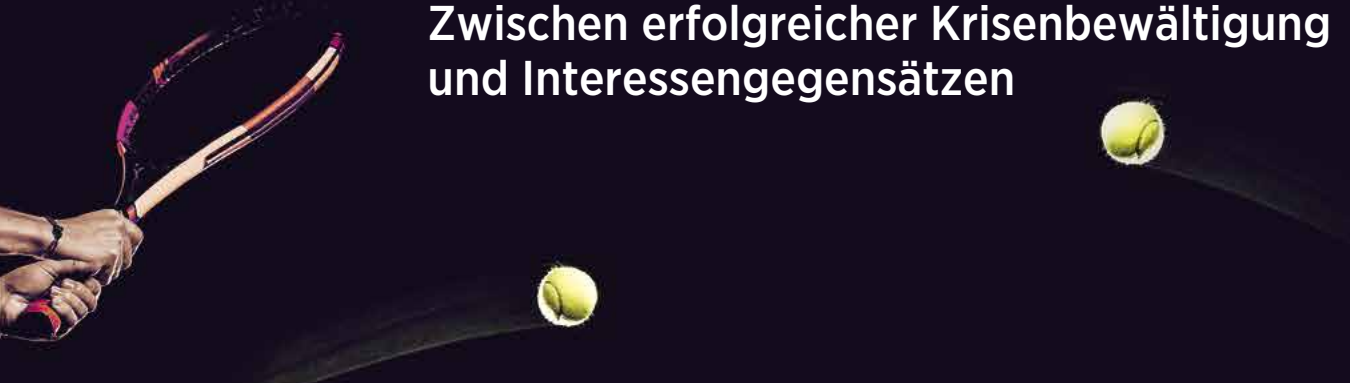




# Sozialpartnerschaft im Pandemiemodus

Zwischen erfolgreicher Krisenbewältigung  
und Interessengegensätzen

A photograph showing a tennis racket held by a hand on the left side of the frame. Two tennis balls are positioned in the center and right side of the frame, appearing to be in motion or about to be hit. The background is dark and slightly blurred, suggesting an outdoor tennis court setting.

In der Coronapandemie wurden in den Betrieben binnen weniger Tage Hygiene- und Abstandsgebote etabliert, Schichten wurden zeitlich versetzt geplant, Kantinen geschlossen, ganze Unternehmensbereiche ins Homeoffice geschickt. Hinzu kamen Regelungen zu Kurzarbeit, Sparmaßnahmen et cetera. Für die Betriebsparteien war und ist die Situation Herausforderung und Belastung zugleich. Sie mussten schnell und zum Teil gänzlich neue Lösungen finden und gleichzeitig ihre eigene Zusammenarbeit an die neuen Umstände anpassen. Das Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.) der Hans-Böckler-Stiftung hat im Frühjahr 2021 PersonalmanagerInnen und MitbestimmungsvertreterInnen zu Kommunikation, Kooperation, Arbeitsformen und Reaktionsfähigkeit in der Zusammenarbeit der Betriebsparteien während der Coronakrise befragt. Jan-Paul Giertz vom I.M.U. sowie Dr. Claudia Niewerth und Julia Massolle vom Helex Institut stellen die Ergebnisse vor.

Mit der Frage, welche Effekte der Coronapandemie auf die betriebliche Sozialpartnerschaft zu erkennen sind, führte das I.M.U. der Hans-Böckler-Stiftung im Frühjahr 2021 eine Onlinebefragung von PersonalmanagerInnen und MitbestimmungsvertreterInnen durch (N = 95, Rücklaufquote: 27 %). Die Befragten stammen aus tendenziell größeren Unternehmen mit ausgeprägter Mitbestimmungskultur: 68,3 Prozent aller Befragten arbeiten in einem Unternehmen mit mehr als 4 000 Beschäftigten. Ziel der Befragung war es unter anderem, zu erfahren, wie sich ein ausgeprägt sozialpartnerschaftlicher Austausch bei der Bewältigung der Krisensituation bewähren konnte und welche Veränderungen der Austauschbeziehungen unter dem Einfluss der Krise absehbar sind.

#### DIE AUTOREN

**JAN-PAUL GIERTZ** ▶  
Leiter des Referats  
Personalmanagement  
und Mitbestimmung am  
I.M.U. der Hans-Böckler-  
Stiftung, Düsseldorf  
▶ jan-paul-giertz@  
boeckler.de



**JULIA MASSOLLE** ▶  
Wissenschaftliche  
Mitarbeiterin am  
Helex Institut, Bochum  
▶ julia.massolle@  
helex-institut.de



**DR. CLAUDIA NIEWERTH** ▶  
Geschäftsführerin und  
wissenschaftliche  
Leiterin am Helex  
Institut, Bochum  
▶ claudia.niewerth@  
helex-institut.de



Zum Befragungszeitpunkt (April 2021) befand sich Deutschland in der dritten Welle der Coronapandemie. Dennoch dominierte bei über der Hälfte der Befragten eine optimistische Sicht auf die wirtschaftliche Situation. Über 63 Prozent der Befragten stellen fest, dass die Coronapandemie für das Unternehmen zwar eine wirtschaftliche Herausforderung war, sie aktuell jedoch positiv in die Zukunft blicken. Von einer aktuellen wirtschaftlichen Krisensituation berichten 26 Prozent der Unternehmen. Weitere sieben Prozent zählen sich zu den wirtschaftlichen Gewinnern, lediglich drei Prozent stellen eine substantielle Bedrohung für den Fortbestand des Unternehmens fest.

Dass mitbestimmte Unternehmen krisenfester sind, wurde bereits bei der Bewältigung der Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/2009 bewiesen. Mitbestimmten Unternehmen gelang es schneller, nach der Krise in einen Wachstumsmodus zu wechseln. Sie verzichteten häufiger auf Entlassungen, investierten mehr und verschuldeten sich weniger (Hans-Böckler-Stiftung 2019). Sie agieren demnach nachhaltiger als andere Unternehmen. Auf Basis dieser Erkenntnisse ist stark davon auszugehen, dass die verbreitete Mitbestimmungskultur ein wesentlicher Erfolgsfaktor auch für die Bewältigung

der Coronapandemie in den befragten Unternehmen ist. Die nachfolgenden Ergebnisse geben Hinweise auf diesen Zusammenhang.

### ÜBER DAS BETRIEBS- VERFASSUNGSGESETZ HINAUS: DER KRISENSTAB

Die Coronapandemie war in vielerlei Hinsicht ein Novum. Gerade zu Beginn zeigten sich in der Wirtschaft und in den Unternehmen große Unsicherheiten, wie mit der Pandemie umgegangen werden soll. Der Krisenstab, für den es keine oder kaum institutionelle Vorgaben gibt, wurde und ist in den befragten Unternehmen das flächendeckende und zentrale Entscheidungsorgan für pandemierelevante Fragestellungen. Nicht nur die weite Verbreitung des Krisenstabs (93 %) verdeutlicht dies, auch in der Bewertung seiner Arbeit geben knapp 80 Prozent an, dass der Krisenstab absolut notwendig und sinnvoll ist.

Die Besetzung der Krisenstäbe sowie deren Entscheidungsbefugnisse geben Aufschluss darüber, in welchem Maß sie in der Pandemie sozialpartnerschaftlich gestaltet wurden. Neben Personalabteilung, Unternehmens- und Verwaltungsleitung, Arbeitssicherheit und Betriebsärzten sind in 76 Prozent der Fälle Personal- und / oder Betriebsräte Mitglied des Krisenstabs. Das Ergebnis überrascht in dieser Deutlichkeit, weil für die Bildung von Krisenstäben – mit Ausnahme von Personalräten (z.B. § 81 Abs. 3 Bundespersonalvertretungsgesetz (BPersVG)) – keine unmittelbare gesetzliche Notwendigkeit besteht.

Diese Vorgehensweise bei der Besetzung gründet aus unserer Sicht auf dem gemeinsamen Anspruch, die Krisensituationen sozialpartnerschaftlich bewältigen zu wollen. Betriebs- und Personalräte haben eine aktive, in einigen Fällen (ein Drittel) sogar entscheidende Rolle beim Krisenmanagement übernommen. In 33 Prozent der Fälle formuliert der Krisenstab Empfehlun-

gen, über deren Umsetzung generell in letzter Instanz sozialpartnerschaftlich zwischen Unternehmens- / Verwaltungsleitung und Betriebsratsgremium entschieden wird. Betriebs- und / oder Personalräten wurden hier Entscheidungsbefugnisse eingeräumt, die klar über den gesetzlichen Rahmen hinausgehen (Abb. 1).

Neben der Funktion des Krisenstabs wurden in der Befragung Veränderungen in der Zusammenarbeit der betrieblichen Sozialpartner und deren Nachhaltigkeit untersucht. Im Fokus stehen Kommunikationsformate, die Vorbereitung und Durchführung von Verhandlungen sowie die Kultur der Kooperation.

### NEUE KOMMUNIKATIONSFORMATE ALS LANGFRISTIGER GEWINN

Bereits vor der Coronapandemie zeigten sich neue und veränderte Kommunikati-

onsformate in der Zusammenarbeit der betrieblichen Sozialpartner. Getrieben von schnellen Entwicklungen der Märkte wurde ihre Arbeit nicht nur digitaler, mitunter wurden auch neue, zum Teil agile Gestaltungsformate für eine zügige Themenbearbeitung und einen schnellen Informationsaustausch angewendet (Niewerth / Massolle 2020).

Dieser Trend hat sich durch die Coronapandemie verstetigt und ist zum zentralen Entwicklungsmoment sozialpartnerschaftlicher Interaktion geworden: VertreterInnen der Betriebsparteien haben sich in deutlich kürzeren Abständen als bisher regelmäßig „getroffen“ (69 % Zustimmung), Abstimmungen und Entscheidungen finden mit Unterstützung neuer Tools statt (83 %) und werden zudem schneller getroffen (80 %). Nicht überraschend, hier aber deutlich bestätigt, sind digitale Meetings / Treffen in der Pandemie zu einer

zentralen Kommunikationsform geworden (94 %) (Abb. 2).

Insgesamt werden Informationen zwischen den Sozialpartnern digitaler, kurzzyklischer und häufiger ausgetauscht – und das ohne weitreichenden Qualitätsverlust: Rund 84 Prozent bewerten diesen Austausch entweder als besser oder als unverändert. Die überaus positive Bewertung spiegelt sich ebenso in der Einschätzung wider, ob die neuen Formate auch nach der Coronakrise etabliert werden. 94 Prozent stimmen dem zu. Das Ergebnis demonstriert, dass ein vollständiger „Roll-back“ in die Informationsmuster vor der Krise extrem unwahrscheinlich ist. Der Krisenmodus hat zu einem intensiveren Informationsaustausch geführt, aus dem für die überwiegende Mehrheit der Befragten offensichtlich positive Erfahrungen resultieren, verbunden mit dem Wunsch, diese langfristig beizubehalten.

Das Betriebsrätemodernisierungsgesetz erlaubt jetzt auch die Teilnahme an Betriebsratssitzungen per Video- oder Telefonkonferenz. Ein Ersatz für die gemeinsame Sitzung in Präsenz als zentrales Format der Willensbildung dürfte dies aber nicht sein.



## VERHANDLUNG ALS UNGEEIGNETES TERRAIN FÜR NEUE FORMATE

Ist mit diesem intensiveren und schnelleren Austausch von Informationen eine neue Kommunikationsform vertieft worden, so täuschen die Ergebnisse nicht darüber hinweg, dass digitale Formate für Willensbildungs- und Interessensausgleichsprozesse, wie zum Beispiel Verhandlungen, aus Sicht der Befragten, also sowohl aus Sicht der PersonalmanagerInnen als auch der MitbestimmungsvertreterInnen, keinen adäquaten Ersatz darstellen. Dies zeigen die nachfolgenden Ergebnisse.

Im Bereich der Verhandlungsvorbereitung und -durchführung werden im Vergleich zu Kommunikation und Kooperation (z.B. einem hohen Informationstransfer) eher geringe Veränderungen erwartet. Lediglich ein geringer Anteil von 13,5 Prozent geht davon aus, dass die Veränderungen in Richtung digitaler Verhandlungsführung und Willensbildung auch nach der Coronakrise Bestand haben werden. 55 Prozent schätzen allerdings, dass Teilaspekte der Verhandlungsvorbereitung und -durchführung langfristig übernommen werden.

Diese eher zurückhaltende Einschätzung mag verschiedene Gründe haben: Zum einen fanden während Corona Verhandlungen unter enormem Zeitdruck statt und waren von dem Zwang geprägt, schnell eine Lösung finden zu müssen. Dieses enorme Tempo kann nur in Ausnahmesituationen, wie im Fall einer Krise, beibehalten werden. Zum anderen erscheint es uns plausibel, dass gerade bei Verhandlungen ein digitales Format abgelehnt wird, weil hier Emotionen, Gestik sowie auch Mimik wichtig für die wirksame Vermittlung unterschiedlicher Meinungen sind und diese nur bedingt in Videokonferenzen „überkommen“.

Das aktuell verabschiedete Betriebsrätemodernisierungsgesetz öffnet zwar die Türen für die digitale Teilnahme an Betriebsrats-

sitzungen und ermöglicht gültige Beschlussfassungen auch durch Teilnahme per Video- oder Telefonkonferenz. Aus Sicht insbesondere der MitbestimmungsvertreterInnen wird aber auch in Zukunft die gemeinsame Sitzung in Präsenz als zentrales Format der Willensbildung anzusehen sein.

Das Betriebsrätemodernisierungsgesetz gibt deshalb zu Recht der Präsenzsitzung Vorrang (§ 30 Abs. 1, 2 BetrVG). Zumal die Effizienzvorteile digitaler Formate, wie unsere Ergebnisse nahelegen, nur gering sind und wohl vor allem von einem „noch engeren Zusammenrücken“ in der Krise getrieben sind. So sind die Verhandlungen während der Coronakrise noch stärker als in der Vorkrisenzeit von dem Wunsch nach einer „guten Lösung“ geprägt (68 % Zustimmung). Im Ergebnis wurden Verhandlungsergebnisse schneller erreicht (59 %) und avisierte Zeiten besser eingehalten (58 %). Trotz der Krisensituation und der gebotenen Eile in vielerlei Hinsicht waren Verhandlungen in den überwiegenden Fällen gut vorbereitet und nicht „übers Knie gebrochen“ (69 %). Hier haben sich eine langjährige sozialpartnerschaftliche (Kooperations-)Routine und gut eingespielte Prozesse bewährt.

## GESTEIGERTE KOOPERATIONSBEREITSCHAFT IN DER KRISE

Zwischen den Betriebsparteien bestand unter dem Druck der Krisenanforderungen eine ausgeprägte Kooperationskultur. Das beweisen folgende hohe Zustimmungswerte: Die Gesprächsatmosphäre war von einem offenen Informationsaustausch geprägt (92 % Zustimmung), die Pandemiebewältigung wird von den Betriebsparteien als große gemeinsame Aufgabe wahrgenommen (90 %), und die Atmosphäre ist trotz der kritischen Situation von einer kooperativen Zusammenarbeit geprägt (95 %).

Dass es sich in einigen Fällen um eine aufgrund der besonderen Krisenanforderungen gesteigerte Kooperationsbereitschaft

handelt, zeigt das Ergebnis, dass lediglich 52,2 Prozent der Befragten mit einer in diesem Sinne nachhaltig veränderten Kooperation rechnen. Der Interessengegensatz zwischen Kapital und Arbeit ist also nicht aufgelöst, sondern einen Moment in den Hintergrund geraten. Diese „Umschaltfähigkeit“ zeichnet die hier überwiegend befragten traditionell stark mitbestimmten Unternehmen ebenso aus wie eine professionell und beschäftigtenorientiert agierende Personalabteilung.

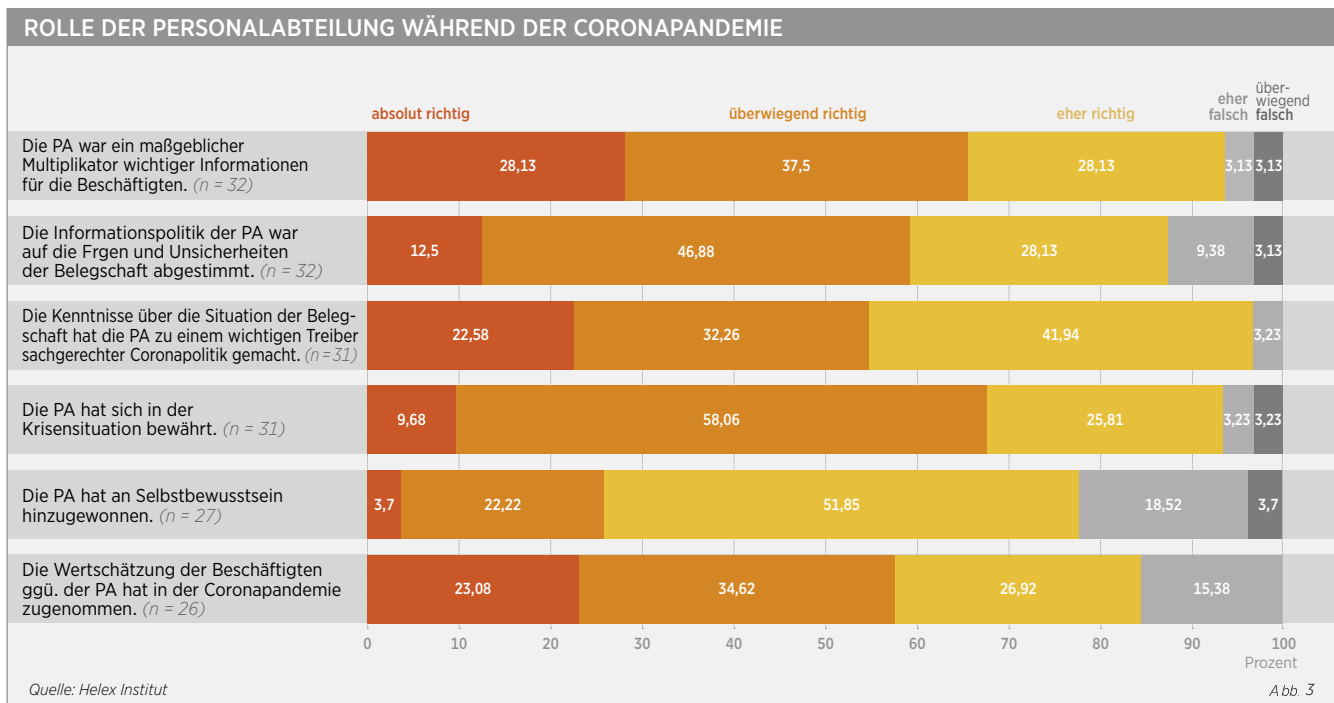
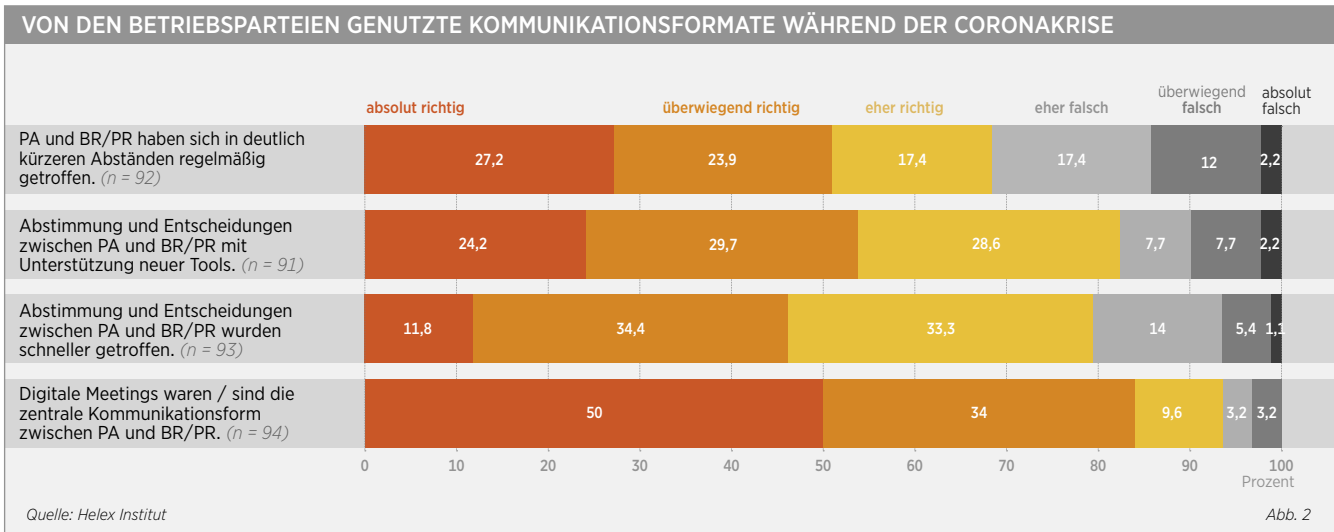
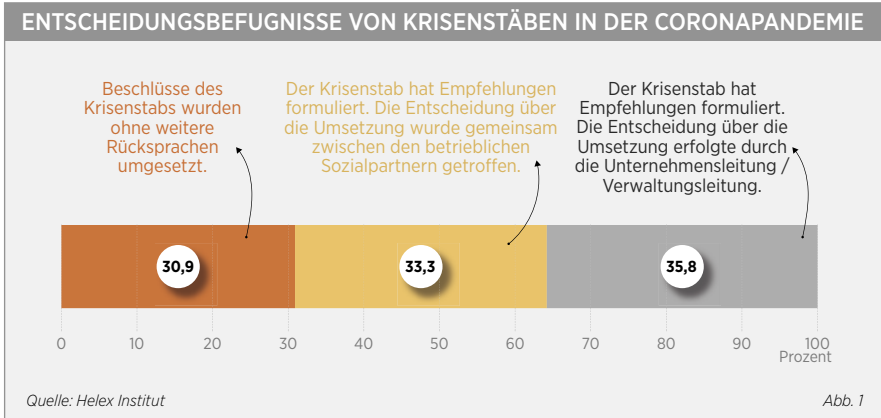
## DIE ROLLE DER PERSONALABTEILUNGEN

Auf Grundlage der guten Kooperation und des sozialpartnerschaftlich organisierten Krisenmanagements konnten die befragten PersonalmanagerInnen als wirksame Kommunikatoren in der Krise agieren. Die Personalabteilungen haben sich als maßgeblicher Multiplikator wichtiger Informationen für die Beschäftigten (94 %) verstanden. Ihre Informationspolitik war zielgenau auf die Fragen und Unsicherheiten der Belegschaft abgestimmt (88 %), und ihre besonderen Kenntnisse über die Situation der Belegschaft hat die Personalabteilung zu einem wichtigen Treiber sachgerechter Coronapolitik gemacht (97 %).

Diese überaus positive Resonanz hat Auswirkungen auf die Selbstwahrnehmung: Die Personalabteilung hat sich in der Krisensituation bewährt (94 %), hat an Selbstbewusstsein hinzugewonnen (78 %), und die Wertschätzung der Beschäftigten gegenüber der Personalabteilung ist gestiegen (85 %) (Abb. 3).

## PANDEMIE ALS „LABOR“ FÜR NEUE ARBEITSFORMEN

Die Coronapandemie stellte viele Unternehmen vor die Herausforderung, trotz der gegebenen Umstände Handlungssicherheit nicht nur zu garantieren, sondern diese auch für schnelle und wirksame betriebliche Lösungen zu nutzen. Dieses Erforder-





Unter dem Druck der Coronakrise bewiesen viele Betriebe eine ausgeprägte Kooperationskultur. Offener Informationsaustausch, gemeinsames Festlegen von Zielen und intensive Zusammenarbeit sind Facetten dieser positiven Entwicklung.

nis führte dazu, dass neue Arbeitsformen eingeführt und die Art und Weise der Zusammenarbeit zwischen den Betriebsparteien umgestellt werden mussten.

Dass traditionell stark mitbestimmte Unternehmen dieses „Umschaltspiel“ hervorragend beherrschen und gerade deshalb krisenfester als andere Unternehmen sind, verdeutlichen unsere Befragungsergebnisse. Den betrieblichen Sozialpartnern ist es gelungen, ihre Zusammenarbeit schnell an die neue Situation anzupassen, um perspektivische Lösungen zu erarbeiten. Die Handlungs- und Beschlussfähigkeit war zu jedem Zeitpunkt gesichert und wurde auf der Grundlage einer sozialpartnerschaftlichen Mitbestimmungskultur gelebt – ohne dabei grundlegende Interessengegensätze und Zielkonflikte zu verleugnen.

Die Coronapandemie hat die Nutzung neuer Formate notwendig gemacht. Welche Formate langfristig erhalten bleiben, wird sich zuverlässig nach der Krise zeigen. Die Studie gibt aber wichtige Hinweise, die auch einen langfristigen Veränderungs-

wunsch erkennen lassen: Für nachhaltigen Gewinn in dieser Extremsituation stehen vor allem die Erfahrungen im Bereich der Kommunikation und Information. Die betrieblichen Sozialpartner haben sich mehrheitlich für den Erhalt eines dynamischen Informationsaustauschs ausgesprochen, wohingegen bei Verhandlungen der Wunsch verbreitet ist, bald in den langjährig erprobten Modus zurückkehren zu können.

#### FAZIT: ERHÖHTE REAKTIONSFÄHIGKEIT

Entgegen der weit verbreiteten Annahme, die betriebliche Sozialpartnerschaft würde Prozesse verlangsamen und verzögern, zeigt sich erneut ihre Fähigkeit, schnell und situationsbedingt „umschalten“ zu können. Krisen können mit einer vertrauensvollen und eingespielten betrieblichen Sozialpartnerschaft besser überwunden werden. Diese Einschätzung spiegelt sich auch in der generellen Bewertung der betrieblichen Sozialpartnerschaft im Lichte der Coronapandemie wider. Eine überwältige Mehrheit (97 %) befindet, dass sich die Sozialpart-

nerschaft gerade in der Krise bewährt und Lösungen gefunden wurden, die für beide Seiten einen guten Kompromiss darstellen (96 %).

Diese hohen Zustimmungswerte unterstreichen die Bedeutung der betrieblichen Sozialpartnerschaft gerade in Krisenzeiten. Sie versteht sich als verlässliche Akteurskonstellation, die schnell auf der Basis eingespielter und robuster Strukturen in den Krisenmodus wechseln kann. Insbesondere in den hier befragten Unternehmen mit ausgeprägter Mitbestimmungskultur ist davon auszugehen, dass diese durch die Krise noch weiter gestärkt wurde. ●

#### Literatur

- Hans-Böckler-Stiftung (2019): Mitbestimmung zahlt sich aus, in: Böckler Impuls, 10, 4-5; [www.boeckler.de/data/Boeckler-Impuls\\_2019\\_10\\_4-5.pdf](http://www.boeckler.de/data/Boeckler-Impuls_2019_10_4-5.pdf) (Stand: 16.6.2021)
- Niewerth, C. / Massolle, J. (2020): Betriebliche Interessenvertretung in der doppelten Transformation. Einblicke in neue Gestaltungsformen betriebsrätlicher Arbeit, in: Mitbestimmungspraxis, 36; [www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=9129](http://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=9129) (Stand: 16.6.2021)