



Universität  
Bremen



# Der betriebliche Arbeits- und Sozialraum: Hybride Arbeit als Herausforderung für betriebliche Sozialordnungen

Ver.di-online-Werkstatt, 26.06.2024: Der (hybride) Arbeits- und Sozialraum im „Neuen Normal“ – Gestaltungsthemen und Herausforderungen aus Gewerkschaftssicht

Prof. Dr. Guido Becke

1. Gesellschaftspolitische Bedeutung hybrider Arbeitskonzepte
2. Aktueller Stand der Forschung
3. Dimensionen betrieblicher Sozialität

# 1. Gesellschaftspolitische Bedeutung hybrider Arbeitskonzepte

▶ Coronapandemie als Treiber der Digitalisierung von Arbeit und der Zunahme von Arbeiten im Homeoffice bzw. hybrider Arbeitskonzepte

Hybride Arbeit als ...

- digital gerahmte orts- und zeitflexible Arbeitsform
- „Wechsel zwischen Präsenzarbeit im Büro und der Arbeit von zu Hause“ (Entgelmeier et al. 2023, 112)

Nach der Pandemie: Keine Re-Etablierung betrieblicher Präsenzkulturen erkennbar:

- 23 % der abhängig Beschäftigten arbeiteten 2022 zumindest gelegentlich weiterhin im Homeoffice (Destatis 2023)

# 1. Gesellschaftspolitische Bedeutung hybrider Arbeitskonzepte

- ▶ Hybride Arbeitskonzepte → digital gerahmte Neuordnung und Reorganisation von Erwerbsarbeit
  - Räumlich
  - Zeitlich
  - Sozial

## Gefahr:

- Schwächung des Betriebs als zentraler Ort gesellschaftlicher Teilhabe, kollektiver Arbeitserfahrung und solidarischen Arbeitshandelns (vgl. Mayer-Ahuja & Detje 2020; Rat der Arbeitswelt 2020)
- Erosion des Betriebs als Sozialraum und zentraler Ort der Interessenvertretung
- Gefahr der Fragmentierung und „Zersetzung betrieblicher Sozialbeziehungen“ (Urban 2021, 109)

## 2. Aktueller Stand der Forschung

- ▶ **Forschungslücke:** Veränderung betrieblicher Sozialbeziehungen durch hybride Arbeitskonzepte
  - Keine systematischen Studien
  - Relevantes Bezugskonzept: Betriebliche Sozialordnungen (BSO)
  - BSO = df. „Makrostruktur von Vorstellungen, Konzepten und Regeln und Routinen richtigen und angemessenen Arbeitshandelns, die das zukünftige Verhalten der Akteure füreinander vorausschaubar macht“ (Kotthoff 2009, 429)
  - BSO als kollektives Geflecht der Koordination reziproker Erwartungen / Erwartungsinhalte zwischen Management und Belegschaft
  - Erweiterung um kollegiale / belegschaftsinterne Sozialbeziehungen
  - Grundtypen der BSO: sozialintegrativ / instrumentalistisch

## 2. Aktueller Stand der Forschung

### Forschungsstand zum Arbeiten im Homeoffice / hybrider Arbeit

- Innerbetriebliche Spannungsverhältnisse durch Arbeiten im Homeoffice / hybrider Arbeit → Hinweise auf Fragmentierungsgefahr von Belegschaften (vgl. Engel et al. 2023; Casas et al. 2022)
- Zugangskonflikte: ungleich verteilte Zugangschancen zum Arbeiten im Homeoffice zwischen Beschäftigtengruppen
- Umsetzungskonflikte: Arbeitszeitliche Erreichbarkeitserwartungen, »flexibility stigma« (Chung 2022)
- Beeinträchtigung des informellen sozialen Austausches bei digital gerahmter Arbeit im Homeoffice / „entgrenzter Flexibilität“
- **Aber:** Digitale Kommunikationskanäle ermöglichen auch Erreichbarkeit von Beschäftigten, die sich an klassischen Dialog- und Beteiligungsformaten kaum beteiligen (Bella et al. 2022)

## 2. Aktueller Stand der Forschung

### Forschungsstand zum Arbeiten im Homeoffice / hybrider Arbeit

#### Doppelter Forschungsbedarf:

- Wie verändern sich betriebliche Sozialordnungen durch digital gerahmte hybride Arbeitskonzepte?
- Unter welchen Voraussetzungen lassen sich hybride Arbeitskonzepte im Betrieb sozialintegrativ gestalten?

#### Neues HBS-Projekt „Hybride Arbeit als Herausforderung betrieblicher Sozialität“ → 08/2024 – 10/2026

- 6 Betriebsfallstudien in 3 Branchen: IT-Services, Finanzdienstleistungen, Öffentliche Verwaltung
- Belegschaftsgruppen: überwiegend im Homeoffice; Wechsel von Arbeiten im Homeoffice und im Büro; nur Arbeiten im Betrieb

## Hybride Arbeitskonzepte → Untersuchungsdimensionen betrieblicher Sozialität

- Gegenseitigkeitsbeziehungen zwischen Management und Belegschaftsgruppen → Wandel von Erwartungsstrukturen
- Kollegialitätserleben und -erwartungen
- Annahme: Zeitweiliges Arbeiten im Homeoffice  
→ Kollegialitätskonflikte
- Management als Adressat von Kollegialitätserwartungen:  
Ermöglichung kollegialen Austausches und Kooperation



## Hybride Arbeitskonzepte → Untersuchungsdimensionen betrieblicher Sozialität

- **Organisationale (Un-)Gerechtigkeit und Gerechtigkeitskonflikte**
- Benachteiligung von Mitarbeitenden, die primär im Homeoffice arbeiten (z.B. Alleinerziehende): Sichtbarkeit von Arbeitsleistung?
- Zugangs- und Umsetzungskonflikte zum hybriden Arbeiten (z.B. Desk-Sharing)
- Relevanz von Regeln zur Ausgestaltung von hybriden Arbeitskonzepten: Qualität der Regelungsinhalte und ihrer betrieblichen Umsetzung → Gerechtigkeitserleben von Belegschaftsgruppen

## Hybride Arbeitskonzepte → Untersuchungsdimensionen betrieblicher Sozialität

- Soziale Verortung betrieblicher Interessenvertretungen
- Fokus: Veränderung der sozialen Beziehungen zum Management und zu Belegschaftsgruppen als „relevante Gegenüber“ (Tietel 2006, 319) im betrieblichen Sozialraum?
- Spannungsfeld zwischen Gerechtigkeitskonflikten um hybride Arbeit und der Integrationsproblematik
- Hybride Arbeitskonzepte erschweren direkten Austausch mit Belegschaftsgruppen und Aufbau von sozialer Nähe und Vertrauen
- Betriebs- und Personalräte – zwischen Randständigkeit und erhöhter Legitimation durch partizipative Öffnung des Interessenvertretungshandeln?

**Vielen Dank für Ihre / Eure Aufmerksamkeit!**

**Kontakt:**

Prof. Dr. Guido Becke

Universität Bremen

Institut Arbeit und Wirtschaft

E-Mail: [becke@uni-bremen.de](mailto:becke@uni-bremen.de)