

# Aus der Krise lernen, um wieder für richtig gute Arbeit zu sorgen

**MITBESTIMMUNG** Der Standortvorteil von Deutschland muss gestärkt werden

Vor allem am Thema Homeoffice hat sich im Lockdown gezeigt, dass die meisten Unternehmen und Betriebe nicht auf eine solche Krise vorbereitet waren. Vieles musste von heute auf morgen umgesetzt werden, die Interessenvertretungen waren vor etliche Herausforderungen gestellt und mussten kurzfristig Lösungen finden. Dabei wurde die Innovationskraft der Mitbestimmung deutlich. Diese gilt es jetzt zu nutzen, um wieder gute Arbeitsbedingungen entstehen zu lassen.

Von Tobias Szygula

Wir schreiben den Sommer 2020. Normalerweise eine Zeit, in der der „große Urlaub“ für viele kurz bevorsteht. Reisen an Strände, in die Berge oder Sightseeing-Touren in Städte stehen an. Dieser Sommer 2020 ist jedoch anders. Das Corona-Virus ist immer noch allgegenwärtig und vermiest die anstehenden Urlaubsreisen. Angefangen hat das alles im März dieses Jahres. Dieses Virus und die damit verbundenen Einschränkungen kamen schlagartig und veränderten unser aller Leben und die Arbeitswelt. Dabei waren die anstehenden Urlaubsreisen das kleinste Übel, das das Land und die Menschen beschäftigt hat. Der sogenannte Lockdown zwang Geschäfte zur vorüber-

gehenden Schließung, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurden in Kurzarbeit geschickt. Die Folge waren harte Zeiten für Wirtschaft und Gesellschaft.

## Schnelle und tragfähige Lösungen finden

Auch heute, drei Monate später, hält uns das Virus in Atem und wir müssen voraussichtlich auch noch einige Zeit damit leben. Immerhin: Einiges hat sich in der Zwischenzeit normalisiert. Betrieben und Dienststellen wurde viel abverlangt, um einen Krisenbetrieb aufrechtzuerhalten. Dass das gelang und die Rechte der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gewahrt wurden, ist oft genug dem besonnenen und kompetenten Handeln der Betriebs- und Perso-

nalräte sowie der Mitarbeitervertretungen zu verdanken.

Zu Beginn des Lockdowns galt es für die Beschäftigtenvertretungen, viele Herausforderungen zu meistern. Die Situation war für alle neu und niemand wusste so recht damit umzugehen. In allen Betrieben war schnelles Handeln gefragt. Viele Maßnahmen mussten ad hoc umgesetzt werden, um überhaupt arbeiten zu können und einer möglichen Betriebschließung aus dem Weg zu gehen. Es galt, gemeinsam mit dem Arbeitgeber Hygiene-Konzepte für das Arbeiten im Betrieb auf die Beine zu stellen. Die Herausforderung für die Interessenvertretungen bestand darin, schnelle und tragfähige Lösungen zu finden, die nicht nur die Arbeitsfähigkeit, sondern auch den effektiven Gesundheitsschutz für die Beschäftigten sicherstellten. Viele Beschäftigtengremien einigten sich daraufhin mit dem Arbeitgeber auf sogenannte „Pandemie-Vereinbarungen“. Inhalt dieser Vereinbarungen waren meist unbürokratische schnelle Lösungen zum Schutz der Beschäftigten, die zwar alles Notwendige regeln, aber nicht das Maß an Tiefgründigkeit einer klassischen Betriebs- oder Dienstvereinbarung besitzen.

Die erste Schwierigkeit bestand allerdings darin, als Interessenvertretung überhaupt handlungsfähig zu bleiben, um sich für die Kolleginnen und Kollegen einsetzen zu können. Ein Geschäftsführer kann den Betrieb ohne Probleme rechtmäßig aus dem Homeoffice leiten. Für Interessenvertretungen war das bislang nicht möglich. Interessenvertretungen handeln durch Beschlüsse, für deren Wirksamkeit allerdings eine Präsenzpflicht erforderlich ist. Schwierig bis unmöglich bei einer hohen Infektionsgefahr. Was also tun? Videokonferenzen stellten weder eine einfache technische

Nach einer Änderung des Betriebsverfassungsgesetzes sind Beschlussfassungen des Betriebsrats in einer Video- oder Telefonkonferenz jetzt rechtssicher möglich.



Foto: Adobe Stock/fizkes



Homeoffice bedeutet oft Arbeiten im improvisierten Büro.

noch rechtliche Lösung dar. Da es aber die einzige Möglichkeit war, und für diese Fälle wohl auch zukünftig ist, musste man sich einiges einfallen lassen, um wenigstens über diesen Weg handeln zu können. Hier, das ist offenkundig, muss für die Zukunft eine verbindliche gesetzliche Lösung her.

Der Fokus nahezu aller in dieser Anfangszeit getroffenen Regelungen und Maßnahmen lag darauf, überhaupt handlungsfähig zu bleiben oder zu werden und sich aufgrund des enormen Drucks auf minimalste Standards zu verständigen. Inzwischen kehrt Stück für Stück mehr Normalität ein und es gilt, die getroffenen Regelungen auf den Prüfstand zu stellen, auf die aktuelle Situation abzustimmen und auch wieder das Ziel „dauerhaft guter Arbeit“ ins Auge zu fassen. Die in der Krise getroffenen ad hoc-Regelungen dürfen nicht dazu führen, dass sich Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten dauerhaft verschlechtern.

Besonders im Einzelhandel sahen sich Interessenvertretungen mit geänderten Ladenöffnungszeiten konfrontiert. Auch hier mussten schnelle arbeitssichernde und zugleich für die Beschäftigten gute, zumindest aber tragfähige Lösungen gefunden werden. In diesem Zusammenhang galt es dann, auch gemeinsam mit dem Ar-

beitgeber über die Änderung von Schichtsystemen beziehungsweise das Splitten von Teams zu verhandeln. In der Zwischenzeit hat sich jedoch die Situation verändert. Die Schließung von Betrieben im Lockdown liegen hinter uns. Einkaufen ist wieder möglich, auch Hotels, Bars und Restaurants dürfen unter strengen Hygieneauflagen öffnen. Große Autobauer und deren Zulieferer haben die Produktion wieder hochgefahren, zumindest zum Teil. Es gilt aber auch zu überprüfen, wieweit man die getroffenen Pandemie-Regelungen der aktuellen Pandemie-Situation anpassen kann oder muss.

### Das Thema Homeoffice offenbart Versäumnisse

Es ist offenkundig, dass die überwiegende Mehrheit der Betriebe, Dienststellen und Einrichtungen in Deutschland nicht auf diese Krise vorbereitet war. Dies zeigt sich vor allem beim Thema Homeoffice. Betrachtet man den Ländervergleich in der EU, erkennt man, dass Deutschland weit abgehängt ist. Während hierzulande für nur 11,7 Prozent der Beschäftigten Homeoffice ein Thema war, standen die Niederlande mit einer ähnlichen, wenn auch deutlich kleineren Volkswirtschaft mit 37 Prozent ganz anders da. Vielleicht hat das dort gesetzlich verbrieft

Recht auf Homeoffice dazu beigetragen. Fakt ist, dass es in den vergangenen 20 Jahren in Deutschland durchaus möglich gewesen wäre, dafür zu sorgen, dass die Bundesrepublik diesbezüglich deutlich besser dasteht. Sowohl die technischen Möglichkeiten als auch die Mitbestimmung waren gegeben. Man muss jedoch feststellen, dass Homeoffice eben kein Thema war. In vielen Betrieben, Dienststellen und Einrichtungen gab es bis zur Krise nur einzeln oder gar keine Heimarbeitsplätze, da das Gros der Arbeitgeber dem Thema sehr kritisch gegenübersteht. Oft wird mit einer zweifelhaften Arbeitsmotivation der Beschäftigten im Homeoffice argumentiert oder diese sogar generell in Frage stellt. Aufgrund des Lockdowns waren die Arbeitgeber jedoch von heute auf morgen „gezwungen“, entsprechende Heimarbeitsplätze zu ermöglichen.

In einem ersten Schritt wurden in den bereits beschriebenen Pandemie-Vereinbarungen nur die allernötigsten Eckpunkte festgelegt. Ausstattungsfragen, Arbeitssicherheit und Ergonomie wurden hinten angestellt. Inzwischen arbeiten die Beschäftigten allerdings schon seit Monaten in improvisierten Büros, zum Teil am Küchentisch. Gesundes Arbeiten heißt nicht nur Umsetzen des Infektionsschutzes. Es ist inzwischen an

Unter [www.bund-verlag.de/aktuelles-7-Fragen-zur-Betriebsratsarbeit-waehrend-der-Corona-Krise-#finden-Beschäftigten-vertretungen-ergaenzende-Informationen](http://www.bund-verlag.de/aktuelles-7-Fragen-zur-Betriebsratsarbeit-waehrend-der-Corona-Krise-#finden-Beschäftigten-vertretungen-ergaenzende-Informationen).

der Zeit, hier nachzusteuern. Denn es wird voraussichtlich noch viele Monate dauern, bis in Deutschland ein flächendeckender Impfschutz wieder ein „normales Arbeiten“ ermöglicht.

Die aktuelle Situation sollte dazu genutzt werden, die alten Vermutungen über Homeoffice gegen die neuen – oft überraschend positiven – Erfahrungen der letzten Monate zu tauschen und sich über eine funktionierende dauerhafte Regelung zu gesundem mobilen Arbeiten und Guter Arbeit im Homeoffice Gedanken zu machen. Eine kritische Auseinandersetzung mit den anfangs getroffenen Regelungen ist wichtig, denn hinterher ist man klüger und kann beurteilen, was funktioniert und was nicht. Das gilt es jetzt anzupassen. Eine Krise bietet oft auch eine Chance zur Neuausrichtung und damit Gestaltungspotenzial. Vieles, was vor der Corona-Krise unmöglich/vorstellbar war, wurde von jetzt auf gleich möglich. Vieles, was in den Jahren zuvor als gedankliches Projekt gewälzt wurde, wurde jetzt ad hoc umgesetzt.

So ist seit Jahren das Thema digitaler Wandel oder Industrie 4.0 in aller Munde. Es wurde viel diskutiert, was in Sachen Technik alles möglich ist. Nun hat die Corona-Krise gezeigt, dass den Diskussionen in der Vergangenheit wenig Taten gefolgt sind. Es

fehlte genauso an Software, wie zum Beispiel an Kollaborationswerkzeugen, die eine Zusammenarbeit außerhalb des Betriebs ermöglichen, wie auch an digitalen Produktionsprozessen, die ein rasches Reagieren auf andere Märkte durch Herstellung von Ausweichprodukten und Dienstleistungen ermöglichen. Ein klares Umsetzungsdefizit.

### Herausforderungen gemeinsam angehen

Allerdings hat sich auch gezeigt, dass Deutschland ein größeres Innovationspotenzial hat als gedacht. Letztendlich wurden oft in wenigen Wochen neue Infrastrukturen, Systeme und Dienstleistungen aus der Taufe gehoben. Auch hier zeigte sich, dass die Beschäftigtenvertretungen die letzten Jahre gut genutzt haben, um sich in Bezug auf den digitalen Wandel fit zu machen und sie deshalb in der Lage waren, die Herausforderungen der Krise konstruktiv anzugehen. Vieles wäre ohne sie nicht möglich gewesen.

Nun gilt es, all diese Potenziale effektiv zu nutzen, um aus den Erfahrungen im Umgang mit der Krise auch wieder Gute Arbeit entstehen zu lassen. Klar ist, dass wir uns noch mitten in der Krise befinden. Aber es sollten jetzt schon frühzeitig die

Weichen für die Zukunft gestellt werden. Dazu gehört auch, dass man auf ähnliche oder erneute Krisen künftig besser vorbereitet ist. In der Praxis bedeutet dies, dass beispielsweise Homeoffice zur Normalität werden muss. Aktuell bereitet der Gesetzgeber ein Gesetz zum Recht auf Homeoffice vor. Ob und wann dieses jedoch kommen wird, ist allerdings noch nicht absehbar. Daher gilt für Interessenvertretungen bereits heute, die Erfahrungen der vergangenen Wochen kritisch aufzuarbeiten, um in Zukunft auch gute Arbeit im Homeoffice gewährleisten zu können. Zwar konnten sich Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bereits in die Nutzung der Software einarbeiten, allerdings müssen hier nun zwingende arbeitsschutzrechtliche Aspekte wie beispielsweise die Ausstattungsfrage sowie andere organisationstechnische Fragen verbindlich geregelt werden. Hinzu kommt, dass es offensichtlich nicht genügt, Qualifizierung zur Digitalisierung als wichtig zu erachten und davon zu reden. Man muss es tun. Und es hat auch Aussicht auf Erfolg. Allerdings geht es auch hier um abgestimmte faire Lösungen. Deshalb unterliegt die Qualifizierung der Beschäftigten der Mitbestimmung.

Insofern ist es für die Interessenvertretungen jetzt – also noch während der Krise – an der Zeit, all diese Herausforderungen gemeinsam mit dem Arbeitgeber im Sinne der Beschäftigten anzugehen. Nur so kann man Vorsorge zum Schutz aller treffen, um der Eingangsproblematik – nämlich kurzfristige, nicht ausgefeilte Lösungen zu finden – aus dem Weg zu gehen. Die Krise muss uns eine Lehre sein, vorausschauend zu handeln. Die Corona-Krise hat uns zudem eines unmissverständlich vor Augen geführt: Genau 100 Jahre nach Einführung der Mitbestimmung in Form des Betriebsrätegesetzes hat die Mitbestimmung nichts an ihrer Aktualität und Effektivität eingebüßt. Sie ist ein einzigartiger Standortvorteil für Deutschland, den es zu pflegen und weiterzuentwickeln gilt.

Tobias Szygula ist BEST-Berater.

Die Corona-Krise macht deutlich, wie wichtig es ist, die betriebliche Mitbestimmung weiterzuentwickeln.



Foto: Adobe Stock/CrazyCloud