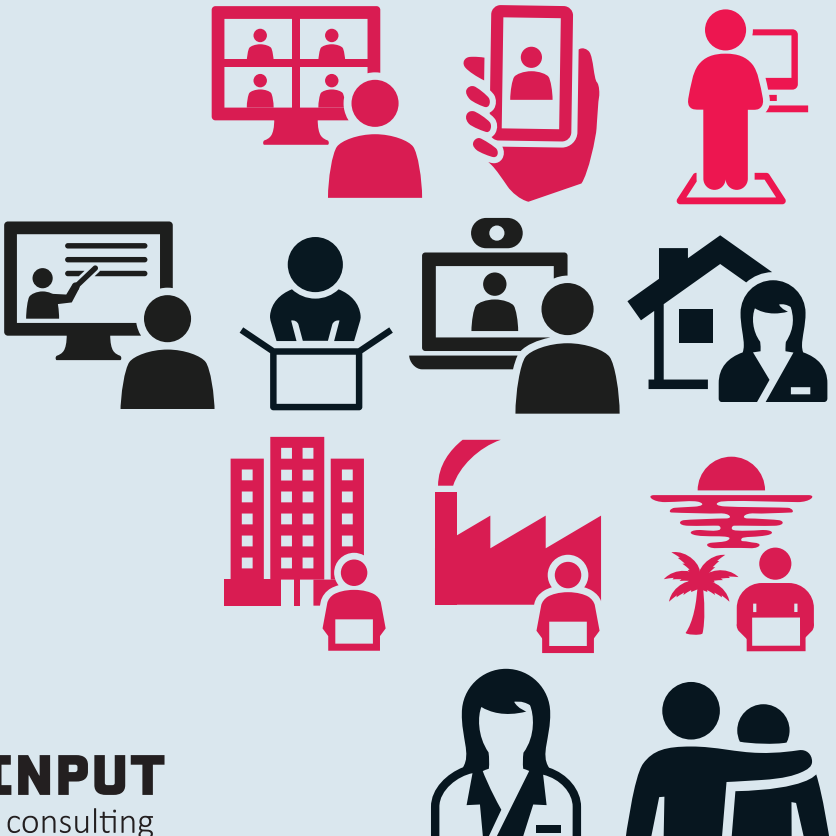


Laura Bremert/Markus Hoppe/
Bettina-Johanna Krings/Werner Schmidt (Hrsg.)

Der Betrieb als sozialer Ort im Umbruch

VSA:

Kollegialität und Solidarität trotz
Homeoffice, New Work
und Agilität?



Laura Bremert/Markus Hoppe/
Bettina-Johanna Krings/Werner Schmidt (Hrsg.)
Der Betrieb als sozialer Ort im Umbruch
Kollegialität und Solidarität trotz Homeoffice, New Work und Agilität?

- Prof. Dr. Guido Becke* ist Arbeits- und Sozialwissenschaftler und Forschungsleiter am Institut für Arbeit und Wirtschaft (Universität und Arbeitnehmerkammer Bremen). Er vertritt in der universitären Lehre das Fachgebiet »Arbeit, Organisation und Gesundheit« und leitet das HBS-Projekt »Hybride Arbeit als Herausforderung betrieblicher Sozialität«.
- Laura Bremert* arbeitet am IMU Institut Stuttgart zu den Themen Arbeitsgestaltung, Transformation der Arbeitswelt und Industriellen Beziehungen.
- Daniel Bremm, M.A.*, ist 1. Bevollmächtigter der IG Metall Darmstadt, koordiniert die Tarifpolitik sowie die gewerkschaftliche Erschließung von Betrieben in der Metall- und Elektroindustrie in Südhessen. Er war während des Studiums der Politik und Sportwissenschaft in der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit aktiv.
- Kai Burmeister* ist seit Februar 2022 Vorsitzender des DGB Bezirks Baden-Württemberg. Davor war er 15 Jahre Gewerkschaftssekretär der IG Metall, Leiter des Arbeitskreises Arbeits- und Gesundheitsschutz und zuletzt in der Bezirksleitung Baden-Württemberg im Arbeitsbereich Transformation der Automobilindustrie tätig.
- Morteza Fakharian* ist seit Juni 2024 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Soziologischen Forschungsinstitut Göttingen (SOFI). Seine Arbeitsschwerpunkte sind u.a. Sozialphilosophie, Gesundheitssoziologie, Pandemieforschung.
- Carolin Hirsch* ist Politische Anthropologin, arbeitet seit Mai 2023 als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Forschungszentrum Allgäu an der Hochschule Kempten. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind Prekaritäts- und Aktivismuskforschung sowie ethnografische Forschung.
- Markus Hoppe* ist Soziologe und seit Mai 2017 wissenschaftlicher Mitarbeiter bei der IN-PUT Consulting gGmbH in Stuttgart. Seine Arbeitsschwerpunkte sind Digitale Transformation, Künstliche Intelligenz, Arbeit und Organisation sowie Arbeitsbeziehungen und Mitbestimmung.
- Dr. phil. Bettina-Johanna Krings* ist Senior Researcher am Institut für Technikfolgenabschätzung und Systemanalyse (ITAS) und Dozentin am Karlsruher Institut für Technologie (KIT).
- Andrea Müller* ist Soziologin und seit 2008 wissenschaftliche Mitarbeiterin am Forschungsinstitut für Arbeit, Technik und Kultur (F.A.T.K.) und der Universität Tübingen. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind Arbeitsbeziehungen im öffentlichen Dienst, Migrationsforschung und sozial-ökologische Transformation. Seit 2024 ist sie Geschäftsführerin des F.A.T.K.
- Dr. Ilana Nussbaum Bitran* ist Soziologin, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut Arbeit und Wirtschaft (Universität und Arbeitnehmerkammer Bremen) und Teil des Teams des Projekts »Hybride Arbeit als Herausforderung betrieblicher Sozialität«. Ihre Forschungsschwerpunkte sind Arbeit und Migration.
- Dr. Stefan Rüb* ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Forschungsinstitut Gesellschaftlicher Zusammenhalt (FGZ) und am Soziologischen Forschungsinstitut Göttingen (SOFI). Seine Forschungsschwerpunkte sind Arbeitsbeziehungen und Arbeitskonflikte, Transnationalisierung und Digitalisierung der Arbeitswelt, Fragen des gesellschaftlichen Zusammenhalts.
- Dr. Werner Schmidt* war bis Anfang 2024 Geschäftsführer des Forschungsinstituts für Arbeit, Technik und Kultur (F.A.T.K.) in Tübingen. Seine Arbeitsschwerpunkte sind u.a.: Arbeits- und Industriesoziologie, Industrielle Beziehungen, Migrationsforschung.
- Prof. Dr. Carsten Wirth*, Diplom-Volkswirt, ist seit 1985 in der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit aktiv, seit 2014 Professor an der Hochschule Darmstadt, Fachbereich Gesellschaftswissenschaften, zuständig für die Lehr- und Forschungsgebiete Arbeitswissenschaft, Personal und Organisation. Er ist Mitherausgeber der Schriftenreihe »Arbeit, Digitalisierung und Organisation« (Nomos Verlag, Baden-Baden).

Laura Bremert / Markus Hoppe /
Bettina-Johanna Krings / Werner Schmidt (Hrsg.)

Der Betrieb als sozialer Ort im Umbruch

Kollegialität und Solidarität trotz Homeoffice,
New Work und Agilität?

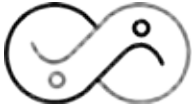
3. Band der Schriftenreihe



VSA: Verlag Hamburg

www.vsa-verlag.de

www.input-consulting.de



NETZWERK ARBEITSFORSCHUNG
BADEN - W Ü R T T E M B E R G

www.arbeitsforschung-bw.de

© VSA: Verlag 2026, St. Georgs Kirchhof 6, 20099 Hamburg
Umschlaggestaltung unter Verwendung von Illustrationen von iStock
Druck- und Buchbindearbeiten: CPI books GmbH, Leck
ISBN 978-3-96488-247-9

Inhalt

Claus Zanker Vorwort	7
Laura Bremert / Markus Hoppe / Bettina-Johanna Krings / Werner Schmidt Einleitung	9
Werner Schmidt Der Betrieb als sozialer Ort – eine sozialwissenschaftliche Perspektive	23
Stefan Rüb / Morteza Fakharian Zusammenhalt im Arbeitsleben	51
Auswirkungen virtuellen und hybriden Arbeitens auf Betrieb und Gesellschaft	
Guido Becke / Ilana Nussbaum Bitran Hybride Arbeitskonzepte – Folgen für betriebliche Sozialität?	77
Daniel Bremm / Carsten Wirth Homeoffice-Arbeit im »Spiel der Kräfte«	101
Markus Hoppe / Carolin Hirsch Der Betrieb als agiler Ort – Agilität als partizipative Öffnung der Leistungssteuerung?	137
»Wir brauchen eine Kultur des guten mobilen Arbeitens und mehr Autonomie für taktgebundene Tätigkeitsbereiche« Interview mit Kai Burmeister	165

Vorwort

Die INPUT-Schriftenreihe wurde anlässlich des 25-jährigen Bestehens von INPUT Consulting gGmbH im Jahr 2019 begründet. In loser Folge werden darin aktuelle wissenschaftliche und gesellschaftliche Diskurse zur Arbeitswelt aufgegriffen. Ziel dabei ist es, auf Basis einer arbeitswissenschaftlichen Analyse Möglichkeiten zur sozialen Gestaltung des Wandels von Arbeit aufzuzeigen.

Der vorliegende dritte Band widmet sich der Frage nach der sozialen Funktion des Betriebs. Betriebe sind nicht nur ökonomische Organisationseinheiten, in denen Beschäftigte gemeinsam Güter produzieren und Dienstleistungen erbringen. Sie sind zugleich soziale Räume, in denen fachliche Interaktion, kollektive Identitätsbildung und informelle Kommunikation stattfinden. Diese Dimension gerät durch internetbasierte Wertschöpfung und die weite Verbreitung von Homeoffice und hybriden Arbeitsformen zunehmend unter Druck und bedarf einer kritischen Neubewertung.

Die Beiträge des Bandes beleuchten diese Aspekte betrieblicher Sozialintegration aus unterschiedlichen Perspektiven. Damit leisten sie nicht nur einen Beitrag zur Weiterentwicklung der arbeitssoziologischen Forschung, sondern geben auch praxisorientierte Impulse für die Gestaltung des Betriebs als sozialer Ort in Zeiten von Remote Work und Homeoffice.

Der Herausgeberband ist aus einer Tagung des »Netzwerks Arbeitsforschung Baden-Württemberg« entstanden, die im Oktober 2024 unter Mitwirkung von INPUT Consulting veranstaltet wurde.

Unser besonderer Dank gilt den Autor*innen sowie dem Team der Herausgeber*innen, deren Engagement die Realisierung dieses Bandes ermöglicht hat.

Claus Zanker, Geschäftsführer
Stuttgart, Januar 2026

Laura Bremert / Markus Hoppe /
Bettina-Johanna Krings / Werner Schmidt

Einleitung

Der Betrieb ist seit jeher ein Ort spannungsreicher Verhältnisse. Einerseits ist der Betrieb strukturell in kapitalistische Produktionsweisen eingebettet, die ihn als Ort asymmetrischer Machtbeziehungen konstituieren. Hierarchien, disziplinierende Mechanismen und die organisationale Verdichtung von Kontrolle formen bis heute die Bedingungen, unter denen Arbeit organisiert und Kooperation ermöglicht wird (vgl. Marx 1962 [1867]; Braverman 1974). Andererseits ist der Betrieb nicht nur zentral für die Erstellung von Produkten und Dienstleistungen, sondern er erfüllt, worauf nicht zuletzt der Rat der Arbeitswelt (2022) hingewiesen hat, auch eine essenzielle Funktion als sozialer Ort. Im Betrieb begegnen sich Menschen, tauschen sich aus und treten in Beziehung zueinander. Über die im Betrieb geleistete Erwerbsarbeit wird es Individuen ermöglicht, an einem »arbeitsteiligen sozialen Kooperationszusammenhang« (Kock/Kutzner 2020: 329) teilhaben zu können.

Gerade in der unmittelbaren Zusammenarbeit entfalten Beschäftigte Praktiken der gegenseitigen Unterstützung, die nicht selten über die formalen Arbeitsanforderungen hinausreichen und zur Reproduktion sozialer Bindungen beitragen (vgl. Durkheim 1995 [1912]). Für Beschäftigte ist der Betrieb demnach nicht nur wichtig für die Beschaffung der materiellen Lebensgrundlagen, sondern gleichzeitig auch sinnstiftende Lebenserfahrung, kollegial geteilte Praxis und damit auch Ort solidarischen Handelns. Diese lange als gewiss geltende sozialintegrative und Solidarität stiftende Funktion des Betriebs ist nun, wie besonders im Zuge der Coronapandemie deutlich wurde, unter Druck geraten.

Angesichts aktueller Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt in den Bereichen des technologischen Fortschritts (z.B. hybride Arbeit), veränderter Organisations- und Arbeitskonzepte (z.B. agile Arbeit) sowie sich wandelnder Erwartungs- und Anspruchshaltungen von Beschäftigten an ihre Arbeit (z.B. Arbeit im Homeoffice) fragen wir in diesem Sammelband danach, ob und in welcher Weise der Betrieb seine Funktion als sozialer Ort noch erfüllt, welche Erosionstendenzen erkennbar werden und wie sich die sozialen Beziehungen im Betrieb gegebenen-

falls auch neu konfigurieren. Dabei werden neben einigen grundlegenden Überlegungen auch aktuelle empirische Befunde aus einer arbeitnehmer*innenorientierten Perspektive vorgestellt.

Als unstrittig darf gelten, dass der Betrieb als sozialer Ort sich verändert. Die Gründe für den Wandel sind vielfältig, im Rahmen des Sammelbands soll anhand der enthaltenen Beiträge auf drei Ursachenbündel vertiefend eingegangen werden.

Digitale Transformation

Im Jahr 1990 wurde das »World Wide Web« (Schrape 2021: 63) als ein globaler, vernetzter »Informationsraum« (Baukrowitz/Boes 1996; Boes/Pfeiffer 2006: 20) eingeführt, der als ein neuartiger Ort für Kommunikation und Interaktion die Art und Weise, wie wir produzieren, arbeiten und miteinander kommunizieren, sukzessive verändert hat (Castells 1996). Es handelt sich bei dieser Veränderung jedoch nicht um ein disruptives Innovationsgeschehen, sondern um einen der ersten Höhepunkte der digitalen Durchdringung hochindustrieller Gesellschaften, die bis heute eine tiefgehende Wandlungsdynamik in Kraft gesetzt haben. Diese Dynamik bezog sich anfangs zunächst auf den verstärkten Einsatz von digitalen Technologien in vielfältigsten Branchen und Arbeitsbereichen (Krings 2021; Baukrowitz et al. 2006). Aber sehr schnell wurde deutlich, dass diese technologischen Veränderungen mittel- und langfristig zu einer »Gesellschaft im Umbruch« (Baukrowitz et al. 2006) führen werden, einem Umbruch, der bis heute mit dem forcierten Einsatz Künstlicher Intelligenz (KI) in allen Lebens- und Arbeitsbereichen wissenschaftlich und politisch vorangetrieben wird (Acemoglu/Restrepo 2019; Angerler et al. 2021). Seit den 2000er-Jahren steht die Beobachtung der Umbrüche von Arbeitsprozessen (Funken/Schulz-Schaeffer 2008) durch Digitalisierungsprozesse im Mittelpunkt arbeits- und industriesoziologischer Analysen und die »digitale Transformation« (Schrape 2021) wirft neue und komplexe Fragen im Hinblick auf technisch strukturierte Arbeitswelten auf.

Dabei galten digitale Technologien von Anfang an als relevante Treiber für den Wandel von Arbeit. Darüber hinaus erweiterten die vielseitigen Möglichkeiten digitaler »Plattformen und Services [...] individuelle, kollektive und organisationale Bewegungsspielräume« (Ebd.: 8)

kontinuierlich. Diese Bewegungsspielräume haben die Organisationsstrukturen, die Routinen, aber auch die Werte und Prinzipien in den Betrieben ebenfalls sukzessive verändert. Der technologische Fortschritt reduzierte im Rahmen der digitalen Transformation die Notwendigkeit, zur Ausübung einer Beschäftigung einen Betrieb als räumlich definierten Arbeitsort aufsuchen zu müssen. Diese technischen Optionen ermöglichten in großem Stil die Arbeit von zu Hause aus, was rechtlich abgesichert wurde (Ifo Institut 2021). So konnten betriebliche Abläufe auch während der Coronapandemie trotz politischer Restriktionen und Abstandsregelungen aufrechterhalten werden, was für einen großen Teil der Unternehmen und der Beschäftigten prägend wurde. In vielen Berufen und Tätigkeitsbereichen ist es zwischenzeitlich Usus, teilweise oder ganz »remote«, d.h. mittels eines virtuellen Zugriffs auf die für die Arbeit erforderliche Firmeninfrastruktur mobil bzw. im Homeoffice arbeiten zu können.

So zeigt etwa ein Vergleich der Nutzungsgrade der Arbeit im Homeoffice vor und nach der Coronapandemie auf Basis der WSI-Erwerbspersonenbefragung (Emmler 2025: 25), dass der Beschäftigtenanteil jener, die ausschließlich bzw. überwiegend im Betrieb arbeiten, von 83% im Januar 2023 auf 65% im November 2023 zurückgegangen ist. Umgekehrt ist der Anteil jener Beschäftigten, die ausschließlich oder überwiegend von zu Hause arbeiten, im gleichen Zeitraum von 4% auf 11% angestiegen. Ebenfalls angestiegen ist der Anteil derer, die ihre Arbeit an wechselnden Arbeitsorten erbringen. Diese Gruppe umfasste zu Beginn des Beobachtungszeitraums einen Anteil von 13%, der zum Ende auf 23% angewachsen ist.

Die sozialen und betrieblichen Erfahrungen der Nutzung, der Gestaltung und des Umfangs von Homeoffice oder des Mobilens Arbeitens wurden weiterentwickelt und in weiteren Arbeitskontexten etabliert. Die räumliche Verschiebung des Arbeitsorts hat eine große Debatte über die zukünftige Gestaltung der Arbeit ausgelöst. Gleichzeitig gibt es weiterhin viele Berufskontexte wie beispielsweise im Gesundheitsbereich oder in der industriellen Produktion, wo mobiles Arbeiten für viele Beschäftigte nach wie vor nicht möglich ist.

Arbeitsorganisatorische Veränderungen

Die Re-Organisation globaler Wertschöpfungsketten hat *zweitens* zu neuen Formen global organisierter Arbeitsteilung (Huws 2006) geführt. Dieser Wandel erfuhr in den 2000er-Jahren einen neuen Höhepunkt. Die (technischen) Möglichkeiten der weltumspannenden Organisation von Warenströmen gepaart mit den über längere Zeit hegemonialen Prämissen des Neoliberalismus erhöhten in atemberaubender Weise den globalen Austausch und führten zur forcierten »Eingliederung lokaler Produktionsstätten in globale Märkte« (Dingeldey/Seeliger 2023: 158). Diese verschärfte einerseits die Konkurrenz zwischen Sektoren, Unternehmen, Regionen und Ländern kontinuierlich. Andererseits führten sie, wie beispielsweise im Rahmen von international organisierter Plattformarbeit dazu, betriebliche Strukturen zugunsten eines »new type of work regulation«, namely self-representation [...] where collective agreements don't play an important role« (Nierling/Krings/Küstermann 2023: 487) zu flexibilisieren bzw. abzubauen. Diese Globalisierungsdynamiken haben bis heute einen hohen Einfluss auf die Entwicklung der Märkte sowie betriebliche Entscheidungen.

Mit dem technologischen Fortschritt korrespondierend sind viele Unternehmen dazu übergegangen, ihre Konzepte von Organisation und Arbeit umzustellen, auf projektförmige und teilweise autonom agierende Strukturen zu setzen und dem Prinzip der Selbstorganisation indirekter Steuerungsmodi anstelle klassisch-hierarchischer Kontrollpraktiken einen weitaus größeren Raum beizumessen. Beginnend mit Konzepten der Lean Production und der (teil-)autonomen Gruppenarbeit in den 1980er-Jahren haben entsprechende Umstrukturierungen der Unternehmensorganisation zu einer Verschlinkung von Produktionsprozessen und einer Dezentralisierung von Entscheidungsbefugnissen (Faust et al. 1994) geführt. Verbunden mit Ausgliederungsstrategien führte die Entwicklung zu einer Fragmentierung von Unternehmensstrukturen, die auch den Betrieb als Arbeitsstätte veränderte.

Unter dem Schlagwort der »Flexibilisierung« wurden ökonomische, betriebliche und soziale Veränderungen von Markt- und Unternehmensstrukturen vorangetrieben, die die Organisationskulturen in ihrer integrativen Funktion nachhaltig verändert haben. So haben diese Strukturen die »betrieblichen Sozialordnungen« (Kotthoff 2009), in die die Beschäftigten eingebunden sind, die kulturellen Leitbilder von

Erwerbsarbeit, aber auch den betrieblichen Handlungsrahmen neu definiert und ausgerichtet. Die Präsenz der Leiharbeiter*innen in den Unternehmen, die Fremdfirmen auf dem Werksgelände oder aber die vollständigen Auslagerungen von ganzen Produktionseinheiten veränderten die soziale Ordnungsstruktur grundlegend («systemische Rationalisierung»), (vgl. etwa Altmann et al. 1986; Altmann/Sauer 1989) und der Betrieb als sozialer Ort erodierte (Honneth 2023).

(Neue) prekäre Beschäftigungsverhältnisse entstanden in vielen (mittelständischen) Betrieben, wo »Zeitnot, Presserei, permanenter Existenzkampf und soziale Kälte« (Kotthoff/Reindl 1990: 29) vorherrschen, die das Vertrauen in den Betrieb als einen sozialen Ort nachhaltig erschüttert haben. Gleichzeitig wurde der Niedriglohnsektor in Deutschland zwischen 1998 bis 2008 ausgeweitet (Grabka/Schröder 2019), was zu einem signifikanten Anstieg der Leiharbeit in unterschiedlichen Branchen geführt hat (Nachtwey 2009). Diese Erfahrungen wirkten und wirken sich noch immer auf die Kollegialität, die Solidarität und die Verlässlichkeit von Arbeitskontexten innerhalb der Beschäftigten aus. Sie haben betriebliche Arbeitskulturen grundlegend verändert.

Arbeitsorientierungen im Wandel

Schließlich haben sich *drittens* auch die Ansprüche von Beschäftigten an ihre Arbeit gewandelt. Diese Veränderung definiert sich im Sinne einer veränderten Erwartung an eine gesellschaftliche Gültigkeit normativer Normalitätsvorstellungen im Arbeitsverhältnis als »Allgemeinverbindlichkeit dessen, was als normal angesehen wird« (Hürtgen/Voswinkel 2014: 20). So lässt sich insbesondere beim Thema Homeoffice nachzeichnen, »dass die Beschäftigten sich eine Zukunft der Arbeit wünschen, die sich an ihren Bedürfnissen orientiert« (Hardering/Biesel 2023: 636). So wird für Beschäftigte in der Wissensarbeit gezeigt, dass sich die in der Coronapandemie gemachten Erfahrungen in der Erwartung niederschlagen, »dass das Homeoffice zur Zukunft der (Wissens-)Arbeit gehört« (ebd.). Unternehmen reagieren angesichts des in vielen Bereichen der Wirtschaft virulenten Arbeits- und Fachkräftemangels auf die geänderte Erwartungshaltung von Beschäftigten mit Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität. Dazu gehört auch die Förderung der Work-Life-Balance als ein Element der betrieblichen

Gesundheitsförderung (Arnold/Kotte 2024) einschließlich der beschäftigtenorientierten Gestaltung betrieblicher Bedingungen für die Arbeit im Homeoffice (Lott 2020). Gerade im Nachgang der Coronapandemie wurde in beachtlichen Teilen von Wissenschaft und betrieblicher Praxis der Begriff des »New Normal« eingeführt. Damit wird ein Konzept beschrieben, das die veränderte arbeitsplatzbezogene Anspruchshaltung von Beschäftigten neben organisatorischen Rahmenbedingungen des Betriebs im Hinblick auf agile, mobile und flexible Arbeitsformen systematisch berücksichtigt (Rump/Eilers 2022).

Angesichts dieser skizzierten Veränderungen ist der Betrieb als sozialer Ort schon lange unter Druck. Die oben dargestellten Entwicklungen wirken sich aufseiten der Beschäftigten hemmend auf betriebliche Kollektiverfahrungen und Solidarität aus. Darüber hinaus gibt es jedoch auch eine Reihe von inklusiven und integrativen Aspekten, die dazu beitragen können, den Betrieb als einen sozialen Ort auszugestalten, der von hoher Bedeutsamkeit für gesellschaftliche Teilhabe bleibt. Fällt dieser Ort jedoch weg, sind ernstzunehmende betriebliche und gesellschaftliche Folgen nicht ohne Weiteres zu vermeiden.

Vor diesem Hintergrund hat sich das *Netzwerk Arbeitsforschung Baden-Württemberg* mit der Frage beschäftigt, wie sich die Prämissen für den Betrieb als sozialen Ort verändert haben und welche Folgen diese Veränderungen sowohl für betriebliche als auch für gesellschaftliche Zusammenhänge nach sich ziehen. Um diese Fragen hinreichend und breit zu diskutieren, hat das *Netzwerk* am 18. Oktober 2024 eine Tagung am Karlsruher Institut für Technologie (KIT) mit dem Titel »*Der Betrieb als sozialer Ort im Umbruch – Alte Probleme und neue Herausforderungen*« durchgeführt.

Dieser Band enthält mehrere Beiträge, die auf Vorträge der genannten Konferenz zurückgehen, sowie einen zusätzlichen Beitrag und ein die wissenschaftlichen Ausführungen ergänzendes Interview mit Kai Burmeister, dem Landesvorsitzenden des DGB in Baden-Württemberg.

Werner Schmidt führt in einem ersten Beitrag, überschrieben »*Der Betrieb als sozialer Ort – eine sozialwissenschaftliche Perspektive*«, in die Problematik ein. Der Betrieb ist demnach mehr als ein Ort der zweckrationalen Verfolgung von Interessen, sondern auch eine Einrichtung der Begegnung und der gemeinsamen sozialen Praxis im Arbeitsprozess, ein Ort sozialer Anerkennung. Betriebe sind wichtige Orte

der sozialen Integration innerhalb der Arbeitswelt, aber auch der gesellschaftlichen Integration. Auch die Solidarität der Arbeitnehmer*innen hat in der betrieblichen Zusammenarbeit ihre Verankerung. Solidarität ist insofern nicht nur eine Frage der Moral und der politischen Rationalität, vielmehr auch eine der Praxis, der pragmatischen Zusammenarbeit im Arbeitsalltag.

Vor dem Hintergrund veränderter organisatorischer und technischer Möglichkeiten sowie pandemiebedingter Abstandsanforderungen verlor der Betrieb als sozialer Ort nun allerdings an Bedeutung. Für manche Beschäftigtengruppen wurde *remote work* oder hybride Arbeit zur neuen Alltagspraxis. *Werner Schmidt* sieht hier nicht nur eine Schwächung der Funktion des Betriebs als zentralem Ort der gesellschaftlichen Integration, sondern auch eine Gefahr für die Basis solidarischen Handelns der Beschäftigten. Betriebliche Mitbestimmung und gewerkschaftliche Mitgliederrekrutierung und Handlungsfähigkeit werden vor zusätzliche Herausforderungen gestellt.

Ohne eine angemessene sozial- und arbeitspolitische Antwort auf diese Entwicklungen und die Herausbildung neuer Quellen von Kooperation, Zusammenhalt und Solidarität drohen die Grundlagen gesellschaftlicher Sozialintegration sowie deren soziale und technische Innovationskraft erheblichen Schaden zu nehmen. Es gelte eine grundlegende Veränderung von Arbeitswelt und Gesellschaft wahrzunehmen und zu gestalten.

Stefan Rüb und *Morteza Fakharian* untersuchen in ihrem Beitrag »*Zusammenhalt im Arbeitsleben*«, wie virtuelle und hybride Arbeitsformen den kollegialen Zusammenhalt in Betrieben verändern und was dies in der Konsequenz für den gesellschaftlichen Zusammenhalt heißen könnte. Auf Basis von empirischen Erhebungen in Betrieben der Automobil- und Versicherungsbranche können sie zeigen, dass besonders in hoch virtualisierten Arbeitskontexten ein Kulturwandel in den betrieblichen Sozialbeziehungen eintritt. Die langjährig etablierte vertraute Kollegialität mit emotionaler Verbundenheit, wechselseitiger Unterstützung und gemeinsamer Standortidentität wird zunehmend von einer professionell-distanzierten Kollegialität abgelöst, die funktional und sachorientiert ausgerichtet ist und weniger persönliche Nähe zulässt.

Exemplarisch dafür steht der von den beiden Autoren untersuchte Fall der Hard- und Softwareentwicklung eines Automobilzulieferers. Hier verstärken sich zwei Virtualisierungsprozesse – transnationale,

standortübergreifende Projektarbeit und ein hoher Homeoffice-Anteil – gegenseitig. In der Folge führt dies zu einer räumlichen und sozialen Entkopplung von Arbeits- und Betriebszusammenhang, sinkender Präsenzdichte, weniger informellen Begegnungen und dem Abbau betrieblicher Öffentlichkeiten – und damit einhergehend zum Verlust vertrauter Kollegialität, der durch das demografisch bedingte Ausscheiden langjähriger Betriebsangehöriger weiter beschleunigt wird. Die untersuchten Vergleichsfälle zeigen zugleich, dass in wettbewerbsintensiven, digital überwachten Arbeitsbereichen tendenziell distanziert-kompetitive Kollegialität dominiert, während in bewusst gestalteten hybriden Strukturen – etwa in der Personalentwicklung – professionell-teamorientierte Kollegialität erhalten werden kann.

Die Befunde deuten auf tiefgreifende Veränderungen des Betriebs als Sozialraum hin, mit Konsequenzen für betriebliche Interessenvertretung und gewerkschaftliche Solidarität, da der informelle Austausch als Basis kollektiven Handelns schwindet. Gesellschaftlich könnte die Virtualisierung die Integrationskraft der Erwerbsarbeit schwächen, indem sie Individualisierungstendenzen verstärkt und die Ausbreitung sozialer Isolation befördert. Sie könnte aber auch dazu beitragen, den Lebensort stabil zu halten, und dadurch lokale und nachbarschaftliche Bindungen festigen.

Hybride Arbeit gehört, wie der Beitrag von *Guido Becke* und *Ilana Nussbaum Bitran* mit dem Titel »Hybride Arbeitskonzepte – Folgen für betriebliche Sozialität?« verdeutlicht, spätestens seit der Coronapandemie in vielen Betrieben zur Realität. Seitdem haben digitalisierte, orts- und zeitflexible Arbeitsformen an Bedeutung gewonnen und die sozialen Beziehungen innerhalb der Betriebe verändert. Die Autor*innen untersuchen in ihrem Beitrag, welche Auswirkungen hybride Arbeitskonzepte auf den betrieblichen Arbeits- und Sozialraum sowie insbesondere auf die betriebliche Sozialität im Sinne der sozialen Ordnungen von Betrieben haben und unter welchen Voraussetzungen sich hybride Arbeitskonzepte sozial integrativ gestalten lassen. Dazu stellen sie die Ergebnisse von acht Expert*inneninterviews aus den Branchen IT-Services, Finanzen und öffentlicher Verwaltung vor.

Im Ergebnis zeigt sich, dass sowohl Arbeitgeber- als auch Arbeitnehmervertreter*innen die Voraussetzungen für die Einführung von Hybridarbeit in den verschiedenen Branchen unterschiedlich betrachten: Während die Digitalisierung und hybride Arbeit in der IT-Branche

längst Realität sind, fungierte die Pandemie im Finanzsektor als Innovationsmotor für das Onlinebanking. Im öffentlichen Sektor kann die Pandemie als Türöffner für Homeoffice betrachtet werden. In Bezug auf die Veränderung betrieblicher Sozialität durch hybride Arbeit halten die Expert*innen »Back-to-office-Strategien« nicht für den richtigen Weg. Sie sind sich einig, dass ein integratives Konzept, das hybride Arbeit mit entsprechenden tätigkeitsorientierten Raumkonzepten verbindet, die beste Option ist. Hybride Arbeit erfordert nicht nur regelmäßige Ko-Präsenz, sondern auch die aktive Herstellung sozialer Beziehungen im Betrieb und im virtuellen Raum. Als Gelingensbedingungen für sozialintegrative hybride Arbeitskonzepte nennen die Expert*innen betriebliche Rahmenregelungen und Teamvereinbarungen sowie die Förderung von Arbeitsstrukturen, die sowohl virtuelle als auch physische Ko-Präsenz unterstützen. Damit diese beiden Voraussetzungen erfüllt werden können, bedürfe es der Expert*inneneinschätzung zufolge der Ermöglichung und Förderung von »Führung auf Distanz«. Dies erfordere entsprechende Personal- bzw. Kompetenzentwicklungsmaßnahmen für Führungskräfte hybrider Teams.

Daniel Bremm und Carsten Wirth zeigen in ihrem Beitrag »Der Betrieb als sozialer Ort: Homeoffice-Arbeit im ›Spiel der Kräfte‹«, wie sich der Umfang der Homeoffice-Arbeit in vier Untersuchungsbetrieben der Metall- und Elektroindustrie in Südhessen im Zeitverlauf verändert. Ihre Einsichten generieren sie mittels leitfadengestützter Interviews und Aktionsforschung mit Betriebsratsmitgliedern. Sie arbeiten heraus, dass vor dem Hintergrund sich wandelnder Sichtweisen in Management und Betriebsrat auf Homeoffice-Arbeit unterschiedliche Umfänge von Homeoffice-Arbeit im Zeitverlauf machtvoll durchgesetzt werden. Dies geht mit unterschiedlichen Mustern der Interessenvertretung von Homeoffice-Arbeitenden einher: einem präsenzorientierten Muster, bei dem die Betriebsräte eine (erzwungene) Koalition mit dem Management eingehen und eine gewisse Reduzierung des Umfangs von Homeoffice-Arbeit akzeptieren. In diesem Fall nutzen sie die erhöhte Präsenz im Betrieb für die direkte Kommunikation mit den Beschäftigten, um Interessenvertretung zu praktizieren. Im Muster »Betriebsrat als Interessenvertretung von Homeoffice-Arbeitenden« greift die betriebliche Interessenvertretung deren Interessen auf und vertritt diese mit funktionalistischen Argumenten und/oder mittels des Einsatzes ihrer Machtmittel. Bremm und Wirth schlussfolgern daraus, dass die

unterschiedlichen und sich wandelnden Sichtweisen in Management, Belegschaft und Betriebsrat bei der Entwicklung von Strategien wahr und aufzunehmen sind – nicht zuletzt, weil Homeoffice-Arbeit weiterhin bedeutsam bleiben wird. Die kompetente Wahrnehmung der Anliegen von Homeoffice-Arbeitenden kann aus ihrer Perspektive auch ein Ansatzpunkt für ein Organizing bislang eher gewerkschaftsferner Gruppen sein. Voraussetzung dafür ist die Reflexion der Machtressourcen von Management sowie Betriebsrat und eine daran anknüpfende Einbindung der Arbeitenden in die Aktivitäten der Interessenvertretung.

Als eine zeitgemäße arbeitsorganisatorische Antwort auf aktuelle Herausforderungen in der Arbeitswelt gilt agile Arbeit. Die Attraktivität des agilen Arbeits- und Organisationskonzepts resultiert nicht zuletzt aus dem inhärenten Versprechen, die Potenziale zur Effizienzsteigerung von Unternehmen mit partizipativen, Autonomie fördernden Beteiligungsmöglichkeiten für Beschäftigte kombinieren zu können. Vor diesem Hintergrund gehen Markus Hoppe und Carolin Hirsch in ihrem Beitrag »Der Betrieb als agiler Ort – Agilität als partizipative Öffnung der Leistungssteuerung?« der Frage nach, welchen Einfluss agile Arbeit auf die sozialen Beziehungen im Betrieb hat. Agilen Arbeitsmethoden liegt als eine indirekte Form der Leistungssteuerung ein komplexes normatives und (unternehmens-)kulturelles Regelwerk (spezifische Rollen, Praktiken, »Mindset«) zugrunde, das nicht nur die Organisation der Arbeit prägt, sondern sich auch auf die sozialen Beziehungen im Betrieb auswirkt. Die Autor*innen zeigen in ihrem Beitrag, dass das agile Arbeits- und Organisationsmodell ambivalente Wirkungen auf den Betrieb als sozialen Ort entfaltet. Einerseits liefern agile Arbeitsmethoden Anlässe für Kommunikation und Austausch, Möglichkeiten zur Mitgestaltung von Arbeitsabläufen und eine hierarchiearme Form der Bewertung und Kontrolle von Arbeitsergebnissen. Damit bildet agile Arbeit auch eine Gelegenheitsstruktur für die Interaktion von Individuen, die sozialintegrativ wirken und insbesondere bei räumlich verteilter virtueller Projektarbeit für betrieblichen Zusammenhalt sorgen kann. Auf der anderen Seite kann agile Arbeit auch sozial selektiv sein. Dafür gibt es verschiedene Gründe. Agile Arbeit kann Beschäftigte ausschließen, wenn sie sich nicht die als erforderlich geltende Haltung im Sinne eines »Mindsets« aneignen können oder wollen, weil sie den hinter agiler Arbeit liegenden Anforderungen der Transparenz, Selbstorganisation und Eigenverantwortung nicht entsprechen. Dies kann zu Isolation durch Überlastung und zur Entwicklung

von Vermeidungsstrategien im Hinblick auf agile Kommunikations- und Austauschformate führen. Zudem können auch Defizite in der Umsetzungspraxis agiler Arbeit Ausgrenzung und Isolation von Beschäftigten verstärken, etwa wenn agile neben zentralen Steuerungseinflüssen aus der Hierarchie parallel koexistieren und als widersprüchliche Arbeitsanforderung wirken. Schließlich können auch individuell bei den Beschäftigten liegende Gründe zum Herauslösen von Beschäftigten aus dem sozialen Beziehungsgefüge des Betriebs führen, z.B. wenn individuelle Strategien der Stressbewältigung intransparent bleiben.

Damit agile Arbeit positiv als sozialer Kitt im Betrieb wirken kann, kommt es, so lautet die Schlussfolgerung von *Hoppe* und *Hirsch*, auf die Gestaltung an. Im beiderseitigen Interesse von Unternehmen und Beschäftigten ist dafür Sorge zu tragen, dass sich die Potenziale zur Herausbildung von kollegialen und solidarischen sozialen Beziehungen im Betrieb entfalten können, während gleichzeitig die Risiken der Desintegration und Isolation kontrolliert und eingedämmt werden. Die Gestaltungsaktivitäten können sich auf die Vermittlung relevanten methodischen und erfahrungsbasierten Wissens über agile Arbeit, die Einbindung und Aktivierung der betrieblichen Interessenvertretung oder die arbeitnehmer*innenorientierte Arbeitsgestaltung mit der Zielsetzung guter agiler Projektarbeit richten.

Für eine Kultur des guten mobilen Arbeitens plädiert der Vorsitzende des DGB Baden-Württemberg, *Kai Burmeister*, abschließend in einem Interview, das von Andrea Müller und Bettina-Johanna Krings geführt wurde. Nach Ansicht von Burmeister zeigen die Erfahrungen, dass im Zuge der Coronapandemie, durch erweiterte Optionen der digitalen Kommunikation, aber auch neue Formen der Organisation von Arbeit, ein Paradigmenwechsel im Hinblick auf die Möglichkeiten des mobilen Arbeitens eingeläutet wurde. Allerdings bestehen diese Optionen nicht für alle Beschäftigtengruppen und Tätigkeitsbereiche. Burmeister weist darauf hin, dass die Gewerkschaften im Hinblick auf diese Entwicklungen einen Lernprozess durchlaufen hätten. Grundsätzlich müsse es darum gehen, Zeitautonomie für *alle* Beschäftigten, auch etwa in taktgebundenen Tätigkeiten, sowie Demokratisierungsprozesse in den Betrieben zu fördern und durchzusetzen. Die Mitgestaltung der Qualität der Arbeit sei nach wie vor ein zentrales Anliegen der Beschäftigten und ein Garant dafür, dass der Betrieb als sozialer Ort eher wieder an Bedeutung gewinne als an Bedeutung verliere.

Die Beiträge dieses Sammelbands weisen mit großer Deutlichkeit auf zahlreiche Spannungsfelder hin, die sich im Themenfeld »Betrieb als sozialer Ort im Umbruch« seit vielen Jahren abzeichnen. Hier finden sich zum einen altbekannte Themen wie die Sicherstellung der materiellen Grundlagen, Praktiken der gegenseitigen Unterstützung oder die Gestaltung von formalen Arbeitsanforderungen im Rahmen der betrieblichen Arbeitsgestaltung. Zum anderen werden aber auch Themen sichtbar wie etwa die wachsende Zeitautonomie, als sinnstiftend erlebte Arbeitserfahrungen oder eine kollegial geteilte Arbeitspraxis. In diesen Aspekten drückt sich eine neue Erwartung der Beschäftigten aus, bei der Gestaltung ihrer betrieblichen Arbeitsbedingungen verstärkt Berücksichtigung zu finden.

Ohne Zweifel ist die sozial-integrative und Solidarität stiftende Funktion des originären Betriebs als physischem Ort der Erbringung von Arbeit unter Druck geraten. Gleichzeitig haben sich jedoch Arbeitsweisen entwickelt, die sich hierarchisch geprägten Arbeits- und Kontrollformen entziehen. Damit einher gehen Versuche, die Beschäftigungsformen im Betrieb partizipativ zu gestalten. Dabei spielt, wie in wissenschaftlichen und gewerkschaftlichen Ansätzen deutlich wird, das *Empowerment*, also die Gestaltungsmacht der Beschäftigten, eine Schlüsselrolle. Dies ist nicht zuletzt deswegen der Fall, weil ohne intrinsische Motivation aufseiten der Beschäftigten die Akzeptanz von notwendig erscheinenden Veränderungsprozessen in der Arbeitswelt kaum erreicht werden kann. Aus einer arbeitnehmer*innenorientierten Perspektive ist darüber hinaus erwarten, dass der Betrieb, sofern er seine Funktion als sozialer Ort auch weiterhin erfüllt, über das reine Beschäftigungsverhältnis hinaus gesamtgesellschaftlich stabilisierend und integrativ wirken und zur Lösung aktueller Herausforderungen, Krisen und deren Begleiterscheinungen einen wesentlichen Beitrag leisten kann.

Literatur

- Acemoglu, Daron/Restrepo, Pascual (2019): Artificial Intelligence, Automation and Work. In: The economics of artificial intelligence: An agenda. Chicago, S. 197–239.
- Altmann, Norbert/Deiß, Manfred/Döhl, Volker/Sauer, Dieter (1986): Ein »Neuer Rationalisierungstyp« – neue Anforderungen an die Industriosociologie. In: Soziale Welt 37 (2/3), S. 191–206.

- Altmann, Norbert/Sauer, Dieter (Hrsg.) (1989): Systemische Rationalisierung und Zulieferindustrie. Frankfurt am Main und New York.
- Angerler, Eva/Chlestil, Martina/Heiling, Michael (2021): Künstliche Intelligenz in der Arbeitswelt. Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien [KI-Policy Paper – Januar 2021]. Wien.
- Arnold, Jessica/Kotte, Silja (2024): Arbeitgeberattraktivität durch betriebliche Gesundheitsförderung: Eine Strategie für das Employer Branding? In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching 31 (4), S. 543–561.
- Baukrowitz, Andrea/Berker, Thomas/Boes, Andreas/Pfeiffer, Sabine/Will-Zocholl, Mascha/Schmiede, Rudi (Hrsg.) (2006): Informatisierung der Arbeit – Gesellschaft im Umbruch. Berlin.
- Baukrowitz, Andrea/Boes, Andreas (1996): Arbeit in der »Informationsgesellschaft«. Einige grundsätzliche Überlegungen aus einer (fast schon) ungewohnten Perspektive. In: Schmiede, Rudi (Hrsg.): Virtuelle Arbeitswelten. Arbeit, Produktion und Subjekt in der »Informationsgesellschaft«. Berlin, S. 129–158.
- Boes, Andreas/Pfeiffer, Sabine (2006): Informatisierung der Arbeit – Gesellschaft im Umbruch. Eine Einführung. In: Baukrowitz, Andrea/Berker, Thomas/Boes, Andreas/Pfeiffer, Sabine/Will-Zocholl, Mascha/Schmiede, Rudi (Hrsg.) (2006): Informatisierung der Arbeit – Gesellschaft im Umbruch. Berlin, S. 19–34.
- Braverman, Harry (1974): Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century. New York.
- Castells, Manuel (1996): The Information Age: Economy, Society, and Culture. Volume 1: The Rise of the Network Society. Oxford.
- Dingeldey, Irene/Seeliger, Martin (2023): Herausforderungen von Globalisierung, Digitalisierung und Dekarbonisierung für die Lohnpolitik. Der Mindestlohn als Lösung? In: Seeliger, Martin (Hrsg.): Strukturwandel der Arbeitsgesellschaft. Arbeit-Organisation-Politik. Weinheim und Basel, S. 153–171.
- Durkheim, Émile (1995 [1912]): The elementary forms of religious life. Übersetzt von Karen E. Fields. New York.
- Emmler, Helge (2025): Arbeiten im Homeoffice vor und nach Corona – Wer es kann, wer es möchte und wer es darf. In: Kohlrausch, Bettina/Peters, Eileen/Schulze Buschoff, Karin (Hrsg.): Was von Corona übrig bleibt. Erwerbsarbeit, Sozialstruktur, gesellschaftliche Folgen. Frankfurt am Main und New York, S. 21–52.
- Faust, Michael/Jauch, Peter/Brünnecke, Karin/Deutschmann, Christoph (1994): Dezentralisierung von Unternehmen. Bürokratie- und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik. München und Mering.
- Funken, Christiane/Schulz-Schaeffer, Ingo (Hrsg.) (2008): Digitalisierung der Arbeitswelt. Zur Neuordnung formaler und informeller Prozesse in Unternehmen. Wiesbaden.
- Grabka, Markus M./Schröder, Carsten (2019): Der Niedriglohnsektor in Deutschland ist größer als bislang angenommen. DIW-Wochenbericht 14/2019. Berlin.

- Hardering, Friedericke/Biesel, Mareike (2023): New Work und die Zukunft der Arbeit aus der Sicht von Beschäftigten – Vorstellungen wünschenswerter digitaler Arbeit von Wissensarbeitenden im Homeoffice während COVID-19. In: Z. Arb. Wiss 77 (4), S. 629–639.
- Honneth, Axel (2023): Der arbeitende Souverän. Berlin.
- Hürtgen, Stefanie/Voswinkel, Stephan (2014): Nichtnormale Normalität? Anspruchslogiken aus der Arbeitnehmermitte. Berlin.
- Huws, Ursula (Hrsg.) (2006): The transformation of work in a global economy: towards a conceptual framework. Leuven.
- Ifo-Institut (2021): Homeoffice im Verlauf der Corona-Pandemie. Themenreport Corona Datenplattform (Juli 2021). München. www.infas.de/corona-datenplattform-themenreport-02-homeoffice-im-verlauf-der-pandemie/ (Abruf am 20.8.2025).
- Kock, Klaus/Kutzner, Edelgard (2020): Solidarität im Arbeitsalltag. In: WSI Mitteilungen 73 (5), S. 327–334.
- Kotthoff, Hermann (2009): »Betriebliche Sozialordnung« als Basis ökonomischer Leistungsfähigkeit. In: Becker, Jens/Deutschmann, Christoph (Hrsg.): Wirtschaftssoziologie. KZfSS-Sonderheft 49. Wiesbaden, S. 428–446.
- Kotthoff, Hermann/Reindl, Josef (1990): Die soziale Welt kleiner Betriebe. Wirtschaften, Arbeiten und Leben in mittelständischen Industriebetrieben. Wiesbaden.
- Krings, Bettina-Johanna (2021): Arbeit und Technik. In: Grunwald, Armin/Hillerbrand, Rafaela (Hrsg.) (2021): Handbuch Technikethik. 2. Aufl. Stuttgart, S. 243–278.
- Lott, Yvonne (2020): Work-Life-Balance im Homeoffice: Was kann der Betrieb tun? Welche betrieblichen Bedingungen sind für eine gute Work-Life-Balance im Homeoffice notwendig? WSI Report Nr. 54. Düsseldorf.
- Marx, Karl (1962 [1867]): Das Kapital. Kritik der politischen Ökonomie. Band I: Der Produktionsprozeß des Kapitals. Berlin.
- Nachtwey, Oliver (2009): Marktsozialdemokratie: Die Transformation von SPD und Labour Party. Wiesbaden.
- Nierling, Linda/Krings, Bettina-Johanna/Küstermann, Leon (2023): IT Freelancers as Knowledge Workers: Shifts in Working Conditions and Work Autonomy in Crowd Work. In: Journal of Labor and Society 26 (4), S. 480–509. doi.org/10.1163/24714607-bja10113.
- Rat der Arbeitswelt (2022): Der Betrieb als sozialer Ort. Entwicklungen. Herausforderungen. Empfehlungen. Ein Positionspapier. Berlin. www.arbeitswelt-portal.de/fileadmin/user_upload/dialog/220120_RdA_Positionspapier_Layout_A4_bf.pdf (Abruf am 3.9.2025)
- Rump, Jutta/Eilers, Silke (Hrsg.) (2022): Arbeiten in der neuen Normalität. Sieben Trilogien für die neue Arbeitswelt. Berlin und Heidelberg.
- Schräpe, Jan-Felix (2021): Digitale Transformation. Bielefeld.