

# Corona-Krise – Stresstest für die Mitbestimmung

Die Corona-Pandemie hat in allen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Bereichen weitreichende Auswirkungen. Das gilt auch für die betriebliche Mitbestimmung. Der Beitrag geht der Frage nach, ob und unter welchen Bedingungen die demokratischen Beteiligungsrechte der Belegschaften in dieser Ausnahmekrise respektiert werden. Es wird gefragt, welche Faktoren ausschlaggebend dafür sind, ob die Mitbestimmung den pandemischen „Stresstest“ besteht. Untersucht wird dies in Großbetrieben verschiedener Branchen sowie im Gesundheitswesen. Die explorative Studie basiert auf einer breiten qualitativen Empirie und erlaubt erste verallgemeinerbare Befunde.

DANIEL BEHRUZI, ULRICH BRINKMANN, TANJA PAULITZ

## 1 Einleitung

Die Corona-Pandemie legt in allen Bereichen von Wirtschaft und Gesellschaft bestehende Stärken, vor allem aber systemische Schwächen offen. Das gilt auch für die betriebliche Mitbestimmung, die durch die Pandemie einem veritablen Stresstest unterzogen wird. Ob und wie wirkungsmächtig die demokratische Mitgestaltung betrieblicher Bedingungen ist, muss sich besonders in Krisenzeiten, in Phasen der „De-Normalisierungen“ (Volkmer/Werner 2020, S.13) erweisen. Deren Analyse kann daher zum einen wichtige Hinweise für Veränderungspotenziale und -notwendigkeiten liefern. Zum anderen ist, wie in anderen Bereichen auch, in Bezug auf die Mitbestimmung davon auszugehen, dass durch die Krise angeschobene oder beschleunigte Veränderungen dauerhafte Spuren hinterlassen können. Daher werden empirisch fundierte, sozialwissenschaftliche Analysen der jüngsten Entwicklungen dringend benötigt.

Auch in dem von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Projekt „Digitale Bohème und Mitbestimmung“<sup>1</sup> waren wir mit den erdrutschartigen Veränderungen der vergangenen Monate konfrontiert. Das Projekt untersucht digitale Implementierungsprozesse mit Blick auf die Machtressourcen digital besonders versierter Beschäftigter und die betrieblichen Mitbestimmungsorgane (siehe

u. a. Simon et al. 2021; Brendel et al. 2020). Erste Erkenntnisse sind, dass die innerbetriebliche Arbeitsorganisation im Zuge der Digitalisierung aufgebrochen und auf individueller sowie kollektiver Ebene neu ausgehandelt werden muss und dass bestehende Interessenkonflikte durch die Einführung digitaler Technik oftmals verschärft und auf neue Felder verlagert werden. Mit der Pandemie kommt ein weiteres disruptives Element hinzu, das zum einen die mit der Digitalisierung in Zusammenhang stehenden Prozesse beschleunigt, zum anderen aber auch unabhängig hiervon zum „Stresstest“ für die Mitbestimmung wird.

Diese radikalen Veränderungen im Forschungsfeld konnten und wollten wir nicht einfach ignorieren. Deshalb haben wir entschieden, unseren Blick zu weiten und neben dem Zusammenhang von Digitalisierung und Mitbestimmung auch die betrieblichen Folgen der Corona-Pandemie zu untersuchen. Die zentrale Forschungsfrage ist dabei, welche Einflussfaktoren dazu beitragen, dass die betriebliche Mitbestimmung den pandemischen Stresstest besteht. In welchen Fällen setzen Arbeitgeber auf eine Einbindung der Belegschaftsvertretung? Und wo dies nicht der Fall ist: Unter welchen Voraussetzungen ist die Interessenvertretung in der Lage, die kollektiven und

1 Siehe <https://www.boeckler.de/de/suchergebnis-forschungsfoerderungsprojekte-detailseite-2732.htm?projekt=2017-451-2>

individuellen Rechte der Beschäftigten auch unter Druck zu verteidigen? Hierzu werden in diesem Beitrag erste Befunde vorgestellt und systematisiert. Sie erlauben es, das aktuelle Spektrum an Entwicklungen, wesentliche Größenordnungen und Zusammenhänge auf einer belastbaren empirischen Basis auszuleuchten.

Mit Fokus auf die genannte Fragestellung haben wir in einem ersten Schritt in den Fallbetrieben zusätzliche Experteninterviews geführt. Darüber hinaus haben wir in einem zweiten Schritt entschieden, mit dem Gesundheitswesen ein weiteres Forschungsfeld hinzuzuziehen. Krankenhäuser und Pflegeeinrichtungen stehen gewissermaßen im Zentrum dieses „perfekten Sturms“. Ihnen wird im öffentlichen Diskurs zu Recht eine „Systemrelevanz“ zugeschrieben – zum Teil explizit im Gegensatz zu Sektoren wie der Automobilindustrie, die seit Jahrzehnten nicht nur wirtschaftlich, sondern auch in Bezug auf die Arbeitsbeziehungen als „Trendsetter“ gelten (Mayer-Ahuja/Detje 2020, S. 496; Haipeter/Lehndorff 2005, S. 105). Zudem sind weite Teile des Gesundheitswesens, insbesondere die Altenpflege, durch eine kleinbetriebliche Struktur geprägt, die die Mitbestimmung vor große Herausforderungen stellt. Gleiches gilt für die unterschiedlichen Rechtskreise der Betriebsverfassung, der Personalvertretungsgesetze sowie der kirchlichen Mitarbeitervertretungsgesetze, die ein weiteres Element fragmentierter Arbeitsbeziehungen im Gesundheitswesen bilden. Etliche Einrichtungen sind ganz ohne betriebliche Interessenvertretung, die gewerkschaftlichen Organisationsgrade sind in der Regel weit aus niedriger als in der Industrie (Schroeder 2017, 2018). All dies macht die Branche für eine Forschung interessant, die sich nicht darauf beschränken will, die pandemischen Auswirkungen auf die Mitbestimmung nur in gewerkschaftlich stark organisierten Großbetrieben zu untersuchen.

Der Aufbau des Beitrags entspricht dem empirischen Vorgehen. Nach der Darstellung der Forschungsmethoden (Abschnitt 2) und einem kurzen Abriss über die bisherige Literatur zu den Auswirkungen der Corona-Pandemie auf Industrielle Beziehungen und Digitalisierung (3) werden die empirischen Erkenntnisse zunächst in Bezug auf Großbetriebe (4) und dann auf das Gesundheitswesen (5) diskutiert. Forschungsleitend ist dabei die Frage, wie Arbeitgeber und betriebliche Interessenvertretungen in der Pandemie agieren bzw. interagieren und welche womöglich langfristigen Folgen sich für die betriebliche Mitbestimmung daraus ergeben. Im Fazit (6) werden die Ergebnisse zusammengefasst und mögliche Schlussfolgerungen diskutiert. Zu betonen ist, dass angesichts der extrem volatilen Situation und ungewisser Perspektiven alle Aussagen mit Vorsicht und Vorläufigkeit getroffen werden müssen. Trotz dieser Relativierung hoffen wir, erste Erkenntnisse über die Wirkungen der Corona-Krise auf die Mitbestimmung aufdecken und zur weiteren Diskussion über Konsequenzen daraus anregen zu können.

## 2 Forschungsmethoden

Die Pandemie ist auch für die empirische Forschung selbst eine große Herausforderung. In unserem Projekt hatte sie zur Folge, dass ethnografische Forschungsmethoden plötzlich weitgehend undurchführbar wurden. Sie spielten ursprünglich im Projekt neben Gruppendiskussionen und Experteninterviews eine zentrale Rolle. Um dennoch aussagekräftige Daten zu erhalten, haben wir zum einen den Fokus stärker als ursprünglich geplant auf Experteninterviews gelegt, die auch digital durchgeführt werden können. Zum anderen haben wir – motiviert durch entsprechende Hinweise von Betriebsrät\*innen und vor allem von Gewerkschafter\*innen – das Forschungsfeld ausgeweitet. Hier bot sich das Gesundheitswesen aus den genannten Gründen an, um die Folgen der Pandemie für die betriebliche Mitbestimmung in einem besonders betroffenen Bereich zu analysieren.

Die explorative Studie basiert auf einem Mix unterschiedlicher qualitativer Forschungsmethoden. Ziel war es, auf eine breite, aus diversen Quellen gespeiste empirische Basis zurückgreifen zu können, um eine möglichst große Aussagekraft zu gewährleisten. In einem ersten Schritt haben wir dazu weitere Interviews mit Betriebsrät\*innen in den ursprünglichen Projektbetrieben aus den Branchen Metallindustrie, Telekommunikation und Chemieindustrie<sup>2</sup> geführt, der Fokus lag nun auf den Folgen der Corona-Situation für die betriebliche Mitbestimmung und die Digitalisierung. Hierbei handelt es sich jeweils um Großbetriebe mit vergleichsweise starken Mitbestimmungsorganen und großen institutionellen sowie organisationalen Machtressourcen. Selbst in diesem Setting zeigen sich deutliche Indizien für eine disruptive Wirkung und tendenzielle Schwächung der Mitbestimmung durch die Pandemie.

Ebenfalls problemzentrierte Experteninterviews wurden mit sechs ver.di-Sekretär\*innen geführt, die in jeweils einer Region Bayerns für das Gesundheitswesen zuständig sind. Zudem konnten schriftliche, semistrukturierte und fokussierte qualitative Befragungen durchgeführt werden. An einer ersten Befragungswelle in der Altenpflege beteiligten sich im April 2020 insgesamt 62 betriebliche Interessenvertreter\*innen. An einer zweiten Befragung von Mitte Januar bis Anfang Februar 2021 nahmen insgesamt 51 Betriebs- und Personalräte sowie Mitarbeitervertreter\*innen aus dem Gesundheits- und Sozialwesen teil. In beiden Fällen wurde die Bitte um Teilnahme mit Unterstützung von ver.di an mehrere hundert Interessenvertretungen verschickt. Zudem konnten 28 Zuschriften in anonymisierter

2 Zwischenzeitlich ist ein weiterer Betrieb aus dem Fahrzeugbau hinzugekommen, der in dieser Teilstudie allerdings nicht berücksichtigt wird.

## ÜBERSICHT 1

## Zusätzliche Empirie für die Teilstudie „Corona-Pandemie und Mitbestimmung“

Betriebe/Branche	Erhebungsmethode
Metallindustrie, Telekommunikation, Chemie	6 längere und 3 kurze Interviews mit Betriebsrät*innen
Gesundheitswesen	6 längere Interviews mit für das Gesundheitswesen zuständigen ver.di-Sekretär*innen
Betriebe der stationären und ambulanten Altenpflege	Schriftliche, semistrukturierte und fokussierte qualitative Befragung von insgesamt 62 betrieblichen Interessenvertreter*innen (April 2020)
Betriebe der stationären und ambulanten Alten-, Behinderten- und Jugendhilfe, Krankenhäuser, Reha-Einrichtungen	Schriftliche, semistrukturierte und fokussierte qualitative Befragung von insgesamt 51 betrieblichen Interessenvertreter*innen (Januar/Februar 2021)
Gesundheitswesen	28 anonymisierte Zuschriften von Beschäftigten an ver.di
Altenpflege	Teilnehmende Beobachtung bei digitaler Tagung betrieblicher Interessenvertretungen (Februar 2021)

WSI Mitteilungen

Quelle: Eigene Darstellung

Form ausgewertet werden, mit denen sich Beschäftigte während der Pandemie mit kollektivrechtlichen Fragen an die ver.di-Bundesverwaltung wandten. Gleiches gilt für interne Berichte regionaler ver.di-Sekretär\*innen. Auch war es möglich, empirisches Material durch die teilnehmende Beobachtung an einer Tagung für betriebliche Interessenvertretungen im Februar 2021 zu sammeln, die sich vor allem mit Digitalisierung und Pandemie in Bezug auf Mitbestimmungsfragen beschäftigte. Die Strukturierung und Auswertung des Materials erfolgte mit Hilfe des Softwareprogramms MaxQDA und in Anlehnung an das Verfahren zur qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (1994).<sup>3</sup>

Übersicht 1 weist die zusätzliche, über das ursprüngliche Projektdesign hinausgehende und mit Fokus auf die Pandemiefolgen erhobene Empirie aus, auf der dieser Beitrag basiert.

### 3 Corona-Krise – Blick in die Forschung

Die Corona-Pandemie erscheint zunächst als Naturkatastrophe, die aus dem Nichts über die Menschheit hereingebrochen ist. Doch sie ist auch menschengemacht und sowohl Ausdruck als auch Teil multipler Krisenprozesse der globalisierten, kapitalistischen Gesellschaft. So betonen Detje/Sauer (2021, S. 118): „Die Pandemie wirkt nicht isoliert vom kapitalistischen Reproduktionsprozess, ihre Wirkungen sind durch die Gesetze renditegetriebener Akkumulation gesteuert.“ Und Dörre (2020, S. 165) bringt die gesundheitlichen mit ökonomischen sowie ökologischen Krisenprozessen in Verbindung: „Die Corona-Pandemie ist eine medizinische Katastrophe, die sich auf eigentümliche Weise mit einer epochalen ökonomisch-ökologischen Zangenkrise verbindet.“

Erste Forschungsergebnisse zeigen, dass die Pandemie bestehende soziale Ungleichheiten nicht nur sichtbar macht, sondern auch verschärft (Bischoff/Müller 2020; Hövermann/Kohlrausch 2020). Sie „wirkt polarisierend – ökonomisch, sozial und politisch“ (Butterwegge 2021). Und auch ihre unmittelbaren gesundheitlichen Folgen treffen sozial benachteiligte Menschen häufiger und härter, wofür bereits diverse internationale Studien deutliche Hinweise liefern (Wachtler et al. 2020). In Bezug auf die Geschlechterverhältnisse wirkt die Krise zumindest vorübergehend regressiv als partielle Retraditionalisierung, mit womöglich längerfristigen Auswirkungen auf Gender Pay Gap, Gender Time Gap und Gender Care Gap (Kohlrausch/Zucco 2020; Zucco/Lott 2021).

Zugleich haben sogenannte systemrelevante Berufe, in denen mehrheitlich Frauen tätig sind, eine diskursive Aufwertung erfahren. Im Zuge der Corona-Krise fand eine „Umkehrung von Relevanzen im Kapital-Arbeit-Verhältnis“ (Detje/Sauer 2021, S. 81) statt: Galten in der Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/09 noch die großen Banken als „systemrelevant“, sind es in der Pandemie die vielfach prekär Beschäftigten in der Daseinsvorsorge. Trotz dieser „Neubewertung des Gebrauchswerts der Arbeit“ (ebd., S. 125) ist die Situation paradox: „Es findet eine Aufwertung von Arbeit gegenüber Kapitallogiken statt, während zugleich – bis auf wenige Ausnahmen, Pflegearbeit gehört dazu – in der Krisenbearbeitung Prekarität perpetuiert oder noch verstärkt wird“ (ebd., S. 126). Ausgerechnet diese gesellschaftlich unverzichtbaren Tätigkeiten sind von einer strukturellen Unterbezahlung geprägt, auch gemessen am jeweiligen Qualifikationsniveau (Lübker/Zucco 2020; Schumm-Garling 2020). Nach der moralischen Auf-

3 Der Hans-Böckler-Stiftung danken wir für die Projektförderung und dem ver.di-Fachbereich Gesundheit und Soziales im Landesbezirk Bayern und auf Bundesebene für die Unterstützung beim Feldzugang.

wertung ist die materielle jedenfalls kein Selbstläufer. Zwischen Industrie und systemrelevanten Dienstleistungen könnte vielmehr „letztlich eine Angleichung nach unten erfolgen, die Beschäftigte in beiden Bereichen schwächt“, befürchten Mayer-Ahuja und Detje (2020, S. 496).

In Bezug auf die betrieblichen Auswirkungen der Pandemie wird derzeit am intensivsten über das Homeoffice diskutiert.<sup>4</sup> Während der ersten Pandemie-Welle im Frühjahr 2020 arbeiteten rund 39% der Beschäftigten an mehreren Wochentagen oder (fast) täglich in den eigenen vier Wänden – gegenüber dem Jahresbeginn eine Steigerung um 126%. Auch wenn diese Anteile im weiteren Verlauf der Pandemie bislang nicht mehr erreicht wurden, ist von einer partiellen Verstetigung auszugehen. So planen drei von vier Betrieben, die Homeoffice in der Pandemie ausgeweitet haben, auch in Zukunft auf diese Form der Digitalisierung zu setzen. Spektakuläre Aussagen wie die von Siemens, seinen 140 000 Beschäftigten künftig bis zu drei Tage pro Woche im Homeoffice zu gewähren, haben für mediale Aufmerksamkeit gesorgt. Dabei geht es auch um das Einsparen von Büroflächen, die Prognosen zufolge insgesamt um mindestens 20% reduziert werden könnten. Der Versicherungskonzern Allianz will 40% seiner Belegschaft dauerhaft ins Homeoffice schicken und zugleich 30% der Büroräume aufgeben (Brettner et al. 2021; Fromm 2020). Während Urban (2021, S. 108) das als „Büro-Klau“ geißelt, sieht die Mehrheit der Beschäftigten die aktuelle Entwicklung offenbar positiv. So äußern in der IG-Metall-Beschäftigtenbefragung 85% den Wunsch, auch zukünftig regelmäßig von Zuhause arbeiten zu können (IG Metall 2020).

Doch die massenhafte Änderung des Arbeitsorts ist nicht unproblematisch. Studien haben schon vor der Pandemie gezeigt, dass die Entgrenzung von Arbeitszeiten und das Verschimmen von Grenzen zwischen Beruf und Privatleben im Homeoffice deutlich stärker ausgeprägt sind als mit einem vom Arbeitgeber fest zugewiesenen Arbeitsplatz (DGB 2020). Laut Mayer-Ahuja/Detje (2020, S. 499) hat das auch damit zu tun, dass sich „durch die breite Nutzung von Homeoffice die Gewichte von direkter hin zu indirekter Steuerung“ verschieben.

Für die Mitbestimmung stellt die Arbeit außerhalb des Betriebs eine große Herausforderung dar. Bereits vor Ausbruch der Pandemie war diese nur zu einem geringen Anteil durch Vereinbarungen reguliert (Brettner et al. 2021). Zwar können sich die Interessenvertretungen auf verschiedene Mitbestimmungsrechte berufen, die beim Wechsel ins Homeoffice in der Regel tangiert sind, in der Sache selbst besteht aber keine Mitbestimmungspflicht (Däubler 2020). Unter anderem aufgrund fehlender gesetzlicher Regulierung könnte das Homeoffice durch die Unterschreitung anerkannter Arbeitsschutzstandards „als Trojanisches Pferd“ wirken, warnt Urban. Auch sonst betont der Gewerkschafter die Schattenseiten des „arbeitspolitischen Shootingstars“ Homeoffice, dessen massive Ausweitung in der Pandemie „sich als Probelauf für eine

neue Welle des Outsourcings von Arbeitsplätzen erweisen“ und zur „Zersetzung betrieblicher Sozialbeziehungen“ beitragen könnte (Urban 2021, S. 109ff.).

Das und die aktuelle Krise könnten die Erosion des deutschen Modells der Arbeitsbeziehungen verstärken, die sich schon lange vor Ausbruch der Pandemie in einem nahezu kontinuierlichen Rückgang der Tarifbindung und der Verbreitung betrieblicher Interessenvertretungen ausdrückte (Ellguth/Kohaut 2020). „Arbeitgeber nutzen Corona zum Angriff“ (direkt 2021) heißt es nicht nur in der Tarifpolitik. Die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände fordert auch einen „Neustart im Arbeitsrecht“, der Betriebsräte unter anderem durch verkürzte Fristen massiv unter Druck setzen und ihnen die Ausübung ihrer Mitbestimmungsrechte erschweren würde (BDA 2020).

Auf gesellschaftlicher Ebene wird mit der Corona-Krise „die Stunde der Exekutive“ proklamiert. Hier soll der Frage nachgegangen werden, ob auch in den Betrieben der „Ausnahmestaat“ (Dörre 2020) regiert. Oder wird dieser durch die Mitbestimmungsinstitutionen in Schach gehalten, werden Beschäftigte vor Übergriffen auf Lohn und Gesundheit geschützt? Ein Indiz für Letzteres ist, dass Belegschaften mit Betriebs- oder Personalrat in der Frühphase der Pandemie seltener Verdiensteinbußen hinnehmen mussten, ihre berufliche Zukunft seltener als unsicher empfanden und öfter die Möglichkeit hatten, ins Homeoffice zu wechseln (Holst et al. 2020). „Die Corona-Krise liefert eine Fülle von Lehrmaterial, wie sehr es den Beschäftigten hilft (und auch vielen Arbeitgebern), wenn sie bei Fragen wie Kurzarbeit, Gesundheitsschutz und Homeoffice über eine kollektive Verhandlungsrepräsentanz verfügen“, betont ver.di-Bundesvorstandsmitglied Christoph Schmitz (2021, S. 52). Hat die betriebliche Mitbestimmung den „Stresstest Corona-Pandemie“ also bestanden? Und wenn ja, warum? Das wollen wir in den folgenden Abschnitten untersuchen.

4 Für die Arbeit von Zuhause aus kursieren unterschiedliche Begriffe: neben „Homeoffice“ vor allem „mobile Arbeit“ oder auch „Telearbeit“. Während „Telearbeit“ vom Arbeitgeber „fest eingerichtete Arbeitsplätze im Privatbereich der Beschäftigten“ meint, was in der Realität eher selten vorkommt, ist „mobile Arbeit“ ein Überbegriff für jedwede Arbeit außerhalb des Betriebs. Die aktuellen Diskussionen meinen aber in aller Regel die Arbeit im eigenen Zuhause, nicht im Café oder in der Bahn. Um Missverständnisse zu vermeiden, verwenden wir daher, wie von Däubler (2020, S. 20) vorgeschlagen, den Begriff „Homeoffice“.

#### 4 Großbetriebe: Betriebsverfassungsgesetz – „da kommt ihr nicht dran vorbei“

In den untersuchten Großbetrieben wurde die Arbeit eines Großteils der Angestellten mit Beginn der Pandemie nahezu vollständig ins Homeoffice verlagert, während die Produktionsbereiche mit Ausnahme des kurzzeitigen „harten Lockdowns“ im Frühjahr 2020 weiterliefen. Deutlich wird in allen Fällen, dass die Beschleunigung dieser Form der Digitalisierung keine Episode bleiben wird, sondern dass die Unternehmen – deren Führungskräfte bei der Möglichkeit außerbetrieblicher Arbeit zuvor oft als Bremser\*innen wahrgenommen wurden (B1\_006\_09<sup>5</sup>; B2\_019\_26) – mit der Pandemie einen strategischen Schwenk vollziehen. „Wir reden bei uns intern schon von so einem neuen ‚new normal‘. Es heißt gar nicht mehr ‚back to norm‘, das hieß es am Anfang“, berichtet ein Betriebsrat exemplarisch (T\_12\_14).

Aus Sicht der Beschäftigten ist das unter anderem deshalb problematisch, weil das Homeoffice mit wenig bis keiner Regulierung einhergeht. Obwohl es sich in aller Regel nicht um gänzlich ortsflexible, sondern de facto um Heimarbeit handelt, läuft diese flächendeckend unter der Überschrift „mobile Arbeit“. Anders als bei „Telearbeit“ ist der Arbeitgeber nicht verpflichtet, einen Arbeitsplatz nach arbeitsschutzrechtlichen Standards einzurichten. Auch in den Fallbetrieben geschlossene Dienstvereinbarungen oder Tarifverträge sehen dies nicht vor. „Telearbeit“ wird derzeit offenbar vollends durch kaum regulierte „mobile Arbeit“ verdrängt (B1\_006\_25–39, T\_11\_30; T\_12\_14; B2\_019\_26).

In der Pandemie – und wahrscheinlich auch darüber hinaus – haben Betriebsräte nur wenige Möglichkeiten, dieser Entwicklung entgegenzuwirken. Denn von der großen Mehrheit der betroffenen Beschäftigten wird die Entwicklung begrüßt. In einem der untersuchten Unternehmen ist der Hintergrund dafür auch die in den vergangenen Jahren erfolgte Zentralisierung von Standorten, durch die den Beschäftigten immer längere Anfahrtswege zugemutet wurden und die sie nun teilweise vermeiden können. Würde die Interessenvertretung versuchen, das Homeoffice zu beschränken oder durch Regulierung erschweren, „dann würden mich die Beschäftigten erschlagen“, formuliert ein Betriebsrat zugespitzt (T\_11\_58; T\_12\_14). Eine Möglichkeit sieht er allerdings darin, den Bruch des vor der Pandemie im Unternehmen geschlossenen Tarifvertrags zu mobiler Arbeit – der fest schreibt, dass „Schwerpunkt der Erbringung der Arbeitsleistung [...] die betriebliche Arbeitsstätte“ (TV\_T\_2)“ bleibt – zum Thema zu machen und als institutionelle Machtressource zur Durchsetzung von Schutzregelungen bzw. zum Erhalt von Büroarbeitsplätzen zu nutzen (T\_11\_44, 58).

Bei der Umsetzung der Corona-Maßnahmen setzen die Unternehmen vielfach auf Informalität und vermeiden so die Einbeziehung der Interessenvertretungen. Statt sich auf das Direktionsrecht zu berufen, haben sich etwa Vorgesetzte in einem Fallbetrieb darauf zurückgezogen, es würden lediglich „Empfehlungen“ ausgesprochen, womit die betriebliche Ordnung mitbestimmungsrechtlich nicht tangiert sei.

„Und das ist immer mehr das Führungsverhalten, dass dann dein Teamleiter vor dir sitzt und sagt: ‚Ja, ich kann das jetzt nicht von dir verlangen juristisch, aber ich bitte dich jetzt darum!‘ Und wenn das natürlich jetzt jeder macht und darüber Druck aufgebaut wird, umgehst du darüber dann die Mitbestimmung“ (T\_11\_14).

Ein anderer Betriebsrat berichtet davon, dass statt formeller Vereinbarungen zunehmend „Ad-hoc-Entscheidungen“ getroffen werden.

„Das ist vielleicht in einem so schnelllebigem Thema wie Corona auch kaum anders möglich, aber das ist eine Erosion von Mitbestimmung, die da erkennbar wird. Und das wird uns in den nächsten Jahren noch zu kauen geben, weil da werden wir nicht wieder hinter zurückkommen, fürchte ich“ (T\_10\_59).

Und grundsätzlich:

„Uns erodiert da unsere Kernmitbestimmung weg, weil der Arbeitgeber [...] sich auf Befehlsnotstand und Anweisungen von oben zurückzieht und an allen Stellen, wo er das nicht kann, [die Mitbestimmung] einfach aussetzt. [...] Also, es ist schwer, sich dagegen zu wehren.“ (T\_10\_61)

Unter Druck gerät die Mitbestimmung auch dadurch, dass Entscheidungen konzernweit zentralisiert werden, dem aber keine adäquaten Mitbestimmungsakteure gegenüberstehen. Bereits seit geraumer Zeit ist der untersuchte Konzern aus der Telekommunikationsbranche von permanenten Restrukturierungen geprägt, bei denen Unternehmensteile in immer neue Tochtergesellschaften verschoben, aufgespalten oder zusammengeführt werden. Dies führt in Kombination mit der Zentralisierung von Entscheidungsprozessen zu Defiziten in der sozial-räumlichen Mitbestimmung (Brinkmann/Nachtwey 2017), die sich im Zuge der Pandemie noch verschärfen. So berichten mehrere Betriebsräte, dass die Maßnahmen in der Corona-Pandemie von einem Konzernlagezentrum vorgegeben werden. Da die Beschäftigten aber nicht im Konzern, sondern in den Tochterunternehmen angestellt sind, haben sie auch nur mit diesen Rechtsbeziehungen und entsprechend auch nur dort eine wirksame Interessenvertretung. Der Konzernbetriebsrat hat zwar gemeinsam

5 Die Kürzel bezeichnen Branche (B1: Chemie, B2: Metall, T: Telekommunikation, G: Gesundheitswesen), Interview und Textstelle.

mit der Konzernspitze ein allgemein gehaltenes „Manifest zur neuen Arbeit“ verabschiedet, verfügt aber weder über die Ressourcen noch über die Kompetenzen, den betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz konkret zu regeln (T\_11\_3, 46–52; T\_12\_20–22, 50–54). Folge dieser sozial-räumlichen Inkongruenz von Entscheidungsprozessen und Mitbestimmungsorganen ist, dass die örtliche Mitbestimmung ins Leere läuft:

„Und selbst unser Arbeitsdirektor, mit dem wir ein ganz gutes Verhältnis haben, der zuckt dann halt mit den Schultern und sagt: ‚Kommt von oben!‘“ „Und dann versuch mal, in Zeiten der Pandemie ein Beschlussverfahren herbeizuführen.“ (T\_11\_22; T\_11B\_2)

In einem Unternehmen des Telekommunikationskonzerns mit traditionell schwächerer Mitbestimmung und niedrigerem gewerkschaftlichen Organisationsgrad, in dem die Umsätze aufgrund der Pandemie eingebrochen sind, setzte das Management eine Vereinbarung mit verpflichtenden Minusstunden durch, noch bevor Kurzarbeit beantragt wurde. Ein Betriebsrat erklärt dazu:

„Die Brachialität, [...] mit der da gearbeitet worden ist, und wie früh da ein Instrument da in Gang gesetzt worden ist – das ist schon ziemlich erschreckend. Also das war für mich auch ein richtiger Stillbruch. Innerhalb des [...] Konzerns hätte ich solche Vereinbarungen eigentlich nicht für möglich gehalten.“ (T\_11\_124)

Ganz anders ist das Bild in einem Betrieb der Metallindustrie, in dem die Mitbestimmung laut Betriebsräten „zu 100 % akzeptiert ist“ (B2\_019\_24) und der gewerkschaftliche Organisationsgrad bei über 90 % liegt. Hier ist der Betriebsrat in den Krisenstab und alle Entscheidungsprozesse voll eingebunden. Frühzeitig schlossen beide Seiten zu den Corona-Maßnahmen eine Betriebsvereinbarung, die auch Freistellungstage für Eltern beinhaltet, deren Kinder wegen Schul- oder Kita-Schließungen zu Hause betreut werden müssen. Die Interessenvertretung verhält sich kooperativ und verzögert Entscheidungen nicht, wenn sie wegen der pandemischen Lage schnell getroffen werden müssen. Bei der Ausgestaltung von Homeoffice sieht das Gremium Regelbedarf für die Zeit nach der Pandemie und stellt sicher, dass bis dahin keine Fakten geschaffen werden, zum Beispiel beim *Desksharing*. Zugleich wirkt der Betriebsrat einer Entgrenzung von Arbeitszeiten im Homeoffice entgegen, indem er die Beschäftigten immer wieder anhält, ihre Arbeitszeiten genau zu dokumentieren, was offenbar weitgehend funktioniert (B2\_019\_24–32, 76; B2B\_019\_7).

Selbst in diesem von einer starken Mitbestimmungskultur geprägten Unternehmen prescht das Management regelmäßig mit einseitigen Entscheidungen vor, die Interessenvertretung besteht aber auf ihren Rechten:

„Das habe ich dem Krisenstab [...] direkt am Anfang gesagt und habe dann auch, ich glaube mehrmals, in die Kamera

das Betriebsverfassungsgesetz gehalten. Ich habe gesagt: ‚Da kommt ihr nicht dran vorbei.‘ [...] Wir sind akzeptiert als Mitbestimmung. Ich glaube, in anderen Unternehmen hast du es wirklich schwerer.“ (B2\_019\_94)

Hier wird deutlich, wie stark es von der jeweiligen Mitbestimmungskultur und der Konfliktfähigkeit betrieblicher Interessenvertretungen sowie ihrer gewerkschaftlichen Anbindung bzw. Organisationsmacht abhängt, ob die kollektiven und individuellen Beschäftigtenrechte gewahrt werden. Diese drei Faktoren haben offenbar großen Einfluss darauf, ob die Mitbestimmung auch in der pandemischen Ausnahmesituation wirksam bleibt. Die großbetriebliche Struktur allein garantiert dies augenscheinlich nicht.

## 5 Gesundheitswesen: „Als ob der Notstand ausgerufen wurde“

Eine knappe Mehrheit der befragten Akteur\*innen aus dem Gesundheitswesen berichtet davon, dass die Rechte der jeweiligen Interessenvertretung auch während der Corona-Pandemie respektiert werden. In manchen Fällen hat sich die Kooperation zwischen den Betriebsparteien angesichts der Krise sogar verstärkt. So erklärt die Betriebsrätin eines Wohlfahrtsverbands:

„Die Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber und den Verantwortlichen war noch nie so effektiv wie in der Krisenzeit. Keine Zeit mehr für ‚Grabenkämpfe‘ oder Infragestellung, ob der Betriebsrat tatsächlich informiert oder geschweige denn beteiligt werden muss.“ (GK\_49)

In einer erheblichen Zahl von Betrieben werden die Mitbestimmungsrechte hingegen in unterschiedlichem Ausmaß umgangen. Durchaus exemplarisch ist diese Aussage eines Mitarbeitervertreters in einem kirchlichen Krankenhaus:

„Es wurde so getan, als ob der Notstand ausgerufen wurde und die Mitarbeitenden wie Leibeigene zwischen den Häusern oder auch zwischen den Diensten hin und her getauscht werden dürfen. Arbeitszeitgesetze wurden ohne Absprache mit der MAV [Mitarbeitervertretung], beispielsweise Zwölf-Stunden-Dienste, außer Kraft gesetzt. Dienstpläne wurden permanent, teilweise von Tag zu Tag, ohne Absprache mit den Mitarbeitenden geändert. Mitarbeitende, die sich dem nicht unterwarfen, wurden bis zum Maximum ins Minus gefahren, nachdem alle Überstunden durch den Dienstgeber ohne Absprache mit den Mitarbeitenden abgebaut waren. Mitarbeitende wurden teilweise zum Nehmen ihres Jahresurlaubs verpflichtet. Maßnahmen des Gesundheitsschutzes wurden nicht mit der MAV besprochen, Gesundheitsrisiken wurden (sicherlich auch aufgrund des Materialmangels) kleingeredet.“ (GK\_16)

Aus allen Regionen und Trägerformen wird darüber berichtet, dass Betriebs- oder Dienstvereinbarungen, aber auch gesetzliche Schutzvorschriften ignoriert werden. In nicht wenigen Fällen legten Geschäftsleitungen den Belegschaftsvertretungen zu Beginn der Pandemie eine Art „Generalvollmacht“ zur Unterschrift vor, mit der diese auf ihre Mitbestimmungsrechte pauschal verzichten sollten:

„Also quasi ‚Jetzt ist Pandemie, also verzichtet doch bitte mal auf eure Mitbestimmung bei Dienstplänen und Überstunden!‘, die ja ein Betriebsrat oder Personalrat gar nicht aussprechen kann. Also, selbst wenn er sie unterschreiben würde, wäre es rechtlich irrelevant, und sie könnten weiterhin mitbestimmen. Aber da gab’s tatsächlich viele Anfragen. [...] Ich weiß jetzt von so zwei, drei Einrichtungen, wo wirklich die Mitbestimmung ausgesetzt war – völlig ausgesetzt war. Und auch die Anwendung von Arbeitszeitgesetzen und sowas einfach nicht mehr stattgefunden hat.“ (GV\_01\_11–13)

In den meisten solcher Fälle basierte das Vorgehen des Managements den Einschätzungen zufolge nicht auf strategischem Handeln, sondern auf Überforderung. Eine Gewerkschafterin berichtet, dass Führungskräfte „vor lauter Druck einfach nur noch brüllend und skurril durch die Einrichtungen gewabert sind [...]. Keine Mitbestimmung mehr, Ansage morgens ist gänzlich anders als nachmittags.“ (GV\_02\_13) „Also sie waren auch in Panik“, sagt ein anderer ver.di-Sekretär über einen Teil der Geschäftsführungen. Hinzu komme, dass diese „die Interessenvertretung ja immer als lästig und langsam und bürokratisch wahrnehmen, und [sie] haben dann gedacht, dass sie das jetzt einmal aushebeln.“ (GV\_03\_4)

Einzelne Unternehmen nutzen die Corona-Pandemie aber offenbar auch, um ökonomisch induzierte Umstrukturierungen vorzunehmen (GV\_01\_47). In einem Fall unterband die Leitung eines kirchlichen Krankenhauses mit Verweis auf die Pandemie eine Begehung des Kreißsaals durch die Berufsgenossenschaft, die auf Initiative der Mitarbeitervertretung eine anhaltende Überlastungs- und Gefährdungssituation dort untersuchen sollte.

„Gleichzeitig hat die Geschäftsführung jedoch einen Filmemacher durch den Kreißsaal geführt, um einen Film für werdende Eltern zu drehen. [...] Wir sehen hier eine Behinderung der MAV-Tätigkeit.“ (GK\_15)

In einem kommerziell betriebenen Pflegeheim untersagte die Leitung mit Verweis auf den Infektionsschutz eine Wahlversammlung zur Gründung eines Betriebsrats, setzte sich damit nach Intervention der Gewerkschaft aber nicht durch – der Betriebsrat wurde schließlich dennoch gewählt (GV\_01\_35).

„Verunsicherung, Überforderung, Loyalitätskonflikte“ (GK\_05) – mit diesen Stichwörtern beschreibt eine Betriebsrätin aus der Altenpflege die Situation vieler Interessenvertretungen während der Pandemie. Wegen der ständig veränderten Beschlusslage in Bund und Ländern fiel es ihnen schwer, den Überblick zu behalten und eine Einschätzung über die eigenen rechtlichen Möglichkeiten zu

entwickeln. Gerade in kleineren Einrichtungen – in denen Betriebsräte und Mitarbeitervertretungen über geringe Ressourcen und keine geregelte Freistellung verfügen – stellten einige ihre Arbeit komplett ein. Zum Teil gab es über längere Zeiträume weder Präsenz- noch Online-Treffen. Einige Interessenvertretungen berichten, dass ihnen keine entsprechenden Räumlichkeiten zur Verfügung gestellt wurden, selbst wenn – so in einem Fall – sie im Betrieb vorhanden waren (GK\_35, GR\_99). Insbesondere in der Altenpflege fehlen oft die technischen Voraussetzungen für digitale Kommunikation. Bei einer Fachtagung von Interessenvertretungen in der Altenpflege im Februar 2021 erklärte ein Drittel der Teilnehmer\*innen, bis dato keine virtuelle Gremiensitzung abgehalten zu haben (GK\_11, GFT\_02, 06, 07). Die Mitarbeitervertreterin eines kirchlichen Pflegeheims berichtet über die erste Welle der Pandemie:

„Es gab keine Mitbestimmung in dieser Zeit. Da alle MAV-Mitglieder voll zur Arbeit eingeteilt waren und große Unsicherheit herrschte, was richtig und was falsch ist, haben wir als MAV alles so laufen lassen. [...] Es war und ist eine schwierige Zeit, wir können uns kaum treffen, wir sind alle in der Arbeit eingespannt, in der zweiten Welle noch viel extremer. Die Kollegen werden unzufriedener. Man hat auch als MAV das Gefühl, sowieso nichts ändern zu können.“ (GK\_28)

Selbst in größeren Einrichtungen versuchten manche Geschäftsleitungen, freigestellte Betriebs- oder Personalratsmitglieder zum Dienst zu verpflichten, was nach Einschätzung von ver.di illegal ist (GA\_19–20, 64).

„Jetzt ist halt Notfall und da schauen wir halt weg“ (GV\_01\_21), sei die Haltung vieler Betriebsräte gewesen, berichtet ein ver.di-Sekretär. Beschäftigte seien insbesondere während der ersten Welle der Pandemie oft „in so einem Retter-Modus“ (GV\_03\_2) gewesen und hätten ihre eigenen Belange hintangestellt. In einem Fall führte dies dazu, dass der Personalrat den Antrag auf Zwölf-Stunden-Schichten<sup>6</sup> in einer Intensivstation auf Wunsch des Teams zuließ.

„Der hatte einfach kein Kampfgefühl, weil die Belegschaft selber gemeint hat, das ist gut mit der Zwölf-Stunden-Schicht. [...] Aber da haben die Beschäftigten dann sehr schnell gemerkt, dass es eben nicht gut ist dieser Ansatz.“ (GV\_06\_17)

In diesem Fall konnte die Interessenvertretung die Ausweitung der Schichtlänge wieder rückgängig machen,

6 Das Bundesarbeitsministerium ermöglichte mit einer am 7. April 2020 erlassenen Verordnung, dass Beschäftigte in sogenannten systemrelevanten Berufen vorübergehend abweichend vom Arbeitszeitgesetz bis zu zwölf Stunden am Stück arbeiten und ihre Ruhezeiten um zwei auf neun Stunden verkürzt werden können (BAnz AT 09.04.2020 V2).

nachdem die Betroffenen die Erfahrung einer dadurch noch verstärkten Belastung gemacht hatten.

Längst nicht überall ließen sich Interessenvertretungen ihre Rechte nehmen. In vielen Fällen erkämpften sie ihre Beteiligung an Krisenstäben und wiesen geforderte „Generalvollmachten“ zurück. So berichtet beispielsweise eine ver.di-Sekretärin von einem Betrieb,

„da kam die Geschäftsführung auf die Idee: Wir machen eine Vereinbarung zu Corona, [...] in dieser Vereinbarung stand dann quasi drin: ‚Das Gremium verzichtet auf alle seine Rechte.‘ Und dieses Gremium ist total dran gewachsen. Also haben die mir dann sofort den ersten Entwurf geschickt, dann sind wir es durchgegangen und haben beschlossen: Das braucht kein Mensch, weil wir diverse Vereinbarungen haben. Und die Diskussion zog sich über vier Wochen hin mit diversen Treffen, aber am Ende war: Wir haben ja gute Vereinbarungen, wir brauchen sowas nicht!“ (GV\_02\_19)

Hier wie in vielen anderen Aussagen wird deutlich, wie wichtig der intensive Kontakt mit der Gewerkschaft ist, damit Interessenvertretungen auch in Drucksituationen ihre kollektive Mitbestimmung und die individuellen Schutzrechte der Beschäftigten verteidigen können. Zudem ist entscheidend, ob zuvor eine gute Mitbestimmungskultur bestand und die Interessenvertretung durchsetzungsfähig war. Auch hier hat die Pandemie bereits bestehende Tendenzen – in positiver wie auch negativer Hinsicht – verstärkt. Eine Gewerkschafterin bilanziert:

„Man hat deutlich gemerkt: Starke Mitbestimmung ist intensiver und besser geworden. Und schwache Mitbestimmung wurde entweder gänzlich weggedrückt oder hatte tiefste Schwierigkeiten.“ (GV\_02\_3)

## 6 Fazit: Betriebsverfassung zwischen „Notverordnungen“ und Selbstbehauptung

Die Corona-Pandemie hat in Gesellschaft und Betrieben extrem dynamische und weiter andauernde Prozesse angestoßen. Bei aller gebotenen Vorsicht können aus der vorliegenden Empirie erste Schlussfolgerungen gezogen werden. Demnach finden sich selbst in Großbetrieben mit institutionalisierter Mitbestimmung Indizien dafür, dass diese vermehrt infrage gestellt wird. Unternehmen setzen in der Pandemie auf Informalität und Ad-hoc-Entscheidungen, um eine Beteiligung der Interessenvertretungen zu umgehen. In einigen Fällen wird die disruptive Situation von Unternehmensleitungen strategisch genutzt, um die eigenen Interessen in bereits länger bestehenden Konfliktfeldern durchzusetzen.<sup>7</sup> Zentralisierte Vorgaben über pandemiebedingte Maßnahmen verstärken zumindest in einem der untersuchten Großbetriebe Defizite

in der sozial-räumlichen Mitbestimmung. Weil die Entscheidungen auf Konzernebene getroffen werden, dort aber keine adäquate Betriebsratsstruktur besteht, läuft die Mitbestimmung in Fragen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes de facto ins Leere. Zugleich gilt die Erkenntnis: Wo starke und konfliktfähige Interessenvertretungen mit gewerkschaftlicher Verankerung bestehen, verhalten sich diese in der Krise zwar kooperativ, lassen sich aber weder einschüchtern noch ihre Rechte streitig machen.

Das trifft ebenfalls auf das Gesundheitswesen zu, dessen Einrichtungen in der Pandemie unter besonderem Druck stehen. Viele Leitungskräfte sind in der Pandemie sichtlich überfordert. Da ihnen die Mitbestimmung ohnehin als lästiges Übel gilt, werden die Rechte der Interessenvertretung in diesem „Notstand“ vielerorts übergegangen. Das Regime der „Notverordnungen“ der betrieblichen Exekutivgewalt geht in einigen Fällen hier so weit, dass Geschäftsführungen den Mitarbeitervertretungen, Betriebs- oder Personalräten „Generalvollmachten“ zur Unterschrift vorlegen, mit denen diese auf sämtliche Mitbestimmungsrechte verzichten sollen. Tatsächlich haben nicht wenige Gremien ihre Vertretungsarbeit zeitweise de facto eingestellt – sei es aus Hilflosigkeit oder aufgrund einer Mentalität, die den mit einem externen Schock konfrontierten Betrieb als gemeinsam zu verteidigende Wagenburg ansieht. Insbesondere ressourcenschwache Gremien in Kleinbetrieben konnten ihre Arbeit in einigen Fällen wochenlang nicht fortsetzen, weil Präsenzsitzungen nicht erwünscht waren oder keine entsprechenden Räumlichkeiten zur Verfügung standen, die technischen sowie rechtlichen Voraussetzungen für digitale Treffen nicht gegeben waren oder die Gremienmitglieder voll zur Arbeit eingeteilt wurden. Dort, wo Betriebs- und Personalräte sowie Mitarbeitervertretungen konfliktfähig sind und in engem Austausch mit der Gewerkschaft stehen, hat die Mitbestimmung den „Corona-Stresstest“ hingegen in der Regel bestanden.

Aus diesen empirischen Ergebnissen lassen sich folgende Faktoren (siehe auch *Übersicht 2*) herausdestillieren, die beeinflussen, ob die betriebliche Mitbestimmung dem „Stresstest“ der pandemischen Ausnahmesituation gewachsen ist:

(1) *Betriebliche Mitbestimmungskultur*: Ob Arbeitgeber Interessenvertretungen einbinden oder versuchen, diese zu umgehen, hängt stark davon ab, wie die Mitbestimmung zuvor gelebt wurde. Etliche Aussagen belegen: Wo Geschäftsleitung und Belegschaftsvertretung vorher

7 Dies passt zu dem in weiteren Teilstudien des Projekts „Digitale Bohème und Mitbestimmung“ gewonnenen Befund, dass auch Disruption durch die Implementierung digitaler Technik von Unternehmensleitungen dazu genutzt werden kann, ihre Interessen in zuvor bereits umkämpften Themenfeldern durchzusetzen.

auf Augenhöhe miteinander kooperierten – was Auseinandersetzungen im Sinne einer „Konfliktpartnerschaft“ (Müller-Jentsch 1999) nicht ausschließt –, tun sie das im Regelfall auch in der Krisensituation.

(2) *Durchsetzungsfähigkeit der Belegschaftsvertretung:* In vielen Fällen sind Interessenvertretungen auch in der Krisensituation in der Lage, die kollektiven und individuellen Rechte der Beschäftigten gegen Übergriffe von Arbeitgebern zu verteidigen. Ob das der Fall ist, hängt stark von ihrer Durchsetzungskraft und -bereitschaft ab, die sich zum Beispiel darin ausdrückt, ob sie falls nötig die betriebliche Einigungsstelle anrufen.

(3) *Gewerkschaftliche Anbindung und Organisationsmacht:* Die gewerkschaftliche Organisation ist für die Wirksamkeit der betrieblichen Mitbestimmung entscheidend. Gewerkschaftlich angebundene Interessenvertretungen sind besser über die rechtlichen Rahmenbedingungen informiert, was insbesondere vor dem Hintergrund der in schneller Abfolge erlassenen Gesetze und Verordnungen während der Pandemie wichtig ist. Die durch die Gewerkschaft hergestellte Vernetzung mit anderen Belegschaftsvertretungen hilft, „Ungewissheitszonen“ (Crozier/Friedberg 1993) zu verringern und handlungsfähig zu bleiben. Und auch und gerade in Krisenzeiten gilt: Ein hoher Organisationsgrad und Aktionsbereitschaft innerhalb der Belegschaft stärken die Verhandlungsposition der Interessenvertretung gegenüber dem Arbeitgeber.

(4) *Betriebsgröße:* Demgegenüber ist die Größe des Betriebs nach den vorliegenden Befunden für die Frage, ob die Mitbestimmung respektiert wird, weniger entscheidend. Nicht nur in kleinen Einrichtungen, sondern auch in großen Unternehmen berichten Interessenvertretungen von Versuchen, individuelle und kollektive Beschäftigtenrechte zu umgehen (GV\_05\_09, GV\_03\_16).

(5) *Trägerschaft:* Zwar wird in Interviews mehrfach auf das besonders mitbestimmungsfeindliche Vorgehen kommerzieller Unternehmen verwiesen (GV\_01\_29, GV\_06\_13), doch auch aus öffentlichen, freigemeinnützigen und kirchlichen Einrichtungen wird von Übergriffen auf die Mitbestimmung berichtet (GV\_03\_16). Demnach kann die Trägerschaft nicht als entscheidender Einflussfaktor identifiziert werden.

(6) *Mitbestimmungsrecht:* Gleiches gilt in Bezug auf das jeweils geltende Mitbestimmungsrecht. Dass die Rechte in öffentlichen und kirchlichen Betrieben im Vergleich zum Betriebsverfassungsgesetz in einigen Punkten geringer ausgeprägt sind, ist offenbar kein zentraler Faktor. Auch innerhalb der verschiedenen Rechtskreise bestehen sowohl im Verhalten der Arbeitgeber als auch der Interessenvertretungen große Unterschiede.

ÜBERSICHT 2

**Einflussfaktoren auf die Mitbestimmung in Zeiten der Pandemie**

hohe Bedeutung	geringe Bedeutung
betriebliche Mitbestimmungskultur	Betriebsgröße
Durchsetzungsfähigkeit der Belegschaftsvertretung	Trägerschaft
gewerkschaftliche Anbindung und Organisationsmacht	Mitbestimmungsrecht

WSI Mitteilungen

Quelle: Eigene Darstellung

Zu den allgemeineren Schlussfolgerungen zählt die Feststellung, dass die Arbeit im Gesundheitswesen während der Pandemie als Kern „systemrelevanter“ Dienstleistungen zwar diskursiv aufgewertet wurde, dies jedoch weder automatisch zu einer materiellen Aufwertung noch zu Respekt für die demokratische Mitgestaltung im Betrieb führt. Neben der diskursiven Macht braucht es dafür Organisationsmacht in Form gewerkschaftlicher Aktivitäten. Während es ver.di trotz Pandemie gelang, in Krankenhäusern sowohl mit Petitionen als auch (in kommunalen Kliniken) mit Streiks Bewegung zu erzeugen, blieb dies in anderen, ebenfalls als systemrelevant eingestuften Bereichen aus – zum Beispiel im Einzelhandel.<sup>8</sup> Es besteht die Gefahr, dass gesellschaftliche Macht in Form diskursiver Hegemonie ohne den Rückgriff auf andere Machtquellen verpufft.<sup>9</sup>

Angezeigt ist nach den bisherigen Erfahrungen in der Pandemie auch die Stärkung institutioneller Macht durch den Ausbau und die Ausweitung betrieblicher Mitbestimmung, wie sie unter anderem die IG Metall mit der „Initiative Mitbestimmung“ (Benner 2021) fordert. Generell bestätigt sich auch für die betriebliche Ebene, dass sich „mit der so genannten Corona-Krise [...] die Kräfteverhältnisse weiter zu Gunsten des Kapitals verschoben“ (Müller et al. 2021, S. 13) haben. Zugleich gilt auch hier: Es gibt „keinen Corona-Determinismus“ (Dörre 2020, S.169). Die Verhältnisse sind positiv gestaltbar, wenn die nötigen Schlussfolgerungen aus dem pandemischen „Stresstest“ gezogen werden. ■

8 Auch hier wird die gesetzliche Mitbestimmung laut ver.di „vielfach ignoriert“ (ver.di 2021).

9 Zur Terminologie und Diskussion über Machtressourcen siehe Brinkmann et al. (2008) und Arbeitskreis Strategic Unionism (2013).

## LITERATUR

**Arbeitskreis Strategic Unionism** (2013): Jenaer Machtressourcenansatz 2.0, in: Schmalz, S. / Dörre, K. (Hrsg.): Comeback der Gewerkschaften? Machtressourcen, innovative Praktiken, internationale Perspektiven, Frankfurt a. M., S. 345–375

**BDA (Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände)** (2020): Neustart im Arbeitsrecht unterstützen. Handlungsempfehlungen für das Arbeitsrecht für den Neustart von Gesellschaft und Wirtschaft, Juni 2020

**Benner, C.** (2021): „Ziel ist mehr Demokratie in der Arbeitswelt“, Interview in junge Welt, Wochenendbeilage vom 27. Februar 2021, S. 1

**Bischoff, J. / Müller, B.** (2020): Auf wessen Schultern? Die Corona-Pandemie befördert die soziale Ungleichheit, Supplement der Zeitschrift Sozialismus 11/2020

**Brettner, J. / Hausmann, J. / Lenhardt, U. / Kuhn, J. / Reusch, J.** (2021): Demokratie in der Arbeitswelt – eine vergessene Dimension der Arbeitspolitik? Daten, Schwerpunkte, Trends, in: Schmitz, C. / Urban, H.-J. (Hrsg.): Demokratie in der Arbeitswelt – eine vergessene Dimension der Arbeitspolitik? Frankfurt a. M., S. 293–377

**Brinkmann, U. / Choi, H.-L. / Detje, R. / Dörre, K. / Holst, H. / Karakayali, S. / Schmalstieg, C.** (2008): Strategic Unionism: Aus der Krise zur Erneuerung?, Wiesbaden

**Brinkmann, U. / Nachtwey, O.** (2017): Postdemokratie und Industrial Citizenship. Erosionsprozesse von Demokratie und Mitbestimmung, Weinheim

**Butterwegge, C.** (2021): Die polarisierende Pandemie, in: Blätter für deutsche und internationale Politik 66 (3), S. 45–48

**Brendel, S. / Simon, H. / Brinkmann, U. / Paulitz, T.** (2020): Digitalisierungswissen im Großunternehmen. Machtressourcen einer betrieblichen digitalen Bohème. Hans-Böckler-Stiftung: Working Paper Forschungsförderung 181, Düsseldorf

**Crozier, M. / Friedberg, E.** (1993): Die Zwänge kollektiven Handelns. Über Macht und Organisation, Frankfurt a. M.

**Däubler, W.** (2020): Arbeitsrecht in Zeiten des Corona-Virus, Frankfurt a. M.

**Detje, R. / Sauer, D.** (2021): Corona-Krise im Betrieb. Empirische Erfahrungen aus Industrie und Dienstleistungen, Hamburg

**DGB (Deutscher Gewerkschaftsbund)** (2020): Mehr als Homeoffice – mobile Arbeit in Deutschland. Ergebnisse des DGB-Index Gute Arbeit 2020, Berlin

**Dörre, K.** (2020): Die Corona-Pandemie – eine Katastrophe mit Sprengkraft, in: Berliner Journal für Soziologie 30 (7), S. 165–190

**Ellguth, P. / Kohaut, S.** (2020): Tariffindung und betriebliche Interessenvertretung: Aktuelle Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2019, in: WSI-Mitteilungen 73 (4), S. 278–285, <https://www.wsi.de/de/wsi-mitteilungen-tariffindung-und-betriebliche-interessenvertretung-iab-betriebspanel-2019-24697.htm>

**Fromm, T.** (2020): Bleibt doch zu Hause, in: Süddeutsche Zeitung vom 17. Juli 2020, S. 17

**Haipeter, T. / Lehndorff, S.** (2005): Flexibilität und Dezentralisierung der Arbeitszeitregulierung in der deutschen Automobilindustrie, in: Pries, L. / Hertwig, M. (Hrsg.): Deutsche Autoproduktion im globalen Wandel. Altindustrie im Rückwärtsgang oder Hightech-Branche mit Zukunft?, Berlin, S. 105–123

**Holst, H. / Niehoff, S. / Fessler, A.** (2020): Covid-19 und die Arbeitswelt. Berufliche Ungleichheiten im Arbeiterleben in der Pandemie, Arbeitswelt-Monitor „Arbeiten in der Corona-Krise“, Ergebnisbericht zur ersten Befragungswelle (April/Mai 2020), Osnabrück, November 2020

**Hövermann, A. / Kohlrausch, B.** (2020): Soziale Ungleichheit und Einkommenseinbußen in der Corona-Krise – Befunde einer Erwerbstätigenbefragung, in: WSI-Mitteilungen 73 (6), S. 485–492, <https://www.wsi.de/de/wsi-mitteilungen-soziale-ungleichheit-und-einkommenseinbuessen-in-der-corona-krise-28630.htm>

**IG Metall** (2020): Homeoffice als neue Massenerfahrung, Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung 2020

**Kohlrausch, B. / Zucco, A.** (2020): Die Corona-Krise trifft Frauen doppelt. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI) der Hans-Böckler-Stiftung: Policy Brief Nr. 40 WSI 05/2020

**Lübker, M. / Zucco, A.** (2020): Was ist wichtig? Die Corona-Pandemie als Impuls zur Neubewertung systemrelevanter Sektoren, in: WSI-Mitteilungen 73 (6), S. 472–484, <https://www.wsi.de/de/wsi-mitteilungen-was-ist-wichtig-die-corona-pandemie-als-impuls-zur-neubewertung-systemrelevanter-sektoren-28631.htm>

**Mayer-Ahuja, N. / Detje, R.** (2020): „Solidarität“ in Zeiten der Pandemie: Potenziale für eine neue Politik der Arbeit, in: WSI-Mitteilungen 73 (6), S. 493–500,

<https://www.wsi.de/de/wsi-mitteilungen-solidaritaet-in-zeiten-der-pandemie-potenziale-fuer-eine-neue-politik-der-arbeit-28629.htm>

**Mayring, P.** (1994): Qualitative Inhaltsanalyse, in: Boehm, A. / Mengel, A. / Muhr, T. (Hrsg.): Texte verstehen, Konstanz, S. 159–175

**Müller, N. / Pickshaus, K. / Reusch, J. / Schmitz, C. / Urban, H.-J.** (2021): Demokratie in der Arbeit – Einleitung, in: Schmitz, C. / Urban, H.-J. (Hrsg.): Demokratie in der Arbeitswelt – eine vergessene Dimension der Arbeitspolitik?, Frankfurt a. M., S. 13–24

**Müller-Jentsch, W.** (1999): Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen, München/Mering

**Schmitz, C.** (2021): Die demokratiepolitische Agenda der Guten Arbeit, in: Schmitz, C. / Urban, H.-J. (Hrsg.): Demokratie in der Arbeitswelt – eine vergessene Dimension der Arbeitspolitik?, Frankfurt a. M., S. 47–60

**Schroeder, W.** (2017): Altenpflege zwischen Staatsorientierung, Markt und Selbstorganisation, in: WSI-Mitteilungen 70 (3), S. 189–196, <https://www.wsi.de/de/wsi-mitteilungen-altenpflege-zwischen-staatsorientierung-markt-und-selbstorganisation-13349.htm>

**Schroeder, W.** (2018): Interessenvertretung in der Altenpflege. Zwischen Staatszentrierung und Selbstorganisation, Wiesbaden

**Schumm-Garling, U.** (2020): Frauenarbeit in der Corona-Pandemie: Systemrelevant und unterbewertet, [https://www.sozialismus.de/kommentare\\_analysen/detail/artikel/systemrelevant-und-unterbewertet](https://www.sozialismus.de/kommentare_analysen/detail/artikel/systemrelevant-und-unterbewertet) (letzter Zugriff: 22.04.2021)

**Simon, H. / Heiland, H. / Brinkmann, U. / Paulitz, T.** (2021): Digitalisierung von unten? Multiple Digitalisierungspfade in Großunternehmen, in: Blättel-Mink, B. / Noack, T. / Onnen, C. / Opielka, M. / Späte, K. / Stein-Redent, R. (Hrsg.): Organisationen in Zeiten der Digitalisierung, Wiesbaden (im Erscheinen)

**Urban, H.-J.** (2021): Heilversprechen Homeoffice. Zu den Schattenseiten eines arbeitspolitischen Shootingstars, in: Blätter für deutsche und internationale Politik 66 (2), S. 103–113

**ver.di (Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft)** (2021): Wiederöffnungen im Handel: Mitbestimmung wird vielfach ignoriert, Pressemitteilung vom 16. März 2021

**Volkmer, M. / Werner, K.** (2020): Die Corona-Gesellschaft. Analysen zur Lage und Perspektiven für die Zukunft, Bielefeld

**Wachtler, B. / Michalski, N. / Nowossadeck, E. / Diercke, M. / Wahrendorf, M. / Santos-Hövenner, C. / Lampert, T. / Hoebel, J.** (2020): Sozioökonomische Ungleichheit und Covid-19 – Eine Übersicht über den internationalen Forschungsstand, in: Journal of Health Monitoring 5 (S7), S. 3–18

**Zucco, A. / Lott, Y.** (2021): Stand der Gleichstellung. Ein Jahr mit Corona. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI) der Hans-Böckler-Stiftung: WSI-Report 64, Düsseldorf

## AUTOR\*INNEN

**DANIEL BEHRUZI**, Dr., Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Soziologie der TU Darmstadt. Arbeitsschwerpunkte: Industrielle Beziehungen, Gesundheitswesen.

@ daniel.behruzi@tu-darmstadt.de

**ULRICH BRINKMANN**, Dr., Professor für Wirtschafts- und Organisationssoziologie an der TU Darmstadt. Arbeitsschwerpunkte: Arbeits- und Organisationssoziologie, Gewerkschafts- und Mitbestimmungsforschung.

@ brinkmann@ifs.tu-darmstadt.de

**TANJA PAULITZ**, Dr., Professorin für Kultur und Wissenssoziologie an der TU Darmstadt. Arbeitsschwerpunkte: Technik- und Geschlechtersoziologie.

@ paulitz@ifs.tu-darmstadt.de