice gesammelt werden konnten.

Auch bei Baustoffe 2 verändert sich die Beziehung zwischen Betriebsrat und Gewerkschaft nicht: „Ich habe auch eigentlich nichts Großartiges mitbekommen. Ich sage mal, die IG BAU ist da verhältnismäßig gut aufgestellt.“ Der Betriebsrat der Käserei 1 arbeitet eng mit der Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten (NGG) zusammen. Er nimmt dabei deren Dienstleistungen (insbesondere Beratung, Weiterbildung) in Anspruch und aktiv an den Tarifverhandlungen teil. Mit Bezug zu Homeoffice-Arbeit schätzt er die Unterstützungsangebote von NGG und DGB, die er zu einem betriebsspezifischen Betriebsvereinbarungsentwurf verdichtet. Dieser „liegt auf Vorrat“ für den Fall, dass Homeoffice mehr Bedeutung erlangt. Insofern tragen die gewerkschaftlichen Aktivitäten mit Bezug zu Homeoffice in diesem Fall zur Stabilisierung und Weiterentwicklung der Beziehung zwischen den jeweiligen Betriebsräten und den Gewerkschaften bei.

Bei IT 1 entstand eine für die IT-Branche relativ enge Beziehung zwischen der IG Metall und dem Betriebsrat bzw. der Belegschaft. Denn die Verteilung des vom Management festgelegten Budgets mittels der Regelung in § 87 Absatz 1 Nr. 10 und 11 BetrVG wurde seit einer Fusion mit einem tarifgebundenen Unternehmen durch einen IG Metall-Tarifvertrag abgelöst. Dies ermöglicht Tarifverhandlungen und eine gewerkschaftliche Verankerung im Betrieb.

Die Ausgestaltung von Homeoffice-Arbeit in der Corona-Krise spielte bei Logistikdienstleister 1 in der Beziehung zwischen Betriebsrat und Gewerkschaft keine nennenswerte Rolle: „Die Gewerkschaften waren in der Krise mit anderen Themen beschäftigt als Homeoffice. Da ging es eher um Beschäftigungssicherung, Notlagentarifvertrag, Kurzarbeit.“ Im Unterschied zu den anderen Betrieben im Untersuchungssample verfügt der Betriebsrat im Großbetrieb Logistikdienstleister 1 über ausreichende Ressourcen aufgrund der Größe des Betriebsratsgremiums und seiner Ausstattung mit Referentinnen und Referenten. Dementsprechend werden die Brot-und-Butter-Fragen der Arbeitsbeziehungen – nach Beschäftigungssicherung, Lohn und Gehalt – von der Gewerkschaft ver.di prioritär bearbeitet.

Arbeit des Betriebsratsgremiums

Homeoffice verändert die Arbeit im Betriebsratsgremium: Erstens werden Betriebsräte auch Homeoffice-Arbeitende; zweitens entfällt der Betrieb als Kommunikationsort für den Betriebsrat weitgehend. Beim Betriebsrat Baustoffe 1 fallen die Veränderungen in der Gremienarbeit gering aus. Zwar werden die Möglichkeiten der Abstimmung auf kurzem Wege im Büro und der informelle Austausch im Betriebsrat vermisst, aber die technisch vermittelte Arbeit im Homeoffice bietet auch Chancen bzw. generiert Ersatzformen zur Arbeit in Präsenz:

» Ich würde mal sagen, größtenteils [verändert es die Arbeit des Betriebsrates] nicht. Ja, also wir sind ja eine Büroeinheit. Also wir sind es eigentlich gewohnt, vor dem PC zu sitzen“ (Baustoffe 1).

Seine Affinität zu technisch vermitteltem Arbeiten erleichtert den Einstieg in eine Abstimmung und Koordination im Betriebsratsgremium. Auch im Betriebsrat Baustoffe 2 sind die Veränderungen eng begrenzt, da inhaltlich keine neuen Themen hinzukommen, sich aber auch dort die Kommunikation verändert: „Es wurde ein bisschen digitaler.“ Ganz ähnlich verändert sich die Betriebsratsarbeit in der Käserei 1. Hier setzt der Betriebsrat – wie im Fall Baustoffe 1 – auf die digitale Zusammenarbeit mit dem Videokonferenz-Tool Teams: „Die haben dann die Teams-Sitzungen gemacht, wenn jetzt eine Zusammenarbeit nötig war“ (Käserei 1).

Auch in einem IT-affinen Betrieb wie IT 1 birgt Homeoffice-Arbeit für die Betriebsratsarbeit Herausforderungen. Dazu gehören insbesondere Veränderungen in der Kommunikation: „Der Nachteil ist, herauszufinden, was sonst so läuft, weil zum Beispiel keine Nebengespräche in Telefonkonferenzen, zum Beispiel beim Kaffee, stattfinden und somit der informelle Teil fehlt.“ Dies verringert offenbar die Geschwindigkeit der Abstimmung:

„Jetzt fehlt der Teil, wenn was Dringliches ist, den Geschäftsführer anzupingen: Ich bin in XYZ. Können wir uns kurz treffen, weil etwas Dringendes aufgetaucht ist? Häufig unter vier Augen eher als unter vier Ohren. Diese Wege sind weg. Man bekommt ganz wenig Rückmeldung. Weder Betriebsräte an GBR, noch Delegierte an Betriebsräte, nur seltsame Rückmeldungen, die darauf schließen lassen, dass das nicht immer so funktioniert: Interessant, das haben wir doch schon besprochen, beschlossen usw.“ (IT 1)

Dies betrifft auch betriebsratsinterne Kritik, die ein Ansatzpunkt für eine Verbesserung der Betriebsratspraxis ist, „weil das falsch rüberkommt: Wenn ich jemanden kritisiere, ein schwieriges Thema ansprechen möchte, was ich nicht so toll finde, was jemand gemacht hat, dann macht man das von Angesicht zu Angesicht“ (IT 1).

In der Arbeit des Betriebsratsgremiums bei Logistikdienstleister 1 kommt es zu Veränderungen. Die Vorgehensweise bei den Verhandlungen mit dem Management ist umstritten. Manche Betriebsratsmitglieder wünschen sich als Antwort auf die Kündigung der Betriebsvereinbarung Alternierende Telearbeit eine „härtere Gangart“:

„Der Arbeitgeber hat sich aber auch selber unter Druck gesetzt. Er brauchte ja auch etwas Neues, um den Mitarbeitern was Attraktives anzubieten. Nicht nur der Betriebsrat war unter Druck, der Arbeitgeber auch. Wenn wir weiter blockiert hätten, hätte er nicht sagen können, am 02.01.22 sind alle wieder hier! Das wäre auch schwierig geworden. Da hätten die Beschäftigten auch gesagt: Was ist hier los?!“ (Logistikdienstleister 1)

Tabelle 4

Herausforderungen für Betriebsräte durch Homeoffice-Arbeit

| | Baustoffe 1 | Baustoffe 2 | Käserei 1 | IT 1 | Logistikdienstleister 1 |
|---|--|---|--|---|--|
| ... in der Beziehung zur Belegschaft | Konkurrenzen durch die Ausdehnung der Erreichbarkeit, Druck von einigen Führungskräften auf Beschäftigte, Erosion informeller Kontakte | Veränderung der Kommunikation – Digitalisierung der Kommunikation mit und zwischen Homeoffice-Arbeitenden, Spaltungen | Veränderung der Kommunikation – Digitalisierung der Kommunikation, Bedeutungszuwachs informeller Beziehungen | Aufrechterhaltung der Kommunikation, Interaktion auf Betriebsversammlungen geht zurück | Erosion der klassischen Kommunikationswege, Überlegungen für digitale Betriebsratsarbeit, Druck auf Betriebsrat durch Homeoffice-Arbeitende; schwieriger, Stimmungen wahrzunehmen, Kontrolle der Arbeitszeiten |
| ... in der Beziehung zum Management | von personellen Wechseln im Management überlagerte Einführung von Homeoffice lässt Gründe der Veränderungen unklar werden | Reproduktion, ggf. Stärkung der kooperativen Beziehung, Lösung inhaltlicher Fragen über das Entlastungssystem Gesamtbetriebsrat | keine Veränderungen in den Beziehungen und Interaktionen | Einbuße an Informalität; schwieriger, Aktionen durchzuführen | Verhandlungsprozesse werden erschwert, Mimik und Gestik entfallen, gradueller Wandel des Stils industrieller Beziehungen, Homeoffice als „Führungsinstrument“ |
| ... in der Beziehung zur Gewerkschaft | bislang keine Veränderungen feststellbar – Dienstleistungen werden in Anspruch genommen | bislang keine Veränderungen feststellbar – Dienstleistungen werden in Anspruch genommen | enge Beziehung wird durch gewerkschaftliche Beratung gefestigt | enge Beziehung wird durch gewerkschaftliche Beratung gefestigt | andere Priorisierung auf beiden Seiten – coronabedingte „Brot und Butter-Fragen“ (nach Beschäftigungssicherung, Lohn und Gehalt) werden vorgezogen |
| ... in der Arbeit des Betriebsratsgremiums | bislang keine Veränderungen feststellbar – technisch vermittelte neue Chancen der Abstimmung auf kurzem Wege | bislang kaum Veränderungen feststellbar – Digitalisierung der Kommunikation im Betriebsrat | bislang kaum Veränderungen feststellbar – Digitalisierung der Kommunikation im Betriebsrat | wesentliche Elemente von Kommunikation im Betriebsrat entfallen, Einbußen an informellen Kontaktmöglichkeiten, interne Kritik schwieriger zu äußern | Strategiekklärung erforderlich, Spaltungen durch Homeoffice-Arbeit in der Belegschaft und im Betriebsratsgremium |

In dieser Situation optiert der Betriebsrat für eine Lösung, die mobile Arbeit legitimiert. Zudem kommt es zu den bei Baustoffe 2 bekannten Spaltungen: einerseits in der Belegschaft, andererseits zwischen unterschiedlichen Betriebsratsmitgliedern: Nutznießenden und von Homeoffice-Arbeit Ausgeschlossenen: „Einzelne Betriebsräte in den Gremien hatten schon unterschiedliche Vorstellungen. Das ist unterschiedlich, je nachdem, aus welchem Bereich das Mitglied kommt, sei es operativer Beschäftigter oder eher Admin“ (Logistikdienstleister 1).

Tabelle 4 fasst die wichtigsten Herausforderungen zusammen, die Betriebsräte bei Homeoffice-Arbeit zu bewältigen haben.

5.5 Bearbeitung der Herausforderungen durch den Betriebsrat

Im Folgenden wird gezeigt, wie und wie unterschiedlich die befragten Betriebsräte mit der Herausforderung Homeoffice umgehen.

Beziehung zur Belegschaft

In der Beziehung zur Belegschaft hat der Betriebsrat Baustoffe 1 die Kommunikation durch gesondert anberaumte Meetings (versucht) am Leben (zu) erhalten – nicht zuletzt weil die Unterstützung aus dem Management fehlte:

» Ich habe damals empfohlen, bevor es losging, zum Beispiel zwei Mal in der Woche einfach mal ein Meeting abzuhalten, damit das Team sich wieder mal sieht und einfach mal miteinander spricht. [...] Das, glaube ich, hat am Anfang auch gutgetan. Bei den Vorgesetzten war zum Teil aber keine Zeit dafür. Das ist also nicht vom Betriebsrat durchgesetzt worden, sondern war nur eine Empfehlung, die am Anfang auch umgesetzt wurde. Es ist aber zum Teil wirklich eingeschlafen.“ (Baustoffe 1)

Zudem sorgt der Betriebsrat dafür, dass die Kommunikation im Beziehungsgeflecht zwischen Belegschaft, Betriebsrat und Management zumindest durch Betriebsversammlungen aufrechterhalten bleibt:

» Was wir machen, ist irgendwelche Betriebsversammlungen oder auch sonstige Treffen. Es muss nicht immer gleich eine Betriebsversammlung sein. Das machen wir über Teams“ (Baustoffe 1).

Die Konkurrenzen unter den Beschäftigten (vgl. Kapitel 5.4) sollen mittels einer zum Erhebungszeitpunkt in Arbeit befindlichen Betriebsvereinbarung Mobile Arbeit geregelt werden. Sie sieht auch eine elektronische Arbeitszeiterfassung vor: „Wir haben eine neue Zeiterfassungs-Software. Die ist noch nicht scharf geschaltet. Aber die wird demnächst

noch scharf geschaltet, wo auch ganz klar die Arbeitszeiten erfasst werden können usw.“ (Baustoffe 1).

Ganz ähnlich bringt sich der Betriebsrat bei Baustoffe 2 ein. Er nutzt die technischen Kommunikationstools, um den Kontakt zur Belegschaft zu pflegen. Aus dem Interview geht allerdings nicht hervor, dass die Spaltung zwischen Homeoffice-Arbeitenden und nicht im Homeoffice-Arbeitenden bearbeitet wird. Dies deutet darauf hin, dass konfliktreichere Auseinandersetzungen der Präsenz bedürfen, um derartige Probleme im persönlichen Gespräch zu lösen.

Der Betriebsrat der Käserei 1 steht vor den geringsten Herausforderungen in der Beziehung zur Belegschaft: Er kann sowohl die technischen Kommunikationstools als auch informelle Kanäle nutzen und zudem Präsenzzeiten aufrechterhalten. Ganz anders die Situation für Betriebsrat IT 1: Er hatte kurz vor dem Erhebungszeitpunkt gravierende Konflikte mit dem Management und musste in diesem Zusammenhang auch die Belegschaft unter ungewöhnlichen Bedingungen mobilisieren. Dementsprechend entwickeln Betriebsrat und IG Metall neue Arbeitskämpfformen, die den Coronabedingungen Rechnung tragen:

» Aber dann Aktionen zu starten, die coronakonform sind, Leute im Homeoffice motivieren, aber Menschenmassen zu meiden, das war schwierig. Aber da haben wir gute Aktionen gestartet: Masken auf und fotografieren als Gruppe, bestimmte Dinge aus dem Homeoffice heraus“ (IT 1).

In dieser Situation verbessern sich aber die Beteiligungsmöglichkeiten, weil z. B. die Teilnahme an einer Betriebsversammlung erleichtert wird: „Es können mehr Leute an den Versammlungen teilnehmen, weil das online leichter ist“ (IT 1). Dies führe dazu, dass „bei den Betriebsversammlungen ein paar mehr waren. So kamen auch noch Nachfragen“, die die Interaktion beleben. Begleitet werde dies durch eine „Politik des offenen Ohrs“. Der Betriebsrat ist für die Anliegen der Mitarbeitenden weiterhin erreichbar und signalisiert dies deutlich. In den kleineren Betrieben innerhalb des Unternehmens können die Betriebsräte von IT 1 zudem auf die gewohnten informellen Kanäle zurückgreifen: „Der Betrieb ist stark vernetzt, wie ein mittelständiges Unternehmen. Alle kennen sich. So bekommt man viel eher was mit. Selbst wenn jemand sich nicht direkt an uns gewendet hat, hat sich jemand anderes an uns gewendet und gesagt: Da ist was los, hakt mal nach. Das ist natürlich ein kleiner Betrieb. Die meisten leben auch in der Umgebung“ (IT 1).

Es wird deutlich, dass die Wohnumgebung zumindest in den eher kleinbetrieblich organisierten Standorten des IT-Dienstleisters eine Rolle für die Interaktion Betriebsrat/Belegschaft spielt. Dies steht im Einklang mit älteren Überlegungen zur „lo-

kalen Gewerkschaftsarbeit“ (Geiling/Meise/Eversberg 2012; Hertle/Weinert 1990), die als zweites Standbein neben dem Betrieb die Region als Bezugspunkt sah.

Logistikdienstleister 1 prüft aktuell, wie die Zusammenarbeit mit den im Homeoffice Arbeitenden virtualisiert werden kann und neue Kanäle wie virtuelle Sprechstunden für die Zusammenarbeit zu nutzen sind. Da dieses Unternehmen von der Corona-Pandemie wirtschaftlich besonders hart getroffen wurde, standen verständlicherweise andere Fragen im Betriebsrat und in der Belegschaft im Vordergrund. Die Arbeitszeiterfassung, die als eine der zentralen Herausforderungen angesprochen wurde (vgl. Kapitel 3.2), erfolgt gemäß der Betriebsvereinbarung Telearbeit technisch:

» Wir mussten uns zum Beginn der Arbeit im Intranet im persönlichen Bereich einloggen. Dann habe ich geschrieben: Ich fange jetzt an. Manchmal habe ich es so gemacht, wenn ich am Ende des Tages vergessen hatte, mich einzutragen, dann habe ich meine Arbeitszeit aufgeschrieben. Das haben wir immer noch so“ (Logistikdienstleister 1).

Die neue Betriebsvereinbarung Mobile Arbeit, die Anfang 2022 in Kraft getreten ist, schreibt diese Praxis fort. Um die kommunikativen Zusammenhänge im Betrieb zu erhalten, ist geregelt, dass

mobile Arbeit grundsätzlich mit einer Präsenz im Betrieb kombiniert werden muss.

Table 5 fasst die Herausforderungen für den Betriebsrat bei der Interaktion mit der Belegschaft und seine Bearbeitungsweise zusammen.

Beziehung zum Management

Das Management verschärft die Konkurrenz unter den Beschäftigten mitunter, indem es z. B. übergroße Arbeitsaufträge erteilt und erwartete Erreichbarkeit kommuniziert. Dieses Problem geht der Betriebsrat in Baustoffe 1 durch Nutzung seiner Mitbestimmungsrechte offensiv an. Er beruft sich dabei auf sein Mitbestimmungsrecht hinsichtlich Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit (§ 87 Absatz 1 Nr. 2 BetrVG) sowie hinsichtlich Verhaltens- und Leistungskontrolle (§ 87 Absatz 1 Nr. 6 BetrVG). Indem er dies tut, agiert er im Beziehungsdreieck von Beschäftigten, Betriebsrat und Management. Anforderungen an die eigene Person weiß der befragte Betriebsrat kompetent unter Nutzung seiner Beziehungen in der Hierarchie der Organisation abzuwehren. Er agiert auf diese Weise als ein Modell für andere in der Organisation. Zudem soll der Betriebsrat die Anliegen gegenüber dem Arbeitgebenden vertreten und so z. B. zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie beitragen:

Tabelle 5

Herausforderungen für den Betriebsrat bei der Interaktion mit der Belegschaft und seine Bearbeitungsweise

| | Baustoffe 1 | Baustoffe 2 | Käserei 1 | IT 1 | Logistikdienstleister 1 |
|---|---|---|---|---|--|
| ... in der Beziehung zur Belegschaft | Konkurrenzen durch die Ausdehnung der Erreichbarkeit, Druck von einigen Führungskräften auf Beschäftigte, Erosion informeller Kontakte | Veränderung der Kommunikation – Digitalisierung der Kommunikation mit und zwischen Homeoffice-Arbeitenden, Spaltungen | Veränderung der Kommunikation – Digitalisierung der Kommunikation, Bedeutungszuwachs informeller Beziehungen | Aufrechterhaltung der Kommunikation, Interaktion auf Betriebsversammlungen geht zurück | Erosion der klassischen Kommunikationswege, Überlegungen für digitale Betriebsratsarbeit, Druck auf Betriebsrat durch Homeoffice-Arbeitende; schwieriger, Stimmungen wahrzunehmen, Kontrolle der Arbeitszeiten |
| Bearbeitungsweisen | zweimal wöchentlich Meetings, Virtualisierung der Betriebsversammlungen per MS-Teams, Betriebsvereinbarung, „Mobile Arbeit“ i.V.m. elektronischer Zeiterfassung in Vorbereitung, Reduktion der Konkurrenzen | Betriebsrat als Nutzer digitaler Kommunikationstools, Spaltungen bleiben (noch) un bearbeitet | Kontakt zu (den wenigen) Homeoffice-Arbeitenden wird in Präsenzphasen direkt gehalten, sonst per Mail und informell | Entwicklung neuer Arbeitskämpfformen in Konfliktfällen, Technikeinsatz in Betriebsversammlungen erleichtert Teilnahme, Politik des offenen Ohrs, in kleineren Standorten Nutzung informeller Kanäle, Sprechstunden, BR-/GBR-Infos | erste Überlegungen für eine virtualisierte Betriebsratsarbeit, technisch vermittelte Arbeitszeiterfassung in Telearbeit und zukünftig bei mobiler Arbeit, mobile Arbeit als Kombination von Homeoffice mit Arbeit von unterwegs und Arbeit im Büro |

Quelle: eigene Darstellung

„Die Stressbelastung ist enorm hoch, sodass dann die Erwartungshaltung an den Betriebsrat ist, mit der Geschäftsführung zu diskutieren, ob man das dann erstmal wieder zum Teil in das Office übernehmen könnte und auch zum Teil, dass Termine verschoben werden“ (Baustoffe 1).

Wenngleich die „Termine in Stein gemeißelt sind“ (Baustoffe 1), so engagiert sich doch der Betriebsrat für eine flexible Arbeitszeitregelung, ohne die Einhaltung von Arbeitszeitregeln und die Bedeutung von Care-Arbeit aus den Augen zu verlieren.

Der Betriebsrat Baustoffe 2 delegiert die inhaltlichen Fragen an den Gesamtbetriebsrat, so dass er mit dem Management nicht inhaltlich interagieren muss. Der Gesamtbetriebsrat fungiert in diesem Fall als Entlastungssystem für den örtlichen Betriebsrat. In der Käserei 1 ist angesichts des Übergangsphänomens Homeoffice-Arbeit nur die im Betrieb übliche Gefährdungsbeurteilung durchzuführen, was in der betriebstypisch kooperativen Form erfolgt. Ganz anders gestaltet Betriebsrat IT 1 seine Beziehung zum Management: Bei für die Belegschaft wichtigen Fragen weicht er auf Präsenztermine aus.

Bei Logistikdienstleister 1 verändert sich angesichts der pandemiebedingten Verschlechterung der ökonomischen Lage die Interaktion zwischen den Betriebsparteien. Das Management dringt auf Kostensenkungen; die Einführung von mobiler Arbeit, die Telearbeit substituiert, ist eine von vielen

Maßnahmen. Insofern besteht – bei allen Differenzen im Detail – zwischen Betriebsrat und Management ein gewisser Konsens in der Bearbeitung der Unternehmenskrise, wobei der Betriebsrat die Vorgehensweise des Managements kaum beeinflussen kann. Auch kann der Betriebsrat die technologiebedingte Verkomplizierung der Verhandlungssituation nicht bearbeiten. Allerdings setzt er der Nutzung von Homeoffice als „Führungsinstrument“ Grenzen, indem er die doppelte Freiwilligkeit in der Betriebsvereinbarung Mobile Arbeit verankert.

Tabelle 6 fasst die Herausforderungen des Betriebsrats in der Beziehung zum Management und seine Bearbeitungsweisen zusammen.

Beziehung zur Gewerkschaft

Die Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Gewerkschaft folgt zumeist den etablierten Routinen. Bei Baustoffe 1 und Baustoffe 2 wird die enge Zusammenarbeit der beiden Akteure fortgeschrieben; sie ist vor allem durch Beratungsdienstleistungen geprägt. Etwas komplexer ist die Zusammenarbeit in der Käserei 1: Hier werden Musterbetriebsvereinbarungen durch Beratungsdienstleistungen zu einem eigenen Entwurf verdichtet. Angesichts der geringen Bedeutung von Homeoffice-Arbeit am untersuchten Standort und der praktizierten doppelten Freiwilligkeit wurde der Entwurf bislang jedoch noch nicht relevant. Anders am Konzernhauptsitz: Dort wurde eine Vereinbarung für die Zeitdauer der

Tabelle 6

Herausforderungen für den Betriebsrat in der Beziehung zum Management und seine Bearbeitungsweise

| | Baustoffe 1 | Baustoffe 2 | Käserei 1 | IT 1 | Logistikdienstleister 1 |
|---|---|---|---|--|---|
| ...in der Beziehung zum Management | von personellen Wechseln im Management überlagerte Einführung von Homeoffice lässt Gründe der Veränderungen unklar werden | Reproduktion, ggf. Stärkung der kooperativen Beziehung, Lösung inhaltlicher Fragen über das Entlastungssystem Gesamtbetriebsrat | keine Veränderungen in den Beziehungen und Interaktionen | Einbuße an Informalität; schwieriger, Aktionen durchzuführen | Verhandlungsprozesse werden erschwert, Mimik und Gestik entfallen, gradueller Wandel des Stils industrieller Beziehungen, Homeoffice als „Führungsinstrument“ |
| Bearbeitungsweisen | Nutzung der Mitbestimmungsrechte, Interessenwahrung in mikropolitischen Auseinandersetzungen in der und mit der Hierarchie als Modell für andere, Anliegen der Beschäftigten in den Aushandlungsprozess mit dem Management einbringen | Delegation an den Gesamtbetriebsrat | in Kooperation mit dem Management werden im Betrieb übliche Gefährdungsbeurteilungen durchgeführt | wichtige Fragen werden in Präsenz besprochen, neue Arbeitskampfformen entwickelt | Bearbeitung der wirtschaftlichen Unternehmenskrise in gewissem Konsens, Ablehnung des Missbrauchs von Homeoffice als „Führungsinstrument“ – doppelte Freiwilligkeit |

Corona-Pandemie geschlossen; man beabsichtigt, eine Anschlussvereinbarung abzuschließen, um die Vorteile von Homeoffice-Arbeit über die Corona-Zeit hinaus zu realisieren (z. B. Ersparnis von Wegezeiten) und die Risiken der Homeoffice-Arbeit zu begrenzen (z. B. soziale Isolierung). Bei IT 1 wird neben den üblichen Beratungsdienstleistungen zur Homeoffice-Arbeit gefordert, Letztere auch zum Gegenstand von Tarifpolitik zu machen, weil auf betrieblicher Ebene bestimmte Fragen nicht geklärt werden konnten: z. B. die Kostenübernahme durch den Arbeitgeber und die Ausstattung eines zweiten Arbeitsplatzes. Bei Logistikdienstleister 1 dominiert die Verarbeitung der Auswirkungen der coronabedingten Umsatzrückgänge die Betriebsratspraxis. Der Betriebsrat arbeitet prinzipiell eng mit der Gewerkschaft ver.di zusammen, auch bei der Ausarbeitung einer Betriebsvereinbarung Mobile Arbeit.

Table 7 fasst die aktuell relativ geringen Veränderungen in der Beziehung zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften zusammen.

Betriebsratsgremium

Bei Baustoffe 1 hat sich die Betriebsratsarbeit durch das Homeoffice kaum verändert; die virtualisierte Zusammenarbeit läuft routiniert. Der Betrieb begegnet den Herausforderungen mit kompetentem Technikeinsatz. Ähnlich reagiert der Betriebsrat Baustoffe 2. Er bemerkt eine Digitalisierung der Kommunikation, da mittlerweile die Beziehungen zur Belegschaft und zum Management vor allem technisch unterstützt erfolgt, z. B. durch Zoom-

oder Teams-Meetings. Auch in der Käserei 1 ändert sich kaum etwas, dort wird die Kommunikation in gleicher Weise aufrechterhalten. Im Betriebsrat IT 1 wird die Gremienarbeit weniger effektiv, weil die Aufmerksamkeitsspanne in Telefonkonferenzen zurückgeht. Damit geht der (Gesamt-)Betriebsrat konstruktiv um, indem er Informationen wiederholt weitergibt, ausreichend Pausen in Sitzungen einlegt und auf mehreren Kanälen kommuniziert.

Bei Logistikdienstleister 1 verfolgt das Management das Ansinnen, mobile Arbeit materiell schlechter auszustatten als die bisherige Telearbeit. Wie konfliktär sich der Betriebsrat damit auseinandersetzen soll, ist im Gremium umstritten. Angesichts dessen und des Interesses der Beschäftigten an mobiler Arbeit einigen sich die Betriebsratsmitglieder auf die Verhandlung einer Betriebsvereinbarung Mobile Arbeit. Funktionale Argumente für die Beschäftigten (z. B. Einsparen von Fahrtzeiten und -kosten) sowie für das Unternehmen (z. B. Kostensenkung durch die Entmietung angemieteter Büroflächen) werden im betriebsratsinternen Diskurs stärker gewichtet als die Verschlechterung der Arbeitsbedingungen. Im Ergebnis kommt es zu einer Regulierung von mobiler Arbeit, die einerseits den markt- und produktionsökonomischen Erfordernissen der Dienstleistungsproduktion Rechnung trägt sowie andererseits den sozialen Interessen der Beschäftigten.

Table 8 fasst die wichtigsten Herausforderungen der Betriebsräte bei ihrer eigenen Gremienarbeit sowie die Bearbeitungsweisen zusammen.

Table 7

Herausforderung für den Betriebsrat in der Beziehung zur Gewerkschaft und seine Bearbeitungsweise

| | Baustoffe 1 | Baustoffe 2 | Käserei 1 | IT 1 | Logistikdienstleister 1 |
|--|---|---|--|---|--|
| ... in der Beziehung zur Gewerkschaft | bislang keine Veränderungen feststellbar – Dienstleistungen werden in Anspruch genommen | bislang keine Veränderungen feststellbar – Dienstleistungen werden in Anspruch genommen | enge Beziehung wird durch gewerkschaftliche Beratung gefestigt | enge Beziehung wird durch gewerkschaftliche Beratung gefestigt | andere Priorisierung auf beiden Seiten – corona-bedingte „Brot und Butter-Fragen“ (nach Beschäftigungssicherung, Lohn und Gehalt) werden vorgezogen |
| Bearbeitungsweisen | Inanspruchnahme der Dienstleistungen der gewerkschaftlichen Beratung von Betriebsräten | Inanspruchnahme der Dienstleistungen der gewerkschaftlichen Beratung von Betriebsräten | Inanspruchnahme der Dienstleistungen der gewerkschaftlichen Beratung von Betriebsräten | Inanspruchnahme der Dienstleistungen der gewerkschaftlichen Beratung von Betriebsräten, Homeoffice-Arbeit als Gegenstand von Tarifpolitik | Bearbeitung der Zusammenarbeit mit der Gewerkschaft ver.di im Zuge der Krisenbearbeitung, Inanspruchnahme der Dienstleistungen der gewerkschaftlichen Beratung von Betriebsräten |

5.6 Betriebsverfassungsgesetz und Praxis der Homeoffice-Arbeit

In den Praktiken von Betriebsräten spielen Informations-, Beratungs-, Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte aus dem Betriebsverfassungsgesetz eine zentrale Rolle (vgl. Müller-Jentsch 2019; Wirth 2021b). Wie werden sie bei der Ausgestaltung von Homeoffice-Arbeit in der Corona-Pandemie genutzt?

Das Management Baustoffe 1 deutet Homeoffice-Arbeit in mobiles Arbeiten um, obwohl die betroffenen Beschäftigten zu Hause arbeiten und nicht von unterwegs. Damit werden die Regelungen der Arbeitsstättenverordnung umgangen:

» Wir sind jetzt beim mobilen Arbeiten. Es wird also kein Homeoffice geben. Mobil arbeiten heißt, dass der Arbeitgeber insofern außen vor ist, dass er keine Büromöbel stellen muss und auch die örtlichen Gegebenheiten zu Hause nicht entsprechend angepasst werden müssen, weil viele haben die Möglichkeit nicht“ (Baustoffe 1).

Dafür entwirft der Betriebsrat Baustoffe 1 eine freiwillige Betriebsvereinbarung mit dem Arbeitgeber, die zukünftig die betrieblichen Bedingungen von Homeoffice-Arbeit einschließlich der vom Arbeitgeber zu tragenden Kosten für die Ausstattung regulieren soll. Darin abgebildet sind neben der Definition von mobilem Arbeiten und dem betreffenden Personenkreis die gesetzlichen Regelungen zum Arbeitszeitgesetz und zum Unfallversicherungsschutz. Insofern greift der Betriebsrat Baustoffe 1 in der Ausnahmesituation Corona-Pandemie vor al-

lem auf gesetzliche Regelungen zurück sowie auf das sich entwickelnde Richterrecht für die Formulierung einer freiwilligen Betriebsvereinbarung jenseits einzelner Normen des Betriebsverfassungsgesetzes.

Vor dem Hintergrund seiner New-Work-Orientierung verzichtet der Betriebsrat Baustoffe 2 in der Pandemiesituation auf eine Anwendung betriebsverfassungsrechtlicher Regelungen. Er stützt sich auf eine informelle Regelung, die über die Vereinbarung des Gesamtbetriebsrates des Unternehmens hinausgeht:

» Das Einzige, was ich bei uns vor Ort wahrgenommen habe: Unser Chef kam zu uns und hat gemeint, wir haben zwar nur eine 50-Prozent-Regelung, aber wenn ihr 100 Prozent der Arbeit daheim arbeiten möchtet, dann bleibt daheim. Ihr habt die Infrastruktur. Dann tut es auch. Das war wirklich so eine inoffizielle Regelung“ (Baustoffe 2).

Damit diese Regelung umgesetzt werden kann, dürfen die Arbeitenden ihre Büroausstattung zu Hause nutzen.

Mittels der informellen 100-Prozent-Homeoffice-Regelung umgeht das Management die vollständige Ausstattung eines zweiten Arbeitsplatzes im Sinne einer Telearbeitsregelung. Es praktiziert (aus Kostengründen?) mobile Arbeit, die vollständig im Homeoffice erfolgt – nicht zuletzt, weil es Präsenzarbeit präferiert und Homeoffice-Arbeit als coronabedingtes Übergangsphänomen betrachtet und behandelt.

Ähnlich behandelt der Betriebsrat Käserei 1 die Homeoffice-Arbeit. Er hat eine „Betriebsvereinba-

Tabelle 8

Herausforderung für den Betriebsrat bei der Gremienarbeit und seine Bearbeitungsweise

| | Baustoffe 1 | Baustoffe 2 | Käserei 1 | IT 1 | Logistikdienstleister 1 |
|--|--|--|--|---|---|
| ... in der Arbeit des Betriebsratsgremiums | bislang keine Veränderungen feststellbar – technisch vermittelte neue Chancen der Abstimmung auf kurzem Wege | bislang kaum Veränderungen feststellbar – Digitalisierung der Kommunikation im Betriebsrat | bislang kaum Veränderungen feststellbar – Digitalisierung der Kommunikation im Betriebsrat | wesentliche Elemente von Kommunikation im Betriebsrat entfallen, Einbußen an informellen Kontaktmöglichkeiten, interne Kritik schwieriger zu äußern | Strategiekklärung erforderlich, Spaltungen durch Homeoffice-Arbeit in der Belegschaft und im Betriebsratsgremium |
| Bearbeitungsweisen | Virtualisierung der Betriebsratsarbeit | Virtualisierung der Betriebsratsarbeit | Virtualisierung der Betriebsratsarbeit | Virtualisierung der Betriebsratsarbeit und Eingehen auf Verständnisprobleme | Dominanz funktionaler Argumente für Beschäftigte und Unternehmen – Klärung der unterschiedlichen Sichtweisen im Betriebsrat |

„... auf Vorrat“ entwickelt. Würde Homeoffice weiterhin relevant, würde er sie mit dem Arbeitgebenden abschließen. Bis dahin gilt die informelle Übereinkunft:

» Wir haben das immer so begleitet: Solange die Sache für unsere Mitarbeiter freiwillig war – weil wir noch keine Vereinbarung dazu hatten – haben wir gesagt: Wir spielen so lange mit, wie die Leute zufrieden sind und, wie gesagt, die Freiwilligkeit gewahrt ist“ (Käserei 1).

Ansonsten gilt:

» Aber die [= Betriebsvereinbarung] ist, wie gesagt, nicht mehr zum Einsatz gekommen, weil die Geschäftsleitung der Meinung war, sie machen alles, was wir fordern“ (Käserei 1).

Die Frage, ob das Betriebsverfassungsgesetz bei der Ausgestaltung der Homeoffice-Arbeit eine Rolle spielte, verneinte der Betriebsrat IT 1. Allerdings führen die Regelungen zur Durchführung von Betriebsratsitzungen in der Corona-Pandemie zu betriebsratsinternen Konflikten. Denn es ist umstritten, wie die Sitzungen erfolgen sollen: hybrid oder in Präsenz. In dieser Situation wird der Konflikt mittels einer Regelung in der Geschäftsordnung des (Gesamt-)Betriebsrates aufgelöst.

Im Unterschied zu den anderen Fallbetrieben existierte bei IT 1 schon vor der Corona-Pandemie eine Gesamtbetriebsvereinbarung, die Telearbeit bzw. mobiles Arbeiten regelt: z. B. den Zugang zu Homeoffice-Arbeit und das entsprechende Verfahren, die Mitbestimmung nach § 99 BetrVG, eine mögliche Rückführung von Homeoffice-Arbeit zu betrieblicher Arbeit, Kostenerstattungspauschalen, die Ausstattung des Homeoffice-Arbeitsplatzes ge-

mäß den Arbeitsplatzrichtlinien. Der (Gesamt-)Betriebsrat von IT 1 ist somit einer der wenigen, der angesichts der Affinität des Unternehmens zur mobilen Arbeit zum Zeitpunkt der Befragung bereits eine Vereinbarung abgeschlossen hat.

Der Betriebsrat Logistikdienstleister 1 knüpft bei der Ausgestaltung der Homeoffice-Arbeit in Form mobiler Arbeit an eine Tradition an, die seine Mitbestimmung fortschreibt:

» Bei uns hat es [= das Betriebsverfassungsgesetz] zu keiner Zeit eine Rolle gespielt. Die Mitbestimmung wurde nicht in Frage gestellt. Daher war es für mich ein Leichtes. Ich musste nicht argumentieren. Die [= das Management] waren kooperativ“ (Logistikdienstleister 1).

Allerdings kündigt das Management die Betriebsvereinbarung zur Telearbeit (vgl. Kapitel 5.3): „Man hat natürlich den Betriebsrat unter Druck gesetzt, indem man die BV Telearbeit gekündigt hat. Da war man gezwungen, eine neue abzuschließen“ (Logistikdienstleister 1). Der Abschluss erfolgt dann aber nicht unter Bezugnahme auf Rechtsnormen des Betriebsverfassungsgesetzes; er wird letztendlich in eine Paketlösung zur Überwindung der aktuellen coronabedingten Krisensituation integriert. Dabei kommt es zu einem typischen Geben und Nehmen: Der Mehraufwand im privaten Bereich wird nicht ausgeglichen; der Aufwand für eine zweite Büroausstattung wird nicht übernommen. Gleichwohl werden die Kosten für die EDV-technische Ausstattung (Monitor, Maus und Tastatur) erstattet.

Tabelle 9 fasst die gegenwärtig noch relativ geringe Bedeutung betriebsverfassungsrechtlicher Normen in den untersuchten Betrieben zusammen.

Tabelle 9

Bedeutung betriebsverfassungsrechtlicher Normen bei der Ausgestaltung von Homeoffice-Arbeit

| | Baustoffe 1 | Baustoffe 2 | Käserei 1 | IT 1 | Logistikdienstleister 1 |
|------------------------------|--|---|---|---|---|
| Homeoffice und BetrVG | Regelung in freiwilliger Betriebsvereinbarung, Kodifizierung doppelter Freiwilligkeit, gesetzliche Regelungen zur Kostenübernahme für Ausstattung, mobiles Arbeiten umgeht ArbStättV, Regelungen des BetrVG bleiben (noch) unbedeutend | informelle Regelung von Homeoffice-Arbeit Ausstattung wird als Teil dieser Regelung gestellt, BetrVG ohne Bedeutung | informelle Regelung von Homeoffice-Arbeit, Ausstattung wird als Teil dieser Regelung gestellt, BetrVG (noch) ohne Bedeutung | BetrVG noch ohne inhaltliche Bedeutung, Konflikte um die Form der Betriebsratssitzung nach dem 1.7.2021 – Konfliktlösung mittels Geschäftsordnung, Betriebsvereinbarung für Telearbeit bzw. mobile Arbeit | Verhandlung der Interessen an mobiler Arbeit in einem Prozess des Gebens und Nehmens in wirtschaftlicher Krisensituation ohne Bezug zu BetrVG |

Quelle: eigene Darstellung

5.7 Homeoffice und Tarifpolitik

Die Einführung von Homeoffice-Arbeit im Zuge der Corona-Pandemie war in den meisten Betrieben eine Notmaßnahme. Daran war die Erwartung verknüpft, es würde sich nur um ein Übergangsphänomen handeln. Daher werden in den Gewerkschaften zwar noch keine ausdifferenzierten Diskussionen geführt, aber schon erste Überlegungen angestellt, wie Homeoffice-Arbeit in Tarifverträgen reguliert werden könnte. Dies gilt auch für die Betriebsräte Baustoffe 1, Baustoffe 2, Käserei 1, IT 1, Logistikdienstleister 1. Durch eine tarifvertragliche Regelung sollten insbesondere die finanziellen Nachteile von Homeoffice-Arbeit (= erhöhter privater Ressourcenverbrauch gegenüber Ressourcen-Einsparungen seitens des Arbeitgebers) sowie eingesparte betriebliche Sozialleistungen ausgeglichen werden.

Der Betriebsrat Baustoffe 2 formuliert angesichts seiner eigenen New-Work-Orientierungen recht weitgehende Wünsche nach Arbeitszeitflexibilisierungen:

„Also, wenn ich Freitagmittag um 14 Uhr kein Bock mehr habe, dann kann ich den PC runtergefahren und wenn ich Sonntagfrüh um 3 Uhr aufstehe, dann kann ich auch arbeiten. Und ich glaube, da sollte irgendwo der Weg hingehen. Das ist natürlich auch immer abteilungsabhängig“ (Baustoffe 2).

Mit „abteilungsabhängig“ werden indirekt die Grenzen einer Flexibilisierung der Arbeitszeit angesprochen. Denn betriebliche Notwendigkeiten können – jenseits der Grenzen durch das Arbeitszeitgesetz – einer solchen Flexibilisierung entgegenstehen. Zugleich wird deutlich: Diskurse wie z. B. zu New Work können Wirkung entfalten, indem sie neue Sichtweisen unter Betriebsratsmitgliedern verbreiten. Daran können wiederum Interessengruppen anknüpfen oder es gelingt ihnen sogar, neue Inter-

essenlagen zu generieren. Der Betriebsrat IT 1 bestätigt: Homeoffice-Arbeit könnte Gegenstand von Tarifpolitik sein, wodurch sich die Bedingungen, unter denen Homeoffice-Arbeit erbracht wird, verbessern ließen.

Zwar betreibt Logistikdienstleister 1 noch keine Tarifpolitik zum Gegenstand Homeoffice. Doch im Unterschied zu den anderen befragten Betriebsräten sieht er ein gewisses Mobilisierungspotenzial, insbesondere in Angestelltenfunktionen:

„Da ist aber der Knackpunkt – jetzt nicht nur bei uns in der Logistik, es gibt auch andere administrative Bereiche, die in den Gewerkschaften gut organisiert sind, wo ich mir das [= tarifvertragliche Regelungen zur Homeoffice-Arbeit] gut vorstellen kann. Darüber habe ich gar nicht nachgedacht. Ein Thema, wo ich mir vorstellen könnte, dass die Administrativen eher auf die Straße gehen, wenn die Rahmenbedingungen da nicht passen“ (Logistikdienstleister 1).

Tabelle 10 fasst die wichtigsten Befunde zu den gegenwärtig vorliegenden tarifpolitischen Überlegungen zusammen.

5.8 Homeoffice-Arbeit und Rechtsreform

Die befragten Betriebsräte haben Vorstellungen davon, was der Gesetzgeber tun könnte, um die Ausgestaltung von Homeoffice-Arbeit zu vereinfachen bzw. zu ermöglichen. So sieht der Betriebsrat Baustoffe 1 Handlungsbedarf bei Strafvorschriften für Arbeitgebende, die mittels Homeoffice (und jenseits davon) Arbeitszeiten ausdehnen:

„Was ich mir wünschen würde: dass der Arbeitgeber, wenn er gewisse Regeln nicht einhält oder nicht darauf achtet, dass sie eingehalten werden, und das wirklich in Maßen, dass es unzumutbar ist, dass er auch einmal eine Stra-

Tabelle 10

Homeoffice-Arbeit als Gegenstand der Tarifpolitik – gegenwärtige Überlegungen in den Untersuchungsbetrieben

| | Baustoffe 1 | Baustoffe 2 | Käserei 1 | IT 1 | Logistikdienstleister 1 |
|---------------------|---|-----------------------------|------------------------------|---|---|
| Tarifpolitik | Kompensation des erhöhten Ressourcenverbrauchs zu Hause, Kompensation der Einsparungen des Arbeitgebenden | Arbeitszeitflexibilisierung | noch keine Überlegungen dazu | Homeoffice-Arbeit könnte Gegenstand von Tarifpolitik werden | tarifvertragliche Regelungen von Homeoffice als potenzielles Mobilisierungspotenzial insbesondere in administrativen Funktionen |

fe bekommt, die ihn dazu veranlasst, es nicht soweit kommen zu lassen“ (Baustoffe 1).

Zudem muss aus seiner Perspektive die Freiwilligkeit erhalten bleiben: „Wo es natürlich gar nicht mehr geht, ist, wenn Menschen über einen gewissen Zeitraum in einem Betrieb arbeiten und von heute auf morgen gesagt bekommen: Wisst ihr was, das Bürogebäude XY ist uns zu teuer, ihr macht jetzt Homeoffice oder ihr macht jetzt mobiles Arbeiten“ (Baustoffe 1). Indirekt verlangt der Betriebsrat Baustoffe 1 eine Ausstattungspflicht des Arbeitgebenden für Arbeitsplätze im Homeoffice oder bei mobilem Arbeiten: „Und da, finde ich, sollte der Gesetzgeber sagen: Nein, es wird zur Pflicht.“ Ließe sich das durchsetzen, würde sich Homeoffice-Arbeit unabhängig von ihrer Ausgestaltung normalisieren, analog zur Regulierung von Telearbeit in der Arbeitsstättenverordnung.

Angesichts seiner New-Work-Orientierung sieht der Betriebsrat Baustoffe 2 Weiterbildungsbedarfe, deren Deckung der Gesetzgeber erleichtern sollte: „Ich selber habe im Bereich Digitalisierung letztes Jahr noch zugeschlagen und habe eine schöne dreimonatige Weiterbildung in dem Bereich gemacht.“ Unter Berücksichtigung der Freiwilligkeit seitens der Arbeitenden sollte seines Erachtens ein Recht auf Homeoffice-Arbeit eingeführt werden: „Ich glaube, da müsste es einfach die Möglichkeit geben, wenn ein Mitarbeiter sagt: Ja, ich möchte lieber Homeoffice machen, egal ob er Single ist oder zwölf Kinder hat, dann sollte man ihm die Möglichkeit geben“ (Baustoffe 2).

Der Betriebsrat der Käserei 1, der nur ein niedriges Niveau von Homeoffice-Arbeit in der Corona-Pandemie im Betrieb erfuhr, plädiert für eine gesetzlich geregelte Kostenerstattung: „Na gut, Kostenerstattung – ich weiß nicht, inwieweit Kos-

tenerstattung im Gesetz schon mitverankert ist – ist bei uns auch nicht vereinbart. Die Betriebsräte vom Hauptstandort haben das vereinbart.“

Der Betriebsrat IT 1 plädiert für eine erzwingbare Mitbestimmung bei Homeoffice-Arbeit, bei mobilem bzw. orts- und zeitflexiblem Arbeiten sowie ein Recht auf Präsenz-Büroarbeit: „[...] dass eine Betriebsvereinbarung in allen Bereichen verpflichtend ist. Nicht dieses Duldungsgedöns. [...] Es sollte klar geregelt sein, dass wir überall mitreden können, auch im Entgelt, bei der Pauschale.“

Angesichts der aktuellen wirtschaftlichen Lage von Logistikdienstleister 1 diskutiert der Betriebsrat keine gesetzlichen Maßnahmen, was vor dem Hintergrund der etablierten Mitbestimmungspraxis im Unternehmen verständlich ist.

Table 11 fasst die wichtigsten gesetzlichen Änderungsvorschläge der befragten Betriebsräte hinsichtlich Homeoffice-Arbeit zusammen.

5.9 Ökonomische Wirkungen von Homeoffice-Arbeit

Homeoffice-Arbeit hat vielfältige Wirkungen, die sich nicht exakt quantifizieren lassen. Zu ihren Effekten gehört beispielsweise, dass sich die Einstellung ihr gegenüber ändert, etwa angesichts entgrenzter Arbeitszeiten: „Wenn man im Office arbeitet, dann ist irgendwann mal Schluss“ (Baustoffe 1). Zugleich erhöht sich meist die Arbeitsproduktivität: „Homeoffice funktioniert auf sehr hohem Niveau“ (Baustoffe 1) – und das ohne eine direkte Steuerung durch die Vorgesetzten, was Führungskräfte entlastet. Sie können sich anderen, strategisch wichtigeren Aufgaben verstärkt zuwenden. Zudem kann die Leitungsspanne vergrößert werden, was Führungskräfte einspart. Parallel dazu verändert

Table 11

Erforderliche gesetzliche Änderungen bei Homeoffice-Arbeit: Die Perspektive der befragten Betriebsräte

| | Baustoffe 1 | Baustoffe 2 | Käserei 1 | IT 1 | Logistikdienstleister 1 |
|-----------------------------------|--|---|------------------|--|-------------------------|
| gesetzgeberische Maßnahmen | Verschärfung von Strafvorschriften bei Arbeitszeitverstößen, Freiwilligkeit erhalten, Pflicht zur Ausstattung der Arbeitsplätze durch den Arbeitgebenden | digitalisierungsbezogene Weiterbildungen ermöglichen Recht auf Homeoffice | Kostenerstattung | Kostenerstattung, erzwingbare Mitbestimmung bei Einführung und Ausgestaltung von Homeoffice-Arbeit, Recht auf Büroarbeit, Modernisierung der Begrifflichkeiten, Anspruch auf Ausstattung von zwei Arbeitsplätzen | noch nicht diskutiert |

sich die Sitzungskultur mit relevanten ökonomischen Auswirkungen: Fahrt- und Übernachtungskosten werden eingespart; die Zeiten in Meetings können durch eine hybride Arbeitsweise optimiert werden.

Im Betrieb Baustoffe 1 verändert sich die Haltung zu Homeoffice-Arbeit im Management: „[...] und zwar nicht nur die Geschäftsführung, direkt vor Ort bei uns, sondern es strahlt wirklich bis in das Top-Management hinein.“ Die Frage, ob Homeoffice-Arbeit angeboten werden soll, wird angesichts der Erfahrungen neu bewertet. Dies schafft Offenheit für neue Lösungen, die zudem Einsparungen (z. B. bei Raummieten) ermöglichen. Ähnlich schätzt der befragte Betriebsrat Baustoffe 2 die Entwicklung ein. Aufgrund des Rückgangs informeller und eher privater Interaktionen kommt es zu einer Arbeitsintensivierung und damit zu einer Produktivitätssteigerung: „Ich würde sagen, ich persönlich war konzentrierter, weil die Ablenkung gefehlt hat“ (Baustoffe 2). In der Käserei 1 ist trotz Corona ein hohes Maß an Kontinuität feststellbar: „Die Aufgaben waren genau dieselben, die sie bei uns vor Ort hatten. Da haben wir darauf bestanden.“

Auch bei IT 1 steigt laut Betriebsrat die Arbeitsproduktivität: „Ich gehe davon aus, dass viele mehr gearbeitet haben als vorher. Das sind aber nur Schätzungen. Die Wirkung kommt aber auf die Typen an. Ein Großteil arbeitet eher mehr als weniger. Die 10 bis 15 Prozent, die wissenschaftlich in allen Bereichen belegt sind, die das ausnutzen, mag es da auch geben.“ Entsprechend ergibt sich in der Summe eine höhere Arbeitsproduktivität, die partiell auch auf längeren Arbeitszeiten beruht. Allerdings können mehr schwere Erkrankungen auftreten – unbeabsichtigte Folgen von Homeoffice-Arbeit, die wiederum kostenträchtig sind: „Ich habe

sonst die Sorge, wie viel Vereinsamung, Burnout, Depression passiert sind. Wir kriegen das erst mit, wenn die Leute krank sind. Dann sind die raus und kriegen Krankschreibung. Für alle Seiten ist es nach wie vor schwierig, herauszubekommen, wie es den Leuten geht“ (IT 1). Indirekt plädiert der befragte Betriebsrat für eine Form mobiler Arbeit, zu der auch Büroarbeit gehört, damit im Rahmen einer Präventionsstrategie kostenträchtigen und belastenden Erkrankungen vorgebeugt werden kann.

Homeoffice-Arbeit in der Form mobiler Arbeit bietet bei Logistikdienstleister 1 eine Reihe ökonomischer Vorteile (vgl. Kapitel 5.5). Dazu gehört beispielsweise die Kostensenkung durch eine veränderte Ausstattung im Vergleich zur ausstattungspflichtigen alternierenden Telearbeit: „Das Thema Arbeitsschutz hat definitiv gelitten bei dieser BV durch den Wechsel von Telearbeit zur mobilen Arbeit. Das muss man ganz klar sagen“ (Logistikdienstleister 1). Homeoffice-Arbeit steigert trotzdem die Arbeitgeberattraktivität, weil sich Wegezeiten reduzieren: „[...] bevor ich eine dreiviertel Stunde einen Weg habe und anderthalb Stunden Lebensqualität verliere. Und ich spare den Stress, im Stau zu stehen“ (Logistikdienstleister 1). Die Kosten können noch stärker durch andere, ergänzende Bürokonzepte gesenkt werden, die eine verbesserte Auslastung eigener oder (in peripheren Regionen) angemieteter Büros ermöglichen. Im Fall Logistikdienstleister 1 ist Homeoffice-Arbeit in Form der mobilen Arbeit vor allem ein Kostensenkungsinstrument.

Tabelle 12 fasst die wichtigsten ökonomischen Wirkungen von Homeoffice-Arbeit zusammen.

Tabelle 12

Ökonomische Wirkungen von Homeoffice-Arbeit

| | Baustoffe 1 | Baustoffe 2 | Käserei 1 | IT 1 | Logistikdienstleister 1 |
|------------------------------|---|--|--|---|--|
| ökonomische Wirkungen | gestiegene Arbeitsproduktivität, andere Sitzungskultur, Arbeitszeitbegrenzung, Veränderung der Haltung zu Homeoffice-Arbeit im Management | gestiegene Arbeitsproduktivität, Herausforderung Arbeitszeitbegrenzung | keine Veränderungen aufgrund der Stabilität der Arbeitsinhalte und Arbeitszeiten | höhere Arbeitsproduktivität, auch wegen längerer Arbeitszeiten, Risiko unerkannter Erkrankungen wegen fehlender direkter Kontakte | Kostensenkung gegenüber der alternierenden Telearbeit, reduzierte Arbeitsschutzstandards, Steigerung der Arbeitgeberattraktivität, Optimierung der Auslastung von eigenen Büroräumen – Entmietung von angemieteten Büroflächen, Anmietung in peripheren Regionen |

6 EMPIRISCHE BEFUNDE IM SPIEGEL DER LITERATUR

Die empirischen Ergebnisse zeigen: Der niedrige Verbreitungsgrad von Homeoffice-Arbeit vor der Corona-Pandemie ist nicht einer auf gemeinsamen Werten und Normen sowie geteilten Grundannahmen basierenden Präsenzkultur geschuldet (vgl. Schein 1984). Der geringe Umfang beruht vor allem auf dem Interesse des Managements an einer direkten Steuerung der Arbeitskräfte. Insofern ist der niedrige Verbreitungsgrad von Homeoffice-Arbeit das Produkt von Machtausübung und Herrschaftssicherung des Managements. Abgesehen vom IT-Dienstleister IT 1, bei dem die Spezifika der Dienstleistungserbringung mobile Arbeit bzw. Telearbeit begünstigten, förderte kein Management der befragten Betriebe vor der Corona-Pandemie Homeoffice-Arbeit aktiv. Sie wurde zuweilen als Führungsinstrument genutzt. Der vom Management kontrollierte Zugang zu Homeoffice-Arbeit fungierte in einzelnen Fällen als Machtmittel in der Führungsbeziehung im Sinne einer Belohnung oder Bestrafung (zu diesem Führungsverständnis als Konfliktmodell vgl. Schreyögg/Koch 2014, S. 406 ff.).

Die Ausweitung der Homeoffice-Arbeit während der Corona-Pandemie hängt von den Spezifika der Unternehmensstandorte und der jeweiligen Arbeitsprozesse ab. Sie kann interpretiert werden als ein dem Management staatlich verordneter Lernprozess – in allen Fällen lernte es (sofern es dies nicht schon vorher wusste): Mitarbeitende sind auch im Homeoffice produktiv. Diese Erkenntnis veränderte in mehreren Fällen die Management-Haltung gegenüber der Homeoffice-Arbeit und eliminierte damit zum Teil den Hauptwiderstand dagegen. In von der Corona-Pandemie krisenhaft erfassten Unternehmen wie Logistikdienstleister 1 wird Homeoffice-Arbeit zudem motiviert durch die damit verknüpften Kostensenkungen bei (zumindest) gleicher Arbeitsproduktivität. Vieles deutet darauf hin, dass das Management seine Vorbehalte gegen Homeoffice-Arbeit aufgegeben hat und die Zahl der Homeoffice-Arbeitenden in einer Post-Corona-Phase höher sein wird als vor Corona, aber niedriger als auf dem Höhepunkt der Corona-Pandemie.

Die Betriebsräte können in den untersuchten Betrieben eine wichtige Rolle für die Verbreitung von Homeoffice-Arbeit spielen. In Koalitionen mit aufgeklärten Managementfraktionen (vgl. Kern/Schumann 1984) können sie vor dem Hintergrund ihrer eigenen Offenheit für Homeoffice-Arbeit als Promotoren aktiv werden. Sie können die Vorteile von Homeoffice-Arbeit stärken sowie deren Probleme begrenzen. Insofern verschränken sich in ausgewählten Betrieben veränderte Sichtweisen des Managements mit der Offenheit der Betriebsräte für eine Ausweitung von Homeoffice-Arbeit. Dies geschieht jedoch – wie im Fall von Logistikdienstleister 1 – häufig in Form mobiler Arbeit, die partiell im Büro und/oder beim Arbeitnehmer erbracht wird. Telearbeit büßt weiter an Bedeutung ein.

Für den rechtspolitisch begründeten Anspruch auf die Verankerung eines Rechts auf Homeoffice oder mobile Arbeit bieten die empirischen Befunde bislang (noch) wenige Anhaltspunkte. Zu stark ist die Entwicklung der Homeoffice-Arbeit durch die coronabedingten Notmaßnahmen geprägt. Homeoffice-Arbeit wurde häufig als vorübergehende Maßnahme betrachtet. Dass dies nicht immer der Fall sein muss bzw. wird, deuten die Verschiebungen in der Akteurskonstellation an sowie die damit verknüpften Perspektiven auf Homeoffice-Arbeit, insbesondere auf Homeoffice-Arbeit in Form mobiler Arbeit. Die befragten Betriebsräte achten vor allem auf eine doppelte Freiwilligkeit von Homeoffice-Arbeit, um den Interessen der Arbeitenden Rechnung zu tragen, die jeweils spezifische Arrangements in ihrem (Berufs-)Leben gefunden haben und ggf. nicht in Homeoffice-fähigen Wohnungen leben.

Im Einklang mit der juristischen Literatur begreifen die befragten Betriebsräte die Begrenzung der Arbeitszeit als eine zentrale Frage, die mit dem Arbeits- und Gesundheitsschutz eng zusammenspielt. Dabei sind sie aber – abgesehen von Logistikdienstleister 1 und IT 1 – aufgrund der pandemiebedingten Einführung von Homeoffice-Arbeit noch nicht so weit, dass mittels technischer Kontrolle Arbeitszeiten valide erfasst werden. Bei Baustoffe 1 ist dies in Vorbereitung; in der Käserei 1 liegt ein Betriebsvereinbarungsentwurf vor. Deshalb beschränkten sich die Aktivitäten der anderen befragten Betriebsräte – allesamt aus mittleren Betriebsgrößen – hinsichtlich der Arbeitszeitregulierung auf Appelle an die Beschäftigten, diese einzuhalten. Im Fall Käserei 1 gelingt das am einfachsten. Die Büroarbeit wurde „1:1“ (= unverändert) in das Homeoffice ausgelagert. Dieser Befund reflektiert ein Stück weit die unterschiedliche Reichweite der Mitbestimmung von ressourcenstarken Betriebsräten in Großbetrieben und denen in mittleren Betrieben (vgl. Hertwig/Wirth 2021).

Der Grad der Einhaltung gesetzlicher Vorschriften geht durch Homeoffice-Arbeit zurück. In der Zeit der Corona-Pandemie erfolgten für Homeoffice-Arbeitsplätze nur in einem Ausnahmefall (Käserei 1) systematische Gefährdungsbeurteilungen. Insofern trägt Homeoffice-Arbeit zur Erosion von Arbeitsschutzstandards bei. In den Interviews finden sich keine Hinweise darauf, dass Homeoffice-Arbeit als Betriebsänderung begriffen wurde; auch Fragen des Datenschutzes spielten unter Pandemiebedingungen nur eine geringe Rolle. Die Nutzung des Rechts auf digitalen Zugang zu Beschäftigten war zwar in keinem Fall umstritten. Jedoch werden digitale Zugänge noch nicht systematisch ausgearbeitet und genutzt. Hier besteht ein erheblicher Modernisierungsbedarf, den die Gewerkschaften in Zusammenarbeit mit den Betriebsräten bearbeiten müssten.

Im Einklang mit den sozialwissenschaftlichen Erkenntnissen zu Homeoffice-Arbeit und Betriebsräten zeigt auch diese Studie: Die Interessenvertretungen befinden sich in einem kollektiven Lernprozess. Die Entwicklung von Betriebsvereinbarungsentwürfen, die Konzeption von Aktionen im Konfliktfall unter den Bedingungen weitverbreiteter Homeoffice-Arbeit, virtuelle Treffen als Element von „prozessorientierter Kollegialität“ (vgl. Carstensen/Matuschek 2020) und die Virtualisierung der Betriebsversammlungen sind erste Ansätze einer Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen. Allerdings – und auch das steht in Einklang mit den vorliegenden Befunden – ändert sich trotzdem die Kommunikation im Betrieb. Unter Homeoffice-Bedingungen ist sie weniger intensiv. Das bedeutet: Es müssen noch zusätzliche Anstrengungen unternommen werden, um Solidarität im Betrieb herzustellen und aufrechtzuerhalten. Sie ist die Voraussetzung von Handlungsfähigkeit. Dies ist wahrscheinlich auch ein Grund, warum Betriebsräte bislang in der Regel noch nicht zu „Co-Digitalisierern“ (Niewerth u. a. 2021, S. 475) geworden sind. Und trotzdem sind die Beschäftigten nicht allein zu Haus – denn die Betriebsräte greifen ihre Interessen auf.

Diese explorative Studie widerlegt Auffassungen vom unproduktiven Arbeiten im Homeoffice. Sie zeigt im Gegenteil: Die Beschäftigten sind – trotz pandemiebedingter zusätzlicher Belastungen – besonders produktiv. In allen Fällen wurde festgestellt, dass die Arbeitsproduktivität zumindest gleich blieb, in der Regel sogar gestiegen ist. Dies liegt u. a. daran, dass (unbezahlte) Arbeitszeiten ausgedehnt wurden oder schlichtweg effizienter gearbeitet werden konnte. Zudem kann ein Unternehmen zukünftig relevante Kostensenkungen realisieren, indem es Telearbeit durch mobile Arbeit ersetzt. Allerdings geht mit vollständiger Homeoffice-Arbeit die Gefahr sozialer Isolation und unerkannter Erkrankungen einher. Sie lassen sich vermeiden, indem Büroarbeit und Homeoffice bewusst miteinander kombiniert werden.

Homeoffice-Arbeit hat bis zum Untersuchungszeitraum in den meisten Fällen (vier von fünf) nicht zu einer Veränderung des vorherrschenden Stils industrieller Beziehungen geführt. Nur in einem Fall verschärft das Management die Gangart vor dem Hintergrund einer wirtschaftlichen Krisensituation. Die Interessenvertretung steht dem, selbst wenn sie anders handeln wollte, aufgrund asymmetrischer Machtverhältnisse in Unternehmenskrisen (zumindest bislang) weitgehend machtlos gegenüber. Die langfristigen Folgen für die Interaktion von Management und Betriebsrat sind aber noch zu untersuchen (vgl. Behrens/Brehmer 2022).

Die vorliegende Studie zeigt: Die Beziehungen zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften bleiben, was ihre Zusammenarbeit angeht, relativ stabil. Die Gewerkschaften können sogar ihre Bedeutung als Beratungseinrichtung von Betriebsräten

unter Beweis stellen. Für sie birgt Homeoffice-Arbeit demnach sogar Chancen – wenngleich eine Mobilisierung in Tarifrunden deutlich schwieriger werden könnte als bisher, weil direkte persönliche Kontakte bei Homeoffice-Arbeitenden weitgehend entfallen.

Eine differenzierte Diskussion der Regulierung von Homeoffice-Arbeit und ihrer Bedingungen in Tarifverträgen ist – wie angesichts der wenigen vorliegenden Digitalisierungstarifverträge zu vermuten ist (vgl. Dittmar 2021) – erst noch zu führen. Gleichwohl sind Initiativen in diese Richtung zu erwarten. Denn das Recht auf digitalen Zugang ist umkämpft und der tariflichen Regelung von Homeoffice-Arbeit wird eine gewisse Mobilisierungsfähigkeit attestiert. In diesen Tarifverträgen könnten dann auch Fragen der Arbeitszeiterfassung, der Leistungs- und Verhaltenskontrolle adressiert sowie die Kompensation Homeoffice-bedingter Mehraufwendungen geregelt werden.

Neben diesen in der vorliegenden Literatur angesprochenen Aspekten beleuchtet die vorliegende explorative Untersuchung weitere Faktoren. Eine zentrale Herausforderung stellt der weitgehende Zusammenbruch der klassischen Kommunikationswege der Betriebsräte dar. Dies macht es für Letztere kritisch, ihre Überwachungsaufgaben zu erfüllen, z. B. hinsichtlich der Arbeitszeiten. „Der Betrieb als sozialer Ort“ (vgl. Rat der Arbeitswelt 2022) ermöglicht beides. Insofern ist nach alternativen Wegen zu den pandemiebedingten Notmaßnahmen zu suchen, z. B. durch geschickte Kombination und Regulierung von Homeoffice- und Büroarbeit. Dabei zeigt sich: Die Verlagerung von Arbeit in den Privatbereich der Arbeitenden bzw. an andere Orte führt zu einer Machtverschiebung zugunsten von bestimmten Führungskräften, die dies zur Intensivierung von Arbeit und Verlängerung von Arbeitszeiten nutzen (können). Dagegen wehren sich Beschäftigte zuweilen in mikropolitischen Auseinandersetzungen, so dass das Konfliktniveau in Betrieben in diesen Fällen ansteigt.

Homeoffice-Arbeit bringt nicht nur individuelle Konkurrenzen hervor, die sich Führungskräfte zunutze machen. Sie haben auch das Potenzial, die Belegschaft in unterschiedliche Gruppen zu spalten. Dabei können Stereotype unter Beschäftigten (z. B. Produktion versus Administration) wirksam werden wie im Fall Baustoffe 2 (vgl. Kapitel 5.4); oder zwischen Homeoffice-Gewinnern und -Verlierern, wie im Fall Logistikdienstleister 1 (ebd.). In Verhandlungen mit dem Arbeitgeber können aber auch – wie letzteres Beispiel zeigt – unterschiedliche Fraktionen im Betriebsrat entstehen, die Verhandlungsprozesse beeinträchtigen und erst innerhalb des Gremiums wieder aufgehoben werden müssen.

Homeoffice-Arbeit verändert die Beziehung zum Management. Dabei werden etablierte Interaktionsmuster wie der Stil industrieller Beziehungen in der Regel (noch?) nicht hinterfragt (vgl. Beh-

rens/Brehmer 2022). Aber die Transaktionskosten senkende, schnelle und informelle Abklärung und Besprechung anliegender Fragen wird schwieriger. Mitbestimmung büßt dadurch wirtschaftliche Vorteile ein (vgl. Jirjahn 2010). Zudem verändert das Homeoffice die Verhandlungen mit dem Management: Neben den informellen Gesprächen am Rande von Verhandlungen können viele Elemente non-verbaler Kommunikation wie Gestik, Mimik, Tonfall nicht mehr in die Interpretation des Handelns integriert werden. Auch die so sichtbar werdenden Spaltungen auf der Managementseite lassen sich schwieriger in eigene Verhandlungsstrategien einbeziehen (vgl. Wirth 2021c). Insofern verschlechtert Homeoffice-Arbeit die Verhandlungsposition der Arbeitnehmerseite. Zudem hat sie ohne Rechtsanspruch seitens des Arbeitnehmenden das Potenzial, als Führungsinstrument missbraucht zu werden, indem sie selektiv und beding ermöglicht oder verweigert wird und sich damit die Machtasymmetrie zuungunsten der Beschäftigten (weiter) verändert.

Die empirischen Ergebnisse der explorativen Untersuchung zeigen darüber hinaus: Die befragten Betriebsräte handhaben die Herausforderungen von Homeoffice-Arbeit konstruktiv und teils sogar innovativ. Regelmäßige virtuelle Treffen einzuführen und zu propagieren, kann verhindern, dass kommunikative Strukturen und informelle Kontakte zusammenbrechen. Eine Politik des offenen Ohrs erscheint unter Homeoffice-Bedingungen notwendiger denn je. Sie kann als eine konkrete Umsetzung der Idee „Wir sind weiterhin für Sie da!“ interpretiert werden und Teil einer angepassten Kommunikationsstrategie des Betriebsrates sein, die ihm erforderliche Informationen für eine demokratische Betriebspolitik zugänglich macht. Diese veränderten *Kommunikationsformen* sind die Grundlage der Entwicklung neuer *Aktionsformen* in betrieblichen Konflikten. Eine Anpassung erfolgt bei besonders avanciert agierenden Betriebsräten. Sie kann nach einer Auswertung der Erfahrungen (im gewerkschaftlichen Zusammenhang) ggf. modifiziert auf andere Betriebe übertragen werden. Auch die Praxis in Betriebsräten im Falle komplexer Verhandlungen auf Präsenztermine zurückzugreifen, kann als eine Anpassung an veränderte Umstände interpretiert werden.

Aus diesen Interaktionen zwischen Betriebsräten und den zuständigen Branchengewerkschaften entwickeln sich erste Überlegungen zur Tarifierung von Homeoffice-Arbeit. Im Zuge einer Politik des „Rechtsfortschritts durch gewerkschaftliche Gegenmacht“ (vgl. Hoffmann 1968) könnten Tarifverträge zur Regulierung von Homeoffice-Arbeit beitragen. Ein Teil der befragten Betriebsräte hält eine Ausweitung tarifvertraglicher Regelungen auf diesen Gegenstand für unumgänglich.

Weniger Stabilität erzeugte die Verarbeitung von Homeoffice-Arbeit in zwei von fünf Betriebsratsgremien – in diesen Fällen taten sich (neue) Spaltungslinien auf (vgl. Kapitel 5.4). Insofern zeigt die

vorliegende Studie Diskussions- bzw. Moderationsbedarf auf, den die Betriebsräte (in Zusammenarbeit mit der Gewerkschaft) zuweilen erst noch bewältigen müssen.

Pandemiebedingt wurde das Homeoffice in vielen Betrieben ad hoc eingeführt. Dennoch überrascht es, dass die Rechte der Betriebsräte aus dem Betriebsverfassungsgesetz (obwohl vorhanden) bei der Einführung und der Praxis von Homeoffice-Arbeit praktisch kaum eine Rolle spielten. Möglicherweise handelt es sich dabei aber um ein vorübergehendes Phänomen – nicht zuletzt weil der Gesetzgeber § 87 Absatz 1 BetrVG um die Nr. 14 erweitert hat und damit dem Betriebsrat eine Mitbestimmung bei der Ausgestaltung von mobiler Arbeit einräumt.

7 FAZIT UND AUSBLICK

Angesichts der Verbreitung von Homeoffice-Arbeit und der veränderten Management-Haltung ihr gegenüber ist davon auszugehen, dass sie auch nach der Corona-Pandemie in nennenswertem Umfang erhalten bleiben wird. Sie ist deshalb wie betriebliche Arbeit durch Betriebsräte und Gewerkschaften auszugestalten. Eine Ausgestaltung könnte sie zu Telearbeit transformieren bzw. sie ihr annähern. Damit ginge ein Normalisierungsanspruch einher, der die zentralen negativen Auswirkungen von Homeoffice-Arbeit – soziale Isolation, Veränderung der betrieblichen Kommunikation, verschärfte Machtasymmetrien, Spaltungen in Belegschaft und Betriebsrat, erhöhter Leistungsdruck, ausufernde Arbeitszeiten – mittels Regulierung in Betriebsvereinbarungen und Tarifverträgen aufhebt. Entsprechende Entwürfe sind vorhanden (vgl. Mierich 2020; Dittmar 2021), bedürfen aber noch der Ausarbeitung, Durchsetzung und vor allem der Umsetzung. Zusätzliche Ansatzpunkte in diese Richtung können ggf. andere gesetzliche Grundlagen bieten, z. B. das Arbeitsschutzgesetz. Dies erhöht zugleich die Anforderungen an Betriebsräte und Gewerkschaften, sich auf orts- und zeitflexibel Arbeitende einzustellen, indem sie ihre Kommunikation und demokratischen Willensbildungsprozesse in Zusammenarbeit mit den Beschäftigten neu ausrichten und eine ergänzende und zielgruppenadäquate Digitalisierung der Kommunikationswege entwickeln. Solidarität(en) ist (bzw. sind) auch in Zusammenarbeit mit Homeoffice-Arbeitenden zu konstituieren. Möglicherweise ist dabei auch ein Recht auf Büroarbeit und den Betrieb als sozialen Ort zu verankern. Im Zusammenspiel mit neuen Bürokonzepten wie Flexoffice gilt es auch auf die Ausgestaltung neuer Bürolandschaften Einfluss zu nehmen, damit die Arbeitswelten der Zukunft human(er) werden.

Durch entsprechende Gremien und Bildungsarbeit können die Gewerkschaften einen geeigneten

Reflexionsraum zur Verfügung stellen, in dem die Herausforderungen, der bisherige Umgang sowie deren Wirkungen ausgewertet, analysiert und bewertet werden. Die Erkenntnisse dieser Reflexion können in einem nächsten Schritt in der Interaktion mit dem Management verwertet werden. Auf diese Weise können die Akteure neue Praktiken der Regulierung von Homeoffice-Arbeit entwickeln. Dabei sollten auch die Möglichkeiten und Grenzen rechtlicher Handlungsspielräume der Betriebsräte analysiert werden. In Frage kommen für diese Diskussion insbesondere die §§ 80, 87 Absatz 1 Nr. 1, 2, 3, 6, 7 und 14, 90, 91, 92, 95, 99 und 111 ff. BetrVG sowie die einschlägigen Regelungen des Arbeitsschutzgesetzes, des Arbeitszeitgesetzes und des Arbeitssicherheitsgesetzes. In diesem Reflexionsraum – gewerkschaftliche Gremien und Bildungsarbeit – lassen sich auch neue Aktionsformen entwickeln, die Homeoffice- und betrieblich Arbeitende gleichermaßen einbeziehen und in Beziehung setzen.

Gegenstand dieses Reflexionsprozesses in der (über-)betrieblichen Interessenvertretung kann auch das Management sein, das möglicherweise unterschiedliche Sichtweisen, Interessen bzw. Praktiken aufweist. Diese Unterschiede können in mikropolitischen Auseinandersetzungen oder in Koalitionen mit aufgeklärten Managementfraktionen genutzt werden. Auf diese Weise könnten dann im Zusammenspiel mit rechtlichen und tarifvertraglichen Handlungsoptionen modellhafte Regelungen von Homeoffice-Arbeit entstehen, die ggf. verbreitet werden. Da das Homeoffice einen Beitrag der Beschäftigten fordert, der bislang nicht entgolten wird (z. B. Raumkosten, Heizung, Büroausstattung), ist dieser im Rahmen der Regelungen zu vergüten – nicht zuletzt, weil die Arbeitsproduktivität der Homeoffice-Arbeitenden gleich bleibt oder wie in vielen Fällen sogar steigt. Homeoffice-Arbeit kann also Gegenstand von Tarifpolitik werden. Zudem sollte der zuweilen auftretende Missbrauch von Homeoffice-Arbeit als Führungs- bzw. Herrschaftsinstrument offensiv angegangen werden. Derartige Praktiken sollten (in Abstimmung mit den Betroffenen) aufgedeckt und thematisiert werden, um die Führungskultur zu beeinflussen.

Die Verbreitung von Homeoffice-Arbeit als Variante des orts- und zeitflexiblen Arbeitens stellt an den Gesetzgeber neue Anforderungen. Diese sollten im Rahmen einer Rechtsreform aufgegriffen werden. Von zentraler Bedeutung ist dabei die Verankerung bzw. Präzisierung des Rechts von Betriebsrat und Gewerkschaft auf digitalen Zugang zu den Mitarbeitenden. Des Weiteren kann der innerbetriebliche Diskurs belebt werden: über die Verankerung eines Homeoffice-Initiativrechtes des Betriebsrates, das er in Abstimmung mit den Beschäftigten ausübt. Dann wären Letztere in Betrieben mit Betriebsrat nicht nur den Initiativen des Managements (oder des Gesetzgebers) ausgeliefert, sondern könnten abgestimmt mit dem Betriebsrat im eigenen Interesse aktiv werden.

Homeoffice-Arbeit erfolgt in Privatwohnungen. Daher wären die räumlichen Bezugspunkte der Interessenvertretung jenseits des Betriebs um die Region/Stadt zu ergänzen. Damit könnten insbesondere die Gewerkschaften und aktive Ehrenamtliche an die Arbeit in DGB-Ortskartellen anknüpfen. Möglicherweise ergeben sich dadurch zusätzliche Kommunikations- und Abstimmungsmöglichkeiten untereinander, beispielsweise indem man sich wohnortnah persönlich treffen kann. Insgesamt geht es um eine weiterentwickelte regionale/lokale gesellschaftliche Einbettung von Homeoffice-Arbeit.

Die Befunde dieser explorativen Untersuchung generieren weitere Forschungsbedarfe. Da die Einführung von Homeoffice-Arbeit als pandemiebedingte Notmaßnahme erfolgte, wurde vielfach der Arbeitsschutz stiefmütterlich behandelt. Insofern könnten weitere Studien untersuchen: Handelt es sich um ein einmaliges Absenken der Standards? Oder entstehen langfristige Effekte, z. B. die Umgehung von Telearbeit, indem mobiles Arbeiten ausschließlich im Homeoffice stattfindet? Bislang blieb das Beziehungsgeflecht der Betriebsräte stabil. Allerdings basiert diese Stabilität auf langfristig gewachsenen und eingespielten Beziehungen. Dies kann durch turnusgemäße Neuwahlen von Betriebsratsgremien und/oder durch Personalfluktuation (auch auf Managementseite) gefährdet werden, weil die Routinen der Zusammenarbeit nicht mehr in den Beziehungsgeflechten verankert sind. Darauf könnten insbesondere Längsschnittuntersuchungen Antworten geben. Zudem wäre das managementseitige Überdenken der Büroarchitektur zu untersuchen (vgl. Seibold/Mugler 2022). Denn dadurch können die Interaktionserfordernisse der Akteure im Zusammenspiel mit Homeoffice-Arbeit verändert werden. Zwar ist relativ sicher: Die Unternehmen profitieren vielseitig von der Einführung des Homeoffice. Möglicherweise überbetonen sie jedoch die Einsparungen an Miet- und Raumkosten und unterschätzen, was sie durch eine veränderte räumliche Arbeitsteilung verlieren. Insofern wäre in weiteren Untersuchungen auch das Management einzubeziehen. Ebenso müssten noch stärker als bisher gleichstellungspolitische Fragen untersucht werden: z. B. ob sich avancierte Praktiken der Gleichstellung herausbilden und wenn ja: Welche? Und unter welchen Bedingungen?

Die vorliegende explorative Untersuchung unterliegt spezifischen Begrenzungen. Dazu gehört: Die Fallzahl (N = 5) ist relativ niedrig. Somit wurden nur Homeoffice-Praktiken, weniger Branchen und weniger Betriebsgrößenklassen untersucht. Umfassendere Erhebungen müssten auch die Managementseite einbeziehen, um deren Logik, Sicht- und Herangehensweisen besser zu verstehen. Eine Ausweitung unter diesen Gesichtspunkten und eine engere oder weitere Branchenauswahl können vertiefte, für Mitbestimmungsakteure und Gesetzgeber bedeutsame Einblicke gewähren.

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.



NÄHERE INFORMATIONEN

www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen

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

Schickt uns eure Vereinbarung



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 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\[at\]boeckler.de](mailto:angela-siebertz[at]boeckler.de)
+49 211 7778-288

Sandra Mierich:

[sandra-mierich\[at\]boeckler.de](mailto:sandra-mierich[at]boeckler.de)
+49 211 7778-587

Nils Werner:

[nils-werner\[at\]boeckler.de](mailto:nils-werner[at]boeckler.de)
+49 211 7778-167

- Abendroth, A./Diewald, M. (2019):** Auswirkungen von Teleheimarbeit auf geschlechtsspezifische Einkommensungleichheiten in Arbeitsorganisationen. Die Bedeutung unterschiedlicher Umsetzungsformen. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 71 (1), S. 81–109.
- Ahlers, E./Mierich, S./Zucco, A. (2021):** Homeoffice. Was wir aus der Zeit der Pandemie für die zukünftige Gestaltung von Homeoffice lernen können. WSI Report Nr. 65. Düsseldorf: Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI) der Hans-Böckler-Stiftung. https://www.wsi.de/de/faust-detail.htm?sync_id=9227
- Alipour, J.-V./Fadinger, H./Schymik, J. (2020):** My home is my castle – The benefits of working from home during a pandemic crisis. ifo Working Paper No. 329. München: Ifo-Institut. <https://www.ifo.de/publikationen/2020/working-paper/my-home-my-castle-benefits-working-home-during-pandemic-crisis>
- Alipour, J.-V./Falck, O./Schüller, S. (2020):** Homeoffice während der Pandemie und die Implikationen für eine Zeit nach der Krise. In: *Ifo-Schnelldienst* 73 (7), 30–36. <https://www.ifo.de/publikationen/2020/aufsatz-zeitschrift/homeoffice-waehrend-der-pandemie-und-die-implikationen>
- Augsten, K. (2021):** Mobile Arbeit – Homeoffice – Telearbeit. Praxisratgeber für Betriebs- und Personalräte. Frankfurt am Main.
- Backhaus, N./Tisch, A./Kagerl, C./Pohlan, L. (2020):** Arbeit von zuhause in der Corona-Krise: Wie geht es weiter? baua: Bericht kompakt. 1. Auflage. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. <https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Bericht-kompakt/Homeoffice-Corona.html>
- Behrens, M./Brehmer, W. (2022):** Betriebs- und Personalratsarbeit in Zeiten der Covid-Pandemie. WSI-Report Nr. 75. Düsseldorf: Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI) der Hans-Böckler-Stiftung. <https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?produkt=HBS-008316>
- Behruzi, D./Brinkmann, U./Paulitz, T. (2021):** Corona-Krise – Stresstest für die Mitbestimmung. In: *WSI-Mitteilungen*, 74 (4), S. 296–305. www.wsi.de/de/wsi-mitteilungen-crona-krise-mitbestimmung-34507.htm
- Bellmann, L./Gleiser, P./Hensgen, S./Kagerl, C./Kleifgen, E./Leber, U./Moritz, M./Pohlan, L./Roth, D./Schierholz, M./Stegmeier, J./Umkehrer, M./Backhaus, N./Tisch, A. (2021):** Homeoffice in der Corona-Krise: leichter Rückgang auf hohem Niveau. IAB-Forum vom 11.10.21. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit (IAB). https://www.iab.de/389/section.aspx/Publikation/K211012_MA6
- BMAS Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2021):** SARS-Co-Arbeitsschutzverordnung (Corona-ArbSchV) vom 21.1.2021. https://www.bundesanzeiger.de/pub/publikation/5_QH1uegEXs2_GTWX-Keln/content/5_QH1uegEXs2_GTWXKeln/BAanz%20AT%2022.01.2021%20V1.pdf?inline
- Bonin, H./Eichhorst, W./Kaczynska, J./Kümmerling, A./Rinne, U./Scholten, A./Steffes, S. (2020):** Verbreitung und Auswirkungen von mobiler Arbeit und Homeoffice. IZA Research Report No. 99. Bonn: Institut zur Zukunft der Arbeit (IZA). <https://www.iza.org/publications/r/216/verbreitung-und-auswirkungen-von-mobiler-arbeit-und-homeoffice>
- Breisig, T. (2016):** Personal. Grundlagen und Handlungsfelder aus arbeitspolitischer Sicht. 2. Auflage. Herne.
- Breisig, T. (2020):** Führung auf Distanz und gesunde Führung bei mobiler Arbeit. In: *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 74 (3), S. 188–194.
- Brenke, K. (2016):** Home Office: Die Möglichkeiten werden bei weitem nicht ausgeschöpft. In: *DIW-Wochenbericht*, 83 (5), S. 95–105. https://www.diw.de/de/diw_01.c.525999.de/wochenberichte/home_office_moeglichkeiten_werden_bei_weitem_nicht_ausgeschoepft.html
- Carstensen, T./Matuschek, I. (2020):** Prozessorientierte Kollegialität im Corona-Modus. Mitbestimmungsportal vom 2.9.2020. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. <https://www.mitbestimmung.de/html/prozessorientierte-kollegialitat-im-15382.html>
- DAK-Gesundheit (2021):** Digitalisierung und Homeoffice in der Corona-Krise – Update. Sonderanalyse zur Situation in der Arbeitswelt vor und während der Pandemie. <https://www.dak.de/dak/download/studie-pdf-2448800.pdf>
- Däubler, W. (2020):** Digitalisierung und Arbeitsrecht. Künstliche Intelligenz – Homeoffice – Arbeit 4.0. 7. Auflage. Frankfurt am Main.
- Däubler, W. (2022):** Interessenvertretung durch Gewerkschaften und Betriebsrat im digitalen Betrieb. Frankfurt am Main.
- Detje, R./Sauer, D. (2021):** Corona-Krise im Betrieb. Empirische Erfahrungen aus Industrie und Dienstleistungen. Hamburg.
- DGB-Index Gute Arbeit (2020):** Mehr als Homeoffice – Mobile Arbeit in Deutschland. Report 2020. Ergebnisse des DGB-Index Gute Arbeit 2020. Berlin: Institut DGB-Index gute Arbeit. <https://index-gute-arbeit.dgb.de/++co++6bbbd7ec-0c7f-11eb-8fc7-001a4a160123>
- DGB-Index Gute Arbeit (2021):** Arbeiten im Homeoffice. DGB-Index Gute Arbeit kompakt 01/2021. Berlin: Institut DGB-Index gute Arbeit. <https://index-gute-arbeit.dgb.de/++co++664c54a4-d811-11eb-93de-001a4a160123>
- DGUV Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (2021):** Check-up Homeoffice. <https://publikationen.dguv.de/widgets/pdf/download/article/4018>
- Dittmar, N. (2021):** „Digitalisierung“ als Gegenstand von Tarifpolitik. Beitrag zur GIRA-Jahrestagung 2021 am 28. und 29. Oktober 2021 in Frankfurt am Main. Unveröffentlichtes Vortragsmanuskript.
- Flick, U. (2007):** Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung. Reinbek.
- Flüter-Hoffmann, C./Stettes, O. (2022):** Homeoffice nach fast zwei Jahren Pandemie. Ein Rück- und Ausblick über die Verbreitung und Struktur der räumlichen und zeitlichen Flexibilisierung von Arbeit in Deutschland, Europa und den USA. IW-Report 2/2022. Köln: IW. <https://www.iw-koeln.de/studien/christiane-flueterhoffmann-oliver-stettes-homeoffice-nach-fast-zwei-jahren-pandemie.html>
- Friedman, A. L. (1977):** Industry and labour. MacMillan. London/Basingstoke.
- Fürstenberg, F. (1958):** Der Betriebsrat – Strukturanalyse einer Grenzinstitution. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 10 (3), S. 418–429.

- Geiling, H./Meise, S./Eversberg, D. (2012):** Die IG Metall lokal. Düsseldorf.
- Gersemann, O./Wisdorff, F. (2014):** Telearbeit: Der Trend zum „Home Office“ ist eine Illusion. Welt Online vom 12.1.2014. www.welt.de/wirtschaft/article123774374/Der-Trend-zum-Home-Office-ist-eine-Illusion.html
- Grunau, P./Haas, G.-C. (2021):** Homeoffice in der Corona-Krise: Vorbehalte haben abgenommen. IAB-Forum Online vom 14.6.2021. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit <https://www.iab-forum.de/homeoffice-in-der-corona-krise-vorbehalte-haben-abgenommen/>
- Grunau, P./Ruf, K./Steffes, S./Wolter, S. (2019):** Mobile Arbeitsformen aus Sicht von Betrieben und Beschäftigten: Homeoffice bietet Vorteile, hat aber auch Tücken. IAB-Kurzbericht 11/2019. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit. <https://www.iab.de/194/section.aspx/Publikation/k190604j02>
- Grunau, P./Steffes, S./Wolter, S. (2020):** Homeoffice in Zeiten von Corona. In vielen Berufen gibt es ungenutzte Potenziale. ZEW-Kurzexpertise 20-03. Mannheim: ZEW – Leibniz-Zentrum für europäische Wirtschaftsforschung. <https://www.zew.de/publikationen/homeoffice-in-zeiten-von-corona>
- Haufe Online Redaktion (2021):** Wenig Unterstützung im Homeoffice. Haufe Online, News vom 2.11.2021. https://www.haufe.de/personal/hr-management/wenig-unterstuetzung-bei-ausstattung-im-homeoffice_80_554506.html
- Hay, D./Mierich, S./Werner, N. (2021):** Mitbestimmung als Konstante in der Pandemie. Mitbestimmungsreport 69. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-008210
- Hertle, H.-H./Weinert, R. (1990):** Der Rückzug aus der Fläche – Vom allmählichen Verschwinden der Gewerkschaften. In: Leviathan, 18 (3), S. 144–165.
- Hertwig, M./Wirth, C. (2021):** Praktiken der Onsite-Werkvertragsnutzung in Deutschland. Arbeit, Management und Interessenvertretung. Baden-Baden.
- Hoffmann, R. (1968):** Rechtsfortschritt durch gewerkschaftliche Gegenmacht. Frankfurt am Main.
- IAB Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit (2021a):** Aktuelle Daten und Indikatoren – Ergebnisse aus Welle 2 der Online-Befragung „Leben und Erwerbstätigkeit in Zeiten von Corona“, 16.9.2020. Nürnberg: IAB. http://doku.iab.de/arbeitsmarktdaten/Adul_HOPP_W2.xlsx
- IAB Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit (2021b):** Folgen der Corona-Krise auf den Arbeitsmarkt. Aktuelle Daten 2021 und 2020. Nürnberg: IAB. https://www.iab.de/de/iab-aktuell/folgen_der_corona-krise_auf_den_arbeitsmarkt/aktuelledaten2020_2021.aspx#Aktuelle%20Daten%202021
- Jirjahn, U. (2010):** Ökonomische Wirkungen der Mitbestimmung in Deutschland: Ein Update. Arbeitspapier 186. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-004657
- Jürgens, U. (1984):** Die Entwicklung von Macht, Herrschaft und Kontrolle im Betrieb als politischer Prozess – Eine Problemskizze zur Arbeitspolitik. In: Jürgens, U./Naschold, F. (Hrsg.): Arbeitspolitik. Opladen, S. 58–91.
- Kaczynska, J./Kümmerling, A. (2021):** Flexibel in Zeit und Raum – Gelingensbedingungen von Homeoffice und mobiler Arbeit in KMU. In: Haipeter, T./Hoose, F./Rosenbohm, S. (Hrsg.): Arbeitspolitik in digitalen Zeiten. Entwicklungslinien einer nachhaltigen Regulierung und Gestaltung von Arbeit. Baden-Baden, S. 83–108.
- Kern, H./Schumann, M. (1984):** Das Ende der Arbeitsteilung? München.
- Kotthoff, H. (1995):** Betriebsräte und betriebliche Reorganisation. In: Arbeit, 4 (4), S. 425–447.
- Lott, Y. (2021):** Do employees always reciprocate home-based working with commitment? Working Paper No. 213. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Lott, Y./Ahlers, E./Wenckebach, J./Zucco, A. (2021):** Recht auf mobile Arbeit – warum wir es brauchen, was es regeln muss. Policy Brief Nr. 55. Düsseldorf: Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI) der Hans-Böckler-Stiftung. https://www.wsi.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-008012
- Matuschek, I./Krause, C. (2021):** Homeoffice: Wie mobiles Arbeiten gelingt. Mitbestimmungsportal vom 19.1.2021. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. <https://www.mitbestimmung.de/html/home-office-wie-mobiles-arbeiten-16574.html>
- Mierich, S. (2020):** Orts- und zeitflexibles Arbeiten. Praxiswissen Betriebsvereinbarungen. Reihe Study Nr. 446. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=9057
- Mierich, S./Zucco, A. (2021):** Homeoffice in Zeiten von Corona. In: Arbeitsrecht im Betrieb, 42 (5), S. 26–28.
- Minssen, H. (Hrsg.) (2000):** Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit. Berlin.
- Mittländer, S. (2022):** Sicher und gesund mobil arbeiten. In: Arbeitsrecht im Betrieb, 43 (1), S. 15–18.
- Müller-Jentsch, W. (2011):** Gewerkschaften und Soziale Marktwirtschaft seit 1945. Stuttgart.
- Müller-Jentsch, W. (2019):** Mitbestimmung. Arbeitnehmerrechte im Betrieb und Unternehmen. Wiesbaden.
- Niehoff, S./Holst, H./Fessler, A. (2022):** Verfestigte Klassenungleichheiten. Zur alltagsweltlichen Dynamik der Corona-Pandemie. In: Arbeit, 31 (1/2), S. 133–154.
- Niewerth, C./Wannöffel, M./Massolle, J./Jelkmann, D. (2021):** Mitbestimmung in der digitalen Transformation. In: Allespach, M./Rudel, M. (Hrsg.): Mitbestimmung – Ein Thema für die Wirtschaftswissenschaften. Studienbriefe zu zentralen Handlungsfeldern der Betriebswirtschaftslehre. Frankfurt am Main, S. 427–547. https://www.uni-frankfurt.de/107239092/Mitbestimmung_Ein_Thema_für_die_Wirtschaftswissenschaften
- Porter, M. E. (2008):** Wettbewerbsstrategie. Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 11. Auflage. Frankfurt am Main/New York.
- Rat der Arbeitswelt (2022):** Der Betrieb als sozialer Ort. Entwicklungen. Herausforderungen. Empfehlungen. Ein Positionspapier des Rats der Arbeitswelt. Berlin: Rat der Arbeitswelt. <https://www.arbeitswelt-portal.de/arbeitsweltbericht/betrieb-als-sozialer-ort#c2949>

Reiche, L. (2021): Homeoffice: „Beschäftigte müssen für die Nutzung der heimischen Wohnung entschädigt werden“. Interview mit Norbert Reuter. Manager Magazin Online vom 22.11.2021. <https://www.manager-magazin.de/politik/deutschland/homeoffice-verdi-fordert-finanzielle-entschaedigung-fuer-nutzung-der-eigenen-wohnung-a-08da50fd-72af-465a-a685-3f9beaa4136a>

Schein, E. H. (1984): Coming to a new awareness of organizational culture. In: Sloan Management Review, 25 (2), S. 3–16.

Schreyögg, G./Koch, J. (2014): Grundlagen des Managements. Basiswissen für Studium und Praxis. 3. Auflage. Wiesbaden.

Schulze, M.-O. (2021): Homeoffice mitbestimmt! In: Arbeitsrecht im Betrieb, 42 (7/8), S. 56–57.

Seibold, B./Mugler, W. (2022): Neue Arbeitswelten, neue Chancen?! In: Arbeitsrecht im Betrieb, 43 (3), S. 14–17.

Steiner, R. (2022): Arbeiten ohne Grenzen. In: Arbeitsrecht im Betrieb, 43 (1), S. 10–14.

Stettes, O./Voigtländer, M. (2021): Büroflächenabbau bleibt die Ausnahme. IW-Kurzbericht Nr. 6 vom 5. Februar 2021. Köln: Institut der deutschen Wirtschaft (IW). <https://www.iwkoeln.de/studien/oliver-stettes-michael-voigtlaender-bueroflaechenabbau-bleibt-die-ausnahme-499329.html>

Vogl, G./Carstensen, T. (2021): Mobiles Arbeiten vor und seit Corona. In: WSI Mitteilungen, 74 (3), S. 192–198.

Weber, C./Thomson, B./Pundt, F. (2018): Die Notwendigkeit von Führung in einer digitalisierten Arbeitswelt – eine Netnografie. 1. Auflage. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (bua). <https://www.bua.de/DE/Angebote/Publikationen/Fokus/Fuehrung-Netnografie.html>

Weltz, F. (1977): Kooperative Konfliktverarbeitung. Ein Stil industrieller Beziehungen in deutschen Unternehmen. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, 28 (5 + 8), S. 291–301 und S. 489–494.

Wirth, C. (2021a): Personalmanagement und Mitbestimmung. In: Allespach, M./Rudel, M. (Hrsg.): Mitbestimmung – ein Thema für die Wirtschaftswissenschaften. Studienbriefe zu zentralen Handlungsfeldern der Betriebswirtschaftslehre. Frankfurt am Main, S. 83–242. https://www.uni-frankfurt.de/107239092/Mitbestimmung__Ein_Thema_für_die_Wirtschaftswissenschaften

Wirth, C. (2021b): Arbeitsbeziehungen im dualen System industrieller Beziehungen. In: Allespach, M./Rudel, M. (Hrsg.): Mitbestimmung – Ein Thema für die Wirtschaftswissenschaften. Studienbriefe zu zentralen Handlungsfeldern der Betriebswirtschaftslehre. Frankfurt am Main, S. 45–81. https://www.uni-frankfurt.de/107239092/Mitbestimmung__Ein_Thema_für_die_Wirtschaftswissenschaften

Wirth, C. (2021c): Konkurrenzen und Solidaritäten: Auf dem Weg zu neuen Praktiken? – Inspirationen durch Anton Kobel. In: Wirth, C. (Hrsg.): Konkurrenzen und Solidaritäten. Festschrift für Anton Kobel zum 75. Geburtstag. Baden-Baden, S. 1–29.

WSI Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut der Hans-Böckler-Stiftung (2021): Neue Verordnung wirkt sich aus. Deutlicher Anstieg: 24 Prozent der Erwerbstätigen arbeiten aktuell vorwiegend oder ausschließlich im Homeoffice. Pressedienst vom 16.2.2021. Düsseldorf: WSI. https://www.boeckler.de/pdf/pm_wsi_2021_02_16.pdf



Alle Links wurden zuletzt am 17.08.2022 geprüft

AUTORENSCHAFT

Dr. Carsten Wirth ist Professor an der Hochschule Darmstadt, Fachbereich Gesellschaftswissenschaften, sozial- und kulturwissenschaftliches Begleitstudium. Arbeitsgebiete: Arbeitswissenschaft, Personal und Organisation.
Kontakt: carsten.wirth@h-da.de

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

Betriebs- 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 78-15 0
rainer-jung@boeckler.de

Satz: I.M.U.

Redaktion

Sandra Mierich, Referat Arbeit und Mitbestimmung
Hans-Böckler-Stiftung, Telefon: +49 (2 11) 77 78-587
sandra-mierich@boeckler.de

Ausgabe

Mitbestimmungspraxis Nr. 48

ISSN 2366-0449



„Homeoffice-Beschäftigte allein zu Haus?“ von Carsten Wirth 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.