

Online Magazin IAB-Forum

„Der Betrieb ist auch ein sozialer Ort“

Christiane Keitel



In einem Betrieb zu arbeiten – das ist Alltag für die meisten Erwerbstätigen in Deutschland. Die Pandemie hat dieses alltägliche Fundament jedoch auf eine harte Probe gestellt. Der Rat der Arbeitswelt als unabhängiges Expertengremium, das vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales ins Leben gerufen wurde, zeigt in einem Positionspapier auf, wie die Covid-19-Krise die Betriebe als bisherige Orte der Begegnung herausforderte. Ulrich Walwei, Vizedirektor des IAB und Mitglied des Rats, steht dazu im Interview Rede und Antwort.



Prof. Dr. [Ulrich Walwei](#) ist Vizedirektor des IAB und Honorarprofessor für Arbeitsmarktforschung am Institut für Volkswirtschaftslehre und Ökonometrie der Universität Regensburg.

Herr Walwei, der Betrieb als sozialer Ort – was verstehen Sie darunter?

Betriebe sind nicht nur Arbeitsstätten, sondern auch Orte der Begegnung, des Austausches, des sozialen Miteinanders. Die Covid-19-Pandemie hat uns dies sehr drastisch vor Augen geführt, gerade weil aus Infektionsschutzgründen in vielen Betrieben das soziale Miteinander nicht mehr wie zuvor gelebt werden konnte. Auch das produktive Miteinander hat gelitten, weil Innovation und Kreativität auch und gerade vom direkten Austausch profitieren.

Was waren Ihrer Meinung nach die größten Herausforderungen der Covid-19-Pandemie für das Arbeiten in den Betrieben in Deutschland?

Aus betrieblicher Sicht betrachtet ist zunächst anzumerken, dass es eine enorme Leistung war, zahlreiche Infektionsschutzmaßnahmen unter größtem Zeitdruck umzusetzen. Ich denke da beispielsweise an die Installation von Acrylglasscheiben, das Bereitstellen von Desinfektionsmitteln, das Beschaffen und Durchführen von Corona-Tests oder auch die vielen betrieblichen Impfaktionen. Vor allem aber wurde sehr häufig von jetzt auf gleich vom Präsenzbetrieb auf das Arbeiten im Homeoffice umgestellt. Das war in der Regel eine echte Herausforderung, und das nicht nur in technischer Hinsicht. Auch Führungskräfte mussten vielfach erst lernen, wie sie mit der neuen Situation am besten zurechtkommen.

Aus der Beschäftigtenperspektive betrachtet ist zu sagen: Zu Hause zu arbeiten, ohne die vielen Kontakte zu den Kolleginnen und Kollegen, ändert eine Menge. Wenn Arbeitsbesprechungen digital statt an einem gemeinsamen Ort stattfinden, ist die Atmosphäre eine völlig andere.

Ausschließliches Arbeiten im Homeoffice kann für die Beschäftigten belastend sein, und das nicht nur, wenn zu Hause kein ruhiger Ort für das Arbeiten zur Verfügung steht. Das ständige Arbeiten am Bildschirm und eine Flut von virtuellen Terminen kann anstrengend sein. Für den täglichen Austausch mit den Kolleginnen und Kollegen sind digitale Formate nur ein schwacher Ersatz. Gerade neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hatten in dieser Hinsicht einen schweren Start.

Der Arbeits- und Gesundheitsschutz hat durch die Pandemie an Aufmerksamkeit gewonnen.

Wie können wir die Erfahrungen aus der Covid-19-Pandemie für die weitere Gestaltung des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes nutzen?

Wir haben in den vergangenen zwei Jahren enorm viel dazugelernt. Aus der Not ist gewissermaßen eine Tugend geworden. Menschen, die sich das Arbeiten im Homeoffice zuvor nicht vorstellen konnten, haben festgestellt, dass es durchaus funktionieren kann. Das Wegfallen des täglichen Pendelns zum Arbeitsplatz war für einige auch eine Erleichterung. Wir haben aber auch erkannt, wo die Grenzen des mobilen Arbeitens liegen, was dabei verloren geht.

Für die Zukunft gilt es, stärker auf gesundheitliche Fragen zu achten: Das Arbeiten auf einem Holzstuhl am Küchentisch ist nicht unbedingt rückenfreundlich. Es war notwendig, in der Pandemie solche Fragen zurückzustellen und erst einmal rasch pragmatische Lösungen zu finden. Wenn aber die Gefahr durch das Corona-Infektionsgeschehen nachlässt, müssen wir solche Fragen unbedingt wieder stärker in den Fokus nehmen.

Der Arbeits- und Gesundheitsschutz hat insgesamt durch die Pandemie an Aufmerksamkeit gewonnen. Die Betriebe haben erkannt, dass es hier Potenziale gibt. Auch bei der wirtschaftlichen Transformation ist das Gesundheitsthema mitzudenken.

Können Sie das an einem Beispiel erläutern?

Es gibt Hinweise, dass virtuelle Formen der Kommunikation den Menschen viel abverlangen. Das Stichwort lautet hier: „Zoom-Fatigue“, also ein Ermüdungssyndrom infolge ständiger Videokonferenzen. Zudem erfordern alternde Belegschaften und längere Lebensarbeitszeiten Vorsorge seitens der Betriebe und der Beschäftigten.

Es wird in vielen Fällen kein Zurück zu den Verhältnissen vor der Pandemie geben.

Kehren wir denn überhaupt noch mal in die alte Arbeitswelt zurück? Oder sind Arbeitsplätze der Zukunft, wo immer möglich, virtuell?

Befragungen zeigen, dass sich viele Beschäftigte inzwischen gut vorstellen können, an zwei oder drei Tagen pro Woche zu Hause zu arbeiten und den Rest der Zeit im Betrieb. Auch wenn man alten Zeiten nachtrauern mag: Der Geist ist aus der Flasche. Es wird in vielen Fällen kein Zurück zu den Verhältnissen vor der Pandemie geben. Die Möglichkeit des hybriden Arbeitens wird zu einem wichtigen Bestandteil der Arbeitgeberattraktivität.

Genauso wenig wird aber das Homeoffice im jetzigen Ausmaß bestehen bleiben. Viele Beschäftigte kehren sehr gerne wieder in die Betriebe zurück – wenn auch nicht unbedingt an fünf Tagen pro Woche. Sie kehren deshalb gerne zurück, weil sie während der Pandemie vor allem ihre Kolleginnen und Kollegen vermisst haben.

Bei alledem dürfen wir aber eines nicht vergessen: Für die Mehrheit der Beschäftigten stellt sich die Frage nach dem Homeoffice gar nicht. Krankenpflege, die Reparatur von Kraftfahrzeugen oder das Ausliefern von Paketen lassen sich eben nicht ins häusliche Büro verlagern. Hier haben viele Menschen in schwierigen Zeiten Außerordentliches geleistet. Gesundes Arbeiten ist gerade auch für diese Berufe ein wichtiges Gebot.

Literatur

Positionspapier des Rats der Arbeitswelt (2022): [Der Betrieb als sozialer Ort – Entwicklungen. Herausforderungen. Empfehlungen.](#)

Veranstaltungshinweis

Die Veranstaltung „The New Normal. Die Arbeit der Zukunft ist jetzt“, zu der das IAB gemeinsam mit der Akademie für Politische Bildung in Tutzing für den 8./9. April dieses Jahres einlädt, befasst sich intensiv mit den im Interview angesprochenen Fragen. Nähere Informationen zur Veranstaltung finden Sie auf der [IAB-Website](#).

doi: [10.48720/IAB.FOO.20220311.01](https://doi.org/10.48720/IAB.FOO.20220311.01)

Zitationshinweis

Christiane Keitel: „Der Betrieb ist auch ein sozialer Ort“ , In: Online Magazin IAB-Forum, <https://iab-forum.de/der-betrieb-ist-auch-ein-sozialer-ort/>, Abrufdatum: 22. May 2026

Lizenzhinweis

Diese Publikation ist unter folgender Creative-Commons-Lizenz veröffentlicht: Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International (CC BY-SA 4.0):

<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de>