

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

IBE INSTITUT FÜR
BESCHÄFTIGUNG
UND EMPLOYABILITY

Das IBE ist ein In-Institut der Hochschule für
Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen

STARKE BASIS STARKE ARBEIT

Ein Leitfaden für Basisarbeit im Betrieb



► INHALT

Vorwort.....	3
Hintergrundinformation.....	4
■ KAPITEL 1	
Basisarbeit – was ist das eigentlich?	5
■ KAPITEL 2	
Welche Auswirkungen hatte die Corona-Pandemie auf Basisarbeit?	26
■ KAPITEL 3	
In welchen Bereichen sind Basisarbeitende tätig?	33
■ KAPITEL 4	
Wie können Politik und Gesellschaft die Rahmenbedingungen für Basisarbeit beeinflussen?	77
■ KAPITEL 5	
Welche praxisnahen Gestaltungstipps gibt es für Basisarbeit in Unternehmen und Institutionen?	83
■ KAPITEL 6	
Welche spezifischen Handlungsempfehlungen für Branchen und Berufsfelder lassen sich geben?	108
Praxisbeispiele	147
Literaturverzeichnis	168
Impressum.....	193

VORWORT

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

Basisarbeitende stellen mindestens ein Fünftel der Erwerbsbevölkerung – sie spielen jedoch in Forschungsprojekten, Branchenforen, Netzwerkveranstaltungen u. v. m. rund um das Thema Arbeit noch eine eher untergeordnete Rolle. Basisarbeit, für die es nach allgemeiner Definition keiner Qualifikation bedarf, ist die Stütze unserer Wirtschaft und Gesellschaft. Die Arbeit von Paketbot:innen, Reinigungskräften, Sicherheitsleuten oder auch Gig- bzw. Crowdworkern hält unser System am Laufen. Obwohl Basisarbeit so wichtig ist, ist sie dennoch häufig unsichtbar und Basisarbeitende arbeiten nicht selten unter prekären Arbeitsbedingungen. Die im Zuge der Corona-Pandemie aufgekommenen Diskussionen über Wertschätzung und Arbeitsbedingungen in Berufsbildern, in denen viele Basisarbeitende zu finden sind, haben diesen Widerspruch ins Licht der Öffentlichkeit gebracht.

Um die Arbeits- und Lebensbedingungen aller Bevölkerungs- und Erwerbsgruppen gleichermaßen in den Fokus zu rücken und somit nicht zuletzt für gesellschaftliche Stabilität zu sorgen, wurde das Forschungsprojekt „Die Auswirkungen der Corona-Pandemie auf Basic Work (Kurztitel BasicC)“ am *Institut für Beschäftigung und Employability IBE* vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert. Dabei schließen die Forschungsergebnisse an die Erkenntnisse aus einem bereits im Vorfeld am IBE durchgeführten und vom Ministerium für Wissenschaft und Gesundheit Rheinland-Pfalz (MWG) geförderten Projekt an. Weiterführende Hintergrundinformationen hierzu finden sich auf der folgenden Seite.

Das IBE widmet sich als In-Institut der Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen aktuellen Fragestellungen aus der Welt der Arbeit. Das Institut möchte ausgetretene Pfade verlassen und neue Wege einschlagen, die dem Wohl von Organisationen und Beschäftigten gleichermaßen dienen.

Wir freuen uns, in dieser vorliegenden Broschüre unsere Forschungsergebnisse präsentieren zu können. Die Zusammenschau misst neben den Auswirkungen der Corona-Pandemie und der näheren Betrachtung von acht Fokusbranchen bzw. Berufsgruppen dezidierten Handlungsfeldern und Praxisbeispielen aus unterschiedlichen Organisationen besondere Bedeutung bei. Die gewonnenen Erkenntnisse dienen dementsprechend als Handlungsempfehlungen für Gesellschaft, Betriebe und letztendlich alle, die mit Basisarbeit zu tun haben.

Wir wünschen eine interessante Lektüre!

Es grüßen Sie

Ihre Jutta Rump und Team des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE

HINTERGRUNDINFORMATIONEN

BASIC

In dem vom Institut für Beschäftigung und Employability IBE durchgeführten Projekt „BasiC – Die Auswirkungen der Corona-Pandemie auf Basic Work“, gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung im Rahmen der Förderrichtlinie „Gesellschaftliche Auswirkungen der Corona Pandemie – Forschung für Integration, Teilhabe und Erneuerung“, wurden von 2023 bis 2024 vier Branchen bzw. Berufsfelder in den Fokus genommen, in denen sich besonders viele Basisarbeitende finden: die Gesundheitswirtschaft, der Garten- und Landschaftsbau, die haushaltsnahen Dienstleistungen und das Hotel- und Gaststättengewerbe. Neben einer ausführlichen Literaturanalyse kamen leitfadengestützte Interviews mit Vertreter:innen aus unterschiedlichen Organisationen und in unterschiedlichen Funktionen (Geschäftsführer:innen, Basisarbeitende, Betriebs-/Personalrät:innen sowie Personalverantwortliche und Führungskräfte) zum Einsatz. Die so gewonnenen Erkenntnisse konnten in einer Online-Umfrage mit insgesamt 514 Befragten, davon 21 Prozent Basisarbeitende (definiert als Menschen, deren aktuell ausgeübte Tätigkeit keinen qualifizierten beruflichen Abschluss erfordert) überprüft werden. Unterstützt wurde das Institut bei der Gewinnung von Interviewpartner:innen und Befragungsteilnehmenden von der Metropolregion Rhein-Neckar GmbH.

BasiC griff die Ergebnisse eines bereits zwischen 2020 und 2022 am IBE durchgeführten Forschungsvorhabens auf und entwickelte sie weiter: Gefördert vom rheinland-pfälzischen Ministerium für Wissenschaft und Gesundheit untersuchte das Projekt „Der Einfluss der Digitalisierung und der Corona-Krise auf Einfacharbeit (Basic Work)“ vier andere Fokusbranchen bzw. Berufsfelder der Basisarbeit – das produzierende Gewerbe, den Einzelhandel, den Logistikbereich und das infrastrukturelle Facility Management. Auch hier wurde mit einem Methodenmix aus Literaturstudien sowie qualitativen und quantitativen Forschungsansätzen gearbeitet. An der dortigen Online-Umfrage nahmen 404 Personen teil, darunter 23 Prozent Basisarbeitende.

Die Ergebnisse dieses Projektes sind in der Broschüre **„Wussten Sie, dass ... Alles über Basisarbeit“** (Rump und Stelz 2023) abgebildet.

KAPITEL 1



Basisarbeit – was ist das eigentlich?

Basisarbeit ist die „unsichtbare“ Stütze unserer Wirtschaft und Gesellschaft, da Basisarbeit in vielen systemrelevanten Bereichen zu finden ist. Mindestens ein Fünftel der Erwerbspersonen sind Basisarbeitende und sie üben die unterschiedlichsten Tätigkeiten in unterschiedlichen Branchen aus. Allgemein versteht man darunter Tätigkeiten, für die es keine tätigkeits- oder berufsrelevante Qualifikation braucht. Viele kennen diese Tätigkeiten auch unter dem Namen Einfacharbeit oder Helfer- bzw. Anlernertätigkeiten. Die fehlende formale Qualifikation bedeutet jedoch nicht, dass Basisarbei-

tende nur Geringqualifizierte sind. Nicht selten ist diese Tätigkeitsform durch ungesunde und unsichere Arbeitsbedingungen gekennzeichnet – materielle und immaterielle Wertschätzung der Arbeit von Basisarbeitenden ist häufig Fehlanzeige. Auf der anderen Seite gibt es auch Beschäftigte, die in „Normalarbeitsverhältnissen“¹⁾ tätig sind und sich ausreichend wertgeschätzt fühlen. Basisarbeit ist also ein heterogenes Tätigkeitsfeld, auf das ein dezidierter Blick geworfen werden muss. Dieses Kapitel widmet sich deshalb den Grundlagen und zeigt die Differenziertheit dieser Beschäftigungsform auf.

¹⁾ Laut Küffner und Pichler (2022) ist in Abgrenzung zum prekären Arbeitsverhältnis ein Normalarbeitsverhältnis definiert als unbefristete Vollzeitbeschäftigung.

KAPITEL 1

Zentrale Funktionen von Basisarbeit

In der Welt der Arbeit haben wir es derzeit mit den unterschiedlichsten Entwicklungen zu tun, die das Leben und Arbeiten der Beschäftigten und auch der Betriebe nachhaltig verändern dürften. Während man noch vor einiger Zeit mit klarer Sicherheit von Basic, Medium und High-skilled Work sprechen konnte, so ist durch die digitale Transformation davon auszugehen, dass sich im mittleren Qualifikationssegment die Substitution zahlreicher Tätigkeiten und Berufsbilder ergeben könnte, während im Bereich der Einfacharbeit sich beispielsweise erhöhte Anforderungen durch neue digitale Hilfssysteme oder Künstliche Intelligenz herauskristallisieren oder aber durch algorithmische Arbeitssteuerung Arbeitsprozesse vereinfacht und verdichtet werden. Neben der zunehmenden Polarisierung der Beschäftigung führt darüber hinaus der demografisch bedingte Rückgang der Zahl der Beschäftigten bei gleichzeitig geringeren Arbeitsmarkteintrittszahlen zum Arbeitskräftemangel, der auch den Bereich der Basisarbeit betrifft.

Die Corona-Pandemie hat uns gelehrt, dass die Menschen, die den „Laden am Laufen halten“ und unter Kontaktbeschränkungen weniger von der Homeoffice-Flexibilität profitieren konnten, Basisarbeitende waren. In Folge der im Verlauf der Pandemie aufgetretenen Diskussion über Sinnhaftigkeit und Systemrelevanz von Arbeit kam es zu einer verstärkten Auseinandersetzung mit den Arbeitsbedingungen im Bereich Basisarbeit (Schrenker et al. 2021; Weckmüller 2021). Nicht selten leiden die Basisarbeitenden unter physischen und psychischen Belastungen, prekären Beschäftigungsbedingungen und es fehlt an materieller und immaterieller Wertschätzung. Zudem brachte die Pandemie zutage, dass Basisarbeitende oft in hohem Maße flexibel und adaptiv sind, denn viele Basisarbeitende mussten infolge von Schließungen und Kontaktbeschränkungen den Branchen (z. B. Hotel- und Gaststättengewerbe) den Rücken kehren und sich schnell in neue Bereiche wie der Logistik umorientieren (Schmid und Stracke 2023) (vgl. auch [Kapitel 3](#)).

Neben dem berechtigten Applaus und Scheinwerferlicht, welche den Basisarbeitenden im Zuge der Pandemie zuteil wurden, muss die grundsätzliche Funktion von Basisarbeit für Volkswirtschaft und Gesellschaft hervorgehoben werden: Basisarbeit macht Arbeitskraft verfügbar (im Bereich Erziehung, Altenpflege etc.), stellt Arbeitskraft wieder her (im Bereich Gesundheit etc.), erhält Arbeitskraft aufrecht (z. B. in der Nahrungsmittelindustrie), unterstützt im Alltag (Einzelhandel, Logistik etc.) oder sichert Arbeitskraft ab (Hygiene/Reinigung, Sicherheit etc.) (u. a. Mayer-Ahuja und Nachtwey 2021). Nicht zuletzt soll mit dem Begriff „Basisarbeit“ – im Gegensatz zum Begriff der „Helfer- oder Anlernertätigkeit“ bzw. der „Einfacharbeit“ – mit all seinen Merkmalen diese zentrale Funktion zum Ausdruck kommen. Es handelt sich hier eben um diese Basis, auf die vieles aufbaut. Dies wurde im Übrigen auch vom Institut für Zielgruppenkommunikation in einer qualitativen Studie dahingehend bestätigt, dass Basisarbeitende diese Selbstdefinition verinnerlicht haben (Wind 2020; Bovenschulte 2021).

Basisarbeit im Kontext des Fach- und Arbeitskräftemangels

Bereits seit den 1990er Jahren beschäftigt das Thema Fachkräftemangel Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. Unzählige Veranstaltungen, Publikationen und Diskussionsrunden haben sich seither mit möglichen Ursachen, Handlungsstrategien und innovativen Konzepten auseinandergesetzt. All diese Aktivitäten eint, dass sie sich auf gut bis sehr gut qualifizierte Menschen beziehen, die für Arbeitgeber gewonnen und an diese gebunden werden sollen. In jüngster Zeit ist zu beobachten, dass die Auseinandersetzung mit Fachkräfteengpässen sich deutlich intensiviert, da der seit langem prognostizierte Rentenbeginn der zahlenmäßig starken Baby-Boomer-Generation bei gleichzeitig geringeren Arbeitsmarkteintrittszahlen nun für viele Arbeitgeber greifbare Realität wird.

Gleichzeitig lässt sich feststellen, dass die Diskussion eine neue Ausrichtung erhält. Denn immer mehr wird

KAPITEL 1

augenscheinlich, dass dem deutschen Arbeitsmarkt auf nahezu allen Beschäftigungsniveaus Arbeitskräfte fehlen. Und diese Tatsache betrifft längst nicht mehr nur Organisationen als interne Herausforderung zur Besetzung vakanter Stellen, sondern wird immer stärker auch für jede:n Einzelne:n im Alltag spürbar – ob bei der Suche nach einer verlässlichen Reinigungskraft, bei der Sicherheitskontrolle am Flughafen oder aber im Lieblingsrestaurant, das aufgrund von Personalmangel seine Öffnungszeiten anpassen muss. Es kommt also durchaus nicht nur auf Fachkräfte an, um das Funktionieren gesellschaftlicher und (volks)wirtschaftlicher Prozesse zu gewährleisten. Somit gewinnt auch Basisarbeit im Zuge der Diskussionen rund um den Arbeitskräftemangel an Bedeutung. Die „abgeschlossene Vakanzzeit“²⁾, die die

Bundesagentur für Arbeit (BA) als Wert zur Bestimmung des Arbeitskräftemangels verwendet, betrug im Zeitraum Februar 2023 bis Januar 2024 im Mittelwert elf Tage mehr (159 Tage) als im Vorjahreszeitraum im Segment „Helfer- und Anlern Tätigkeiten“ und nähert sich somit dem Segment „Fachkräfte“ (164 Tage) an (BA 2024a).

Auch in der quantitativen Befragung im Rahmen des vorab beschriebenen Projektes BasiC ist zu erkennen, dass die Teilnehmenden nicht nur einen Fach-, sondern auch einen Arbeitskräftemangel im Bereich der Basisarbeit wahrnehmen (Abbildungen 1 und 2). Jeweils ein knappes Drittel sieht auch eine zunehmende Herausforderung darin, Fach- bzw. Basisarbeitende zu halten bzw. zu binden.

Inwieweit äußert sich ein Mangel an Fachkräften in Ihrem Unternehmen / Ihrer Institution?

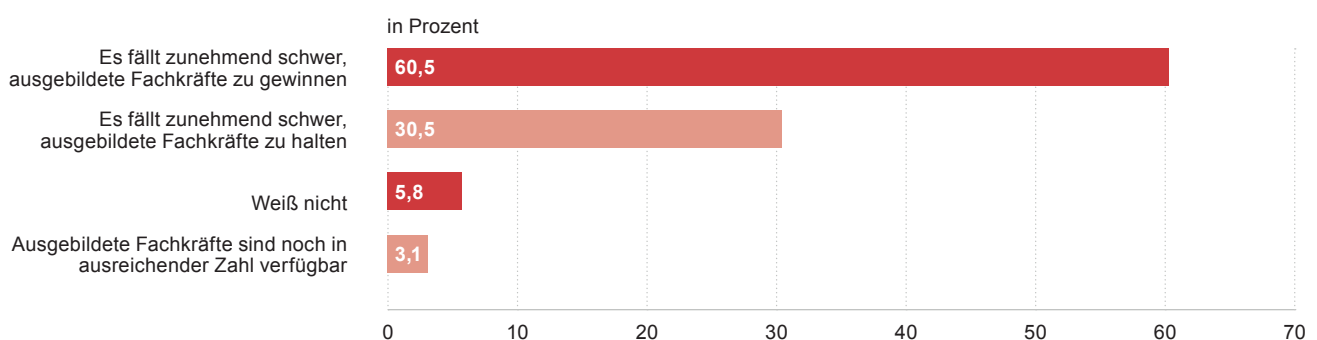


Abb. 1: Wahrgenommener Fachkräftemangel im Rahmen der quantitativen Befragung im Projekt BasiC (n = 514, eigene Darstellung)³⁾

²⁾ Unter der „abgeschlossenen Vakanzzeit“ wird die Zeit vom gewünschten Besetzungstermin bis zur Abmeldung einer gemeldeten Arbeitsstelle beim Arbeitgeberservice der Bundesagentur für Arbeit in Tagen verstanden. Es fließen nur besetzte Stellen mit ein; keine stornierten Stellenangebote (BA 2024a).

³⁾ Fachkräfte waren im Rahmen der Befragung dahingehend charakterisiert, dass es sich um Menschen handelt, die über eine tätigkeits- oder berufsrelevante Qualifikation verfügen.

KAPITEL 1

Besonders auffällig in Abbildung 2 ist, dass lediglich 12,5 Prozent der Befragten angeben, Arbeitskräfte für Basisarbeit seien noch in ausreichender Zahl verfügbar. Der Umgang mit diesem zunehmenden Fach- und Arbeitskräftemangel erfolgt auf unterschiedliche Weise. Jedoch

deuten die Ergebnisse der quantitativen Befragung darauf hin, dass derzeit noch überwiegend der Versuch unternommen wird, die gleiche Leistung mit weniger Beschäftigten zu erbringen und andere Optionen erst allmählich ins Blickfeld rücken (Abb. 3).

Besteht in Ihrem Unternehmen / Ihrer Institution auch ein Arbeitskräftemangel im Bereich der Basisarbeit?

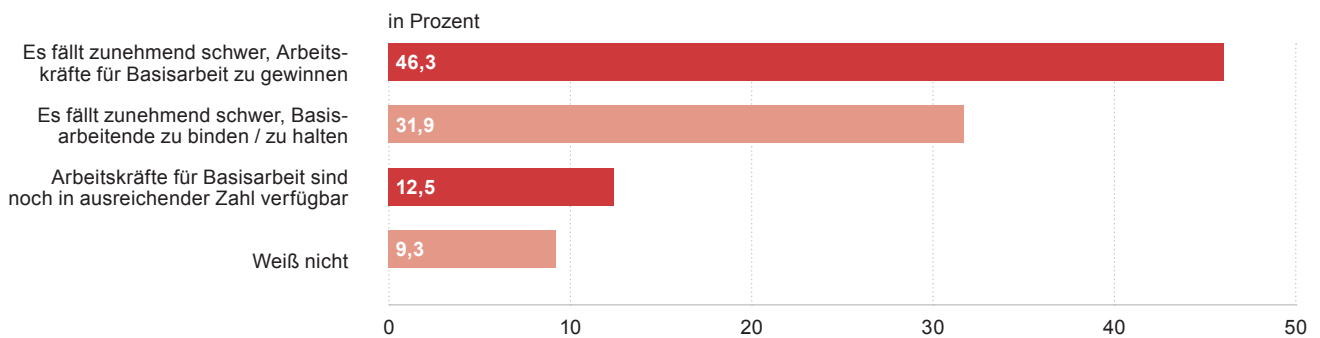


Abb. 2: Wahrgenommener Arbeitskräftemangel im Bereich der Basisarbeit im Rahmen der quantitativen Befragung im Projekt BasiC (n = 514, eigene Darstellung)

Wie wird mit diesem Arbeits- und Fachkräftemangel (in Bezug auf die Arbeitskräftegewinnung) umgegangen?

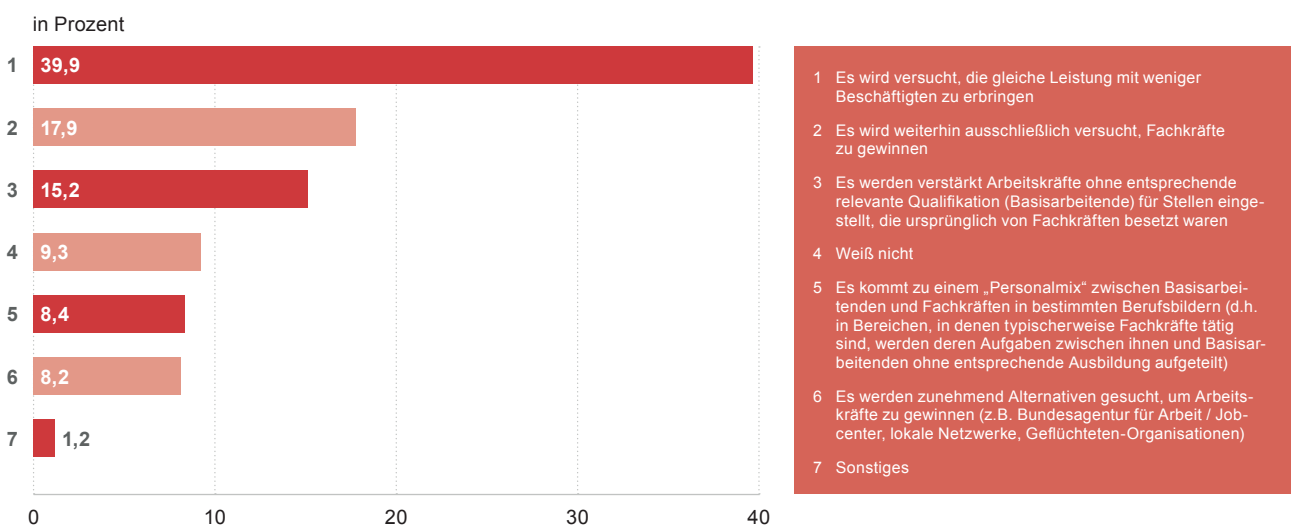


Abb. 3: Umgang mit dem Fach- und Arbeitskräftemangel im Rahmen der quantitativen Befragung im Projekt BasiC (n = 514, eigene Darstellung)

KAPITEL 1

Es wird deutlich, dass es auch im Bereich der Basisarbeit Anstrengungen in den Bereichen Mitarbeitergewinnung und -bindung bedarf – ein Novum für viele Arbeitgeber. Zwar ist nicht von der Hand zu weisen, dass bei Basisarbeitenden das Bewusstsein um ihre Optionen am Arbeitsmarkt und ihre steigende „Verhandlungsmacht“ (noch) nicht im gleichen Maß ausgeprägt ist wie bei besonders gut qualifizierten Kräften (Engel et al. 2023). Doch durch die meist geringe fachliche Fokussierung ist vielfach ein Wechsel vergleichsweise einfach möglich. Zudem steigt die Zahl der Stellenausschreibungen, die explizit keine spezifische Berufsbildung verlangen, da Fachkräfte in bestimmten Segmenten bereits nicht mehr verfügbar sind. Hinzu kommt: die Lücken, die in Organisationen durch den Weggang von Basisarbeitenden entstehen, können erheblich sein. So sind das Erfahrungswissen und die Routine sowie die Kenntnis der innerbetrieblichen Zusammenhänge, die im Rahmen teils langjähriger Tätigkeiten entstehen, nicht zu unterschätzen. Darüber hinaus ist Basisarbeit nicht zwangsläufig eindimensional und anforderungsarm, sondern bedarf bestimmter Fähigkeiten und Kompetenzen, um die teils nicht unerheblichen physischen und psychischen Anforderungen zu meistern. Sie kann daher keineswegs von allen ausgeübt werden und die meisten Basisarbeitenden sind definitiv nicht „austauschbar“ (Rump et al. 2024a).

Tätigkeitsmerkmale von Basisarbeit

Der Anteil an abhängig beschäftigten Basisarbeitenden beträgt momentan 16,5 Prozent (Brenscheidt et al. 2023) und sie üben meist einfache, physische und ortsgebundene – nicht wissensgeprägte – Arbeiten aus⁴⁾. Während die Begriffe „Einfacharbeit“ und „Anlern- oder Helfertätigkeit“, die als Synonyme für Basisarbeit gelten, in der wissenschaftlichen Diskussion etabliert sind, ist „Basis-

arbeit“ ein noch recht junger Begriff, der vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) noch vor der Corona-Pandemie ins Leben gerufen wurde, um die Bedeutsamkeit und Wertschätzung dieser Beschäftigtengruppe hervorzuheben und die zum Teil negative Konnotation der etablierten Begriffe zu umgehen.

Um was geht es genau, wenn wir heute von Basisarbeit sprechen? Welche Definitionen verbergen sich dahinter? Vor allem das Buch Einfacharbeit in der Industrie – Strukturen, Verbreitung und Perspektiven von Abel et al. (2014) wurde mehrfach rezipiert und liefert folgende Charakterisierung:

»In dieser Studie beschreibt Einfacharbeit eine Tätigkeit, die im Gegensatz zur qualifizierten Facharbeit keine einschlägige Berufsausbildung verlangt und nach kurzen Qualifizierungs- oder Einarbeitungsprozessen ausgeführt werden kann. Die Einfacharbeiten sind in der Regel arbeitsplatz- bzw. arbeitsbereichsbezogen; übergeordnetes Wissen und Hintergrundwissen spielen keine oder eine untergeordnete Rolle. In der funktionalen Komplexität und der Handlungsautonomie der Einfacharbeitenden bestehen Spielräume ‚nach oben‘, wenngleich sich diese auf einem vergleichsweise niedrigen Niveau befinden“ (Abel et al. 2014, S. 15).

Diese Merkmale aus dem industriellen Kontext dürfen nicht darüber hinwegtäuschen, dass Basisarbeit grundsätzlich über die Berufsfelder, Branchen und Betriebsgrößen hinweg durch Heterogenität gekennzeichnet ist. Dies wird deutlich, wenn man Basisarbeit hinsichtlich ihres Routineanteils und des manuellen und kognitiven Anteils der Tätigkeiten klassifiziert. Nach einer Studie von Hall und Sevendik (2020) sind 52 Prozent der

⁴⁾ Neben der Schattenwirtschaft lässt der noch wenig erforschte Bereich der Gig- bzw. Crowdwork darauf schließen, dass die Dunkelziffer beim Anteil der Basisarbeit an Erwerbstätigen noch wesentlich höher liegt. Auch gibt es einen noch recht unbestimmten Anteil an Basisarbeitenden im Bereich der Crowdwork, die einfache Tätigkeiten (digital) ortsungebunden ausüben (z. B. Bovenschulte 2021). Zudem verweisen Kaboth et al. (2022, S. 10) auf die Spanne der Anteile an Basisarbeitenden an allen abhängig Beschäftigten, die je nach Spektren der Operationalisierungen variieren (zwischen 8,3 und 44,3 Prozent).

KAPITEL 1

Tätigkeiten aller Basisarbeitenden Routinetätigkeiten und etwa 40 Prozent sind manuelle Arbeiten. Dabei wird zwischen Einfacharbeit-Level 1 und Einfacharbeit-Level 2 unterschieden. Einfacharbeit-Level 1 sieht eine kurze Einarbeitungszeit am Arbeitsplatz und Einfacharbeit-Level 2 eine längere Einarbeitung im Betrieb vor (ebd.). Der größte Anteil der Aufgaben liegt dabei bei den kognitiven Routinetätigkeiten mit knapp 35 Prozent bei Einfacharbeit-Level 1 und 30 Prozent bei Einfacharbeit-Level 2 (vgl. Abb. 4). Dabei üben die Beschäftigten bei Einfacharbeit-Level 1 häufig Tätigkeiten wie Reinigung, Müllbeseitigung, Recycling, Transport, Lagerung oder Versand aus. Innerhalb des Einfacharbeit-Level 2 werden die Tätigkeiten anspruchsvoller mit Beratung und Information sowie Messung, Prüfung und Qualitätskontrolle.

Eine ähnliche Definition verfolgt auch die Bundesagentur für Arbeit mit ihrer Klassifikation der Berufe (KldB), auf deren statistische Daten unsere weiteren Ausführungen hauptsächlich zurückgreifen. Hier ist das Anforderungsniveau 1 („Helfer“⁵⁾) relevant für Basisarbeit. Jedoch weist

die Bundesagentur für Arbeit auf die Komplexität hin, dass es auch Helferberufe gibt, die unter dieses Anforderungsniveau fallen, obwohl sie eine einjährige schulische Berufsausbildung erfordern (z. B. Altenpflegehelfer).

Fasst man die Kriterien dieser unterschiedlichen Definitionsansätze zusammen, kann man sich auf folgenden Katalog verständigen:

- Geringer Komplexitätsgrad der Arbeit.
- Geringe Einarbeitungsdauer.
- Vielfach hohe psychische und / oder physische Belastung durch die Arbeit.
- Häufig hohes Level an Routine und Monotonie.

Des Weiteren lässt sich anmerken, dass Basisarbeit und ihre Tätigkeiten-Differenzierung sehr nach ihren Schwerpunkten (Dienstleistung oder Produktion) variieren. Während innerhalb der Produktion durch kleinschrittige Prozess- und Arbeitsorganisation die körperliche Belastung und auch der Routineanteil steigt, was eine erhöhte Prozesskontrolle und eine zunehmend mangeln-

Tätigkeitsstruktur von Basisarbeit

	Einfacharbeit Level 1	Einfacharbeit Level 2	Qualifizierte Arbeit
Kognitive Nichtroutinetätigkeiten	16,5 %	22,6 %	29,4 %
Interaktive Nichtroutinetätigkeiten	8,2 %	9,5 %	14,1 %
Kognitive Routinetätigkeiten	34,8 %	30,1 %	21,1 %
Manuelle Routinetätigkeiten	16,7 %	22,1 %	23,1 %
Manuelle Nichtroutinetätigkeiten	23,8 %	15,7 %	12,3 %

Abb. 4: Tätigkeitsstruktur von Basisarbeit in 2018 (Eigene Darstellung in Anlehnung an Hall und Sevendik 2020, S. 19)

⁵⁾ Da in den Statistiken der Bundesagentur für Arbeit durchgängig die Begrifflichkeiten „Helfer“, „Experten“, „Spezialisten“ verwendet werden und wir auf diese u. a. in Grafiken zurückgreifen, werden diese im generischen Maskulinum übernommen. Angesprochen sind aber stets alle Geschlechter.

KAPITEL 1

de Autonomie zur Mitgestaltung der Basisarbeitenden zur Folge hat, ist im Dienstleistungsbereich die Interaktionsarbeit wichtiges Tätigkeitsmerkmal. In der Forschung spricht man auch von einem „Dienstleistungs-dreieck“, in welchem sich Beschäftigte und ihre Arbeitgeber sowie die Interaktionspartner:innen (in der Regel Kund:innen, Patient:innen, Bewohner:innen und/oder Gäste) befinden. Dies schließt mit ein, dass die Beschäftigten einerseits dem wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens verpflichtet sind und andererseits gleichzeitig die Erwartungen ihrer Interaktionspartner:innen bestmöglich erfüllen müssen und wollen (BAuA 2021a). So spielen Konflikte im Umgang mit Kund:innen oder Patient:innen bzw. deren Angehörigen, die Konfrontation mit respektlosem Verhalten und die gleichzeitig erlebte Notwendigkeit, eigene Gefühle zu unterdrücken, um den wirtschaftlichen Erfolg des Arbeitgebers nicht zu gefährden, eine nicht unerhebliche Rolle. Darüber hinaus sind auch häufige Unterbrechungen, die Arbeit unter ständiger „Beobachtung“ durch die jeweiligen Interaktionspartner:innen und die Abhängigkeit des Arbeitstempos von externen Interaktionspartner:innen zu nennen (BAuA 2021a; Holler und Dörflinger 2023; BAuA o. J.).⁶⁾ In zunehmendem Maße sehen sich Beschäftigte weiterhin mit widersprüchlichen Anforderungen konfrontiert, wenn ihr persönliches Arbeitsethos in Kontrast zu Arbeitsbedingungen steht, die es schwer bis unmöglich machen, die eigenen Ansprüche an die Qualität der Arbeit umsetzen zu können.

Das ist beispielsweise dann der Fall, wenn Pflegende aufgrund ihrer engen Taktung nicht mehr genügend Zeit für die Hilfsbedürftigen haben (Hardering 2017). Interaktionsarbeit muss allerdings keineswegs durchweg eine Belastung darstellen, sondern kann ebenso eine Ressource für Motivation und Freude an der Arbeit sein. Zudem fordert sie vor allem ein hohes Maß an informellen Kompetenzen wie Empathie, Kommunikationsfähigkeit und Resilienz und kann somit auch Menschen, die eher

weniger formale Qualifikationen vorweisen können, ein Arbeitsfeld bieten, in dem sie sich zum Wohle aller einbringen und Erfolgserlebnisse generieren können. Nicht selten ist Interaktionsarbeit sogar die primäre Motivation, in einem bestimmten Bereich tätig zu werden und in ihm zu verbleiben. Hier spielen neben Respekt und Wertschätzung für die geleistete Arbeit sowie Sinnerleben auch Aspekte wie Dankbarkeit und Unterstützung seitens der Kund:innen oder Patient:innen bis hin zu nahezu freundschaftlichen Beziehungen über viele Jahre eine große Rolle (Geiger und Faller 2023; Wehrmann 2023; Becke 2023; Rump et al. 2024a). So identifizieren sich nach Daten des DGB-Index Gute Arbeit 2017-2019 immerhin 91 Prozent der Beschäftigten, die häufig oder oft an und mit Menschen arbeiten in (sehr) hohem Maße mit ihrer Tätigkeit. 77 Prozent äußern sich dahingehend, in (sehr) hohem Maße den Eindruck zu haben, mit ihrer Arbeit einen wichtigen Beitrag für die Gesellschaft zu leisten (BAuA 2021a).

Neben diesen erforderlichen sozialen und kommunikativen Kompetenzen sind Tätigkeiten der Basisarbeitenden vielfach durch hohe Digitalisierungsprozesse gekennzeichnet. Dies ist z. B. im Bereich der Logistik oder im Einzelhandel vorzufinden. Eine starke Prozessüberwachung und -kontrolle und steigende Anforderungen sind die Folge. Dies kann bei Basisarbeitenden zu einer steigenden Arbeitsintensität und höherem (Überwachungs)Druck führen. Es folgen aber auch positive Effekte, indem Basisarbeit qualitativ aufgewertet wird. Eichhorst et al. (2019) sprechen hier diesbezüglich die Verlagerung von industrieller Basisarbeit hin zu Basisarbeit im Dienstleistungssektor an. Diese Entwicklung ist auf den grundsätzlichen sektoralen Wandel im Produktionsbereich zurückzuführen. Basisarbeitende bzw. geringqualifizierte Beschäftigte wurden durch technologischen Innovationen in der Produktion verdrängt. Durch neue Beschäftigungsmöglichkeiten im Dienstleistungs-

⁶⁾ Vergleiche hierzu auch die Detailbeschreibungen bezüglich einzelner Branchen und Berufsfelder in [Kapitel 6](#).

KAPITEL 1

sektor konnte eine Integration stattfinden, die allerdings auch Nachteile wie Niedriglohn und/oder atypische Beschäftigung mit sich brachte.

Die Entwicklungen rund um die Plattformökonomie vor dem Hintergrund der Digitalisierung sind für die Basisarbeit und ihre Tätigkeiten zukünftig von hoher Bedeutung. Unter Plattformökonomie oder Plattformarbeit versteht man „die Auslagerung und Vermittlung von Arbeitstätigkeiten über eine digitale Plattform an (potentielle) Arbeitende“ (Kramer 2024, S. 13). Dabei variieren die Aufgabenbereiche und die Komplexität der Tätigkeiten sehr, was eine Zuordnung von Basisarbeit erschwert. In der deutschsprachigen Forschungsliteratur dominieren die Begriffe Crowdwork, der eine Online-Vermittlung online auszuführender Tätigkeiten beschreibt, und Gigwork, der eine Online-Vermittlung von vor Ort auszuführenden Tätigkeiten umfasst. Die von Basisarbeitenden ausgeführten Tätigkeiten umfassen dabei im Bereich Crowdwork (oder auch Clickwork) einfache repetitive Tätigkeiten am Bildschirm (z. B. Amazon Mechanical Turk). Gerade hier erweist es sich als schwierig, Basisarbeit von höher qualifizierten Tätigkeiten abzugrenzen. Im Bereich der Gigwork werden analog zu den o. g. Tätigkeitsmerkmalen von Basisarbeit diese online über digitale Plattformen vermittelt (z. B. MyHammer oder Helpling). Unumstritten ist, dass die Plattformen neben der Vermittlung von Arbeit auch als zentrale Akteure der Organisation von Arbeit gelten. Dies schließt mit ein, dass die Beschäftigung in der Plattformarbeit von Unsicherheiten geprägt ist und deshalb ein höherer Bedarf an Regulierung gefordert wird (ebd.).

Beschäftigungsentwicklung, Branchen und Tätigkeiten in der Basisarbeit

Bei der Betrachtung der Anzahl der Basisarbeitenden über den Zeitraum der letzten zehn Jahre fällt auf, dass die Anteile an Basisarbeitenden stetig zugenommen haben. Wäh-

rend 2014 die Zahl der Basisarbeitenden noch bei 4,27 Mio. lag, so liegt sie 2023 bei 5,67 Mio. der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten (BA 2024b). Auch die Anteile der Basisarbeitenden an den Gesamt-Beschäftigten sind über diesen Zeitraum gestiegen. Lediglich im Jahr 2020 ist die Zahl der Beschäftigten in der Basisarbeit in einigen Branchen und der Anteil an den Gesamt-Beschäftigten aufgrund der Corona-Pandemie zurückgegangen.

Abbildung 5 (nächste Seite) bietet einen Überblick zu Anzahl und Anteil von Basisarbeitenden in den volkswirtschaftlichen Sektoren und Wirtschaftszweigen⁷⁾. Im primären Sektor, der grundlegend die wenigsten Beschäftigten aufweist, liegt der Anteil an Basisarbeitenden an diesen Beschäftigten bei rund 42 Prozent (gegenüber einem Anteil von rund zwei Prozent an allen Basisarbeitenden). Demgegenüber weist der sekundäre Wirtschaftssektor einen Anteil von rund 15 Prozent Basisarbeitenden an allen Beschäftigten in diesem Sektor auf (gegenüber 26 Prozent an allen Basisarbeitenden). Im Bereich des tertiären Sektors, der den größten Anteil an Beschäftigten aufweist, liegt der Anteil an Basisarbeitenden an allen Beschäftigten in diesem Sektor bei 16 Prozent (gegenüber 72 Prozent an allen Basisarbeitenden). Den größten Anteil an allen Basisarbeitenden haben Beschäftigte in den Sektor-Bereichen „Öffentliche Verwaltung, Schulen, Gesundheit und Sozialwesen“ mit 23,5 Prozent, dicht gefolgt von „Handel, Verkehr, Lagerei, Gastgewerbe“ (23,3 Prozent), „Erbringung wirtschaftlicher Dienstleistungen“ mit 20,3 Prozent. Im „Produzierendem Gewerbe (ohne Bau)“ sind Basisarbeitende mit etwas über 19 Prozent an allen Basisarbeitenden vertreten. (BA 2024b).

Bezüglich der Anteile an Basisarbeitenden in der Plattformökonomie liegen keine verlässlichen Daten vor, was auch darauf zurückzuführen ist, dass diese Personen häufig unabhängig beschäftigt sind. Nach Kramer (2024, S. 30) arbeiteten ca. 4,4 Prozent der

⁷⁾ Innerhalb der Beschäftigungsstatistik der Bundesagentur für Arbeit werden Basisarbeitende „Helfer“ genannt.

KAPITEL 1

Verteilung der Beschäftigten auf die Sektoren

Stand September 2023	Sozialversicherungspflichtige Beschäftigte	Anteil in Prozent	Sozialversicherungspflichtige Helfer:innen	Anteil in Prozent
Primärer Sektor	260.974	0,7	109.211	1,9
Sekundärer Sektor	9.500.009	27,1	1.460.003	25,8
Produzierendes Gewerbe (ohne Bau)	7.463.386	21,3	1.095.956	19,3
Baugewerbe	2.036.623	5,8	364.047	6,4
Tertiärer Sektor	25.327.934	72,2	4.098.262	72,3
Handel, Verkehr, Lagerei, Gastgewerbe	7.690.552	21,9	1.319.179	23,3
Information und Kommunikation	1.350.318	3,8	39.184	0,7
Finanz- und Sicherheitsgewerbe	980.440	2,8	19.875	0,4
Grundstücks- und Wohnungswesen	308.327	0,9	25.020	0,4
Erbringung wirtschaftlicher Dienstleistungen	4.899.618	14,0	1.150.310	20,3
Öffentliche Verwaltung, Schulen, Gesundheit, Sozialwesen	8.868.059	25,3	1.330.609	23,5
Sonstige Dienstleistungen	1.230.620	3,5	214.085	3,8
Gesamt	35.088.917	100,0	5.667.476	100,0

Abb. 5: Beschäftigte insgesamt und Helfer:innen nach Branchen (Sektoren und Branchengruppen), sozialversicherungspflichtig Beschäftigte (Arbeitsortprinzip), Stichtag: 30. September 2023, absolut und in Prozent (Quelle: eigene Berechnung und Darstellung basierend auf den Daten der BA 2024b)

Personen im erwerbsfähigen Alter (2,3 Mio. Menschen) in Deutschland im Jahr 2021 als Plattformarbeitende. Es ist davon auszugehen, dass die Quote an typischen vor Ort auszuführenden Einfach Tätigkeiten in den Bereichen Lieferung, Pflege und Betreuung, Personenbeförderung oder haushaltsnahe Dienstleistungen, die im Bereich der Gigwork online vermittelt werden (wie z. B. MyHammer oder Helpling) recht hoch ist. Zudem sind vermutlich recht hohe Anteile an einfachen repetitiven Microtasks, die von unqualifizierten Arbeitenden ausgeführt werden können (wie z. B. Amazon Mechanical Turk), im Bereich der Crowd- bzw. Clickwork zu verorten (Kramer 2024; Hampel et al. 2023).

Soziodemografie der Basisarbeit

Um zielgruppengerecht Handlungsempfehlungen für Basisarbeitende zu formulieren, bedarf es einer näheren Betrachtung von Alter, Geschlecht und Nationalität. Zudem ist eine quantitative Betrachtung dieser Merkmale wichtig, um auf Unterschiede im Kontext von Soziodemografie und Basisarbeit hinzuweisen, die insbesondere bei den Hürden, mit denen sich Basisarbeitende konfrontiert sehen, zutage treten.

Die Altersverteilung der Gesamtbeschäftigten in Deutschland wird von der Bundesagentur für Arbeit in drei Altersgruppen erhoben. Die jüngeren Beschäf-

KAPITEL 1

tigten unter 25 Jahren, die Altersspanne der 25- bis 54-Jährigen (die sich zugegebenermaßen schon allein aufgrund der Spanne von 30 Jahren zahlenmäßig auswirken muss) und die Gruppe der Beschäftigten ab 55 Jahre. Eine Gesamtschau bietet Abbildung 6. Wie bei den Anforderungsniveaus „Fachkräfte“, „Spezialisten“ und „Experten“ ist die Gruppe der Basisarbeitenden bei den unter 25-Jährigen mit 0,6 Mio. am geringsten vertreten. Die nächstgrößere Gruppe findet sich bei den über 55-Jährigen mit rund 1,4 Mio. Menschen. Die Altersgruppe 25 bis 55 Jahre ist mit 3,7 Mio. Basisarbeitenden am meisten vertreten. Es fällt auf, dass der An-

teil der unter 25-Jährigen Basisarbeitenden, der zwar am geringsten vertreten ist, im Vergleich zu den Anteilen der anderen Anforderungsniveaus etwas höher liegt. Dies ist vermutlich darauf zurückzuführen, dass viele Studierende als Basisarbeitende beschäftigt sind oder junge Personen zunächst ohne Qualifizierung oder Berufsabschluss in den Arbeitsmarkt eintreten (BA 2024b).

Die Verteilung der Geschlechter in der Basisarbeit ist weitestgehend ausgeglichen. Rund 2,9 Mio. männlichen Basisarbeitenden stehen rund 2,8 weibliche Basisarbei-

Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte nach Altersgruppe und Anforderungsniveau in 2023

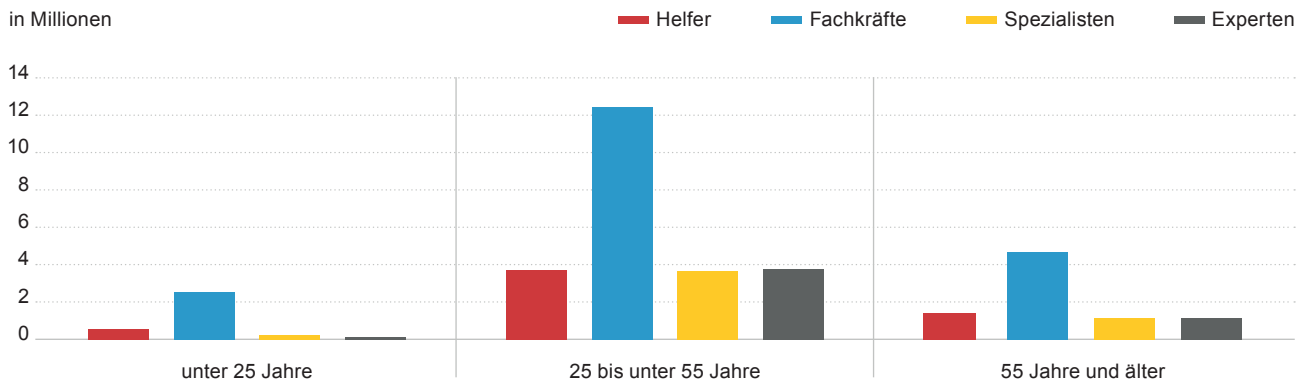


Abb. 6: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte nach Altersgruppe und Anforderungsniveau, Beschäftigungsstatistik, Beschäftigte nach soziodemografischen Merkmalen am Arbeitsort, Stichtag: Dezember 2023 (Quelle: eigene Darstellung basierend auf den Daten der BA 2024c)

KAPITEL 1

tende gegenüber (BA 2024b). Bei der Betrachtung der Verteilung der Geschlechter in bestimmten Berufssegmenten (Abb. 7) fällt auf, dass im Landwirtschaftssektor und im produzierenden Gewerbe männliche Basisarbeitende dominieren, während weibliche Basisarbeitende zumeist den Dienstleistungssektor für sich beanspruchen (Gesundheitsberufe, Gastgewerbe oder Reinigungsberufe). Es gibt jedoch auch männlich dominierte Bereiche im Dienstleistungssektor: die Verkehrs- und

Logistikberufe, die Sicherheitsberufe und die IT-Dienstleistungsberufe. Eine Analyse der Berufssegmente nach Geschlecht ist nicht unerheblich, da generell in Dienstleistungsberufen Frauen häufiger beschäftigt sind und diese unter der dort häufig vorkommenden schlechteren Entlohnung und unter prekären Arbeitsverhältnissen leiden. Männliche Basisarbeitende üben meist körperlich anspruchsvolle Tätigkeiten aus z. B. im produzierenden Gewerbe oder in der Logistik.

Sozialversicherungspflichtig beschäftigte Helfer:innen nach Geschlecht und Berufssegment in 2023

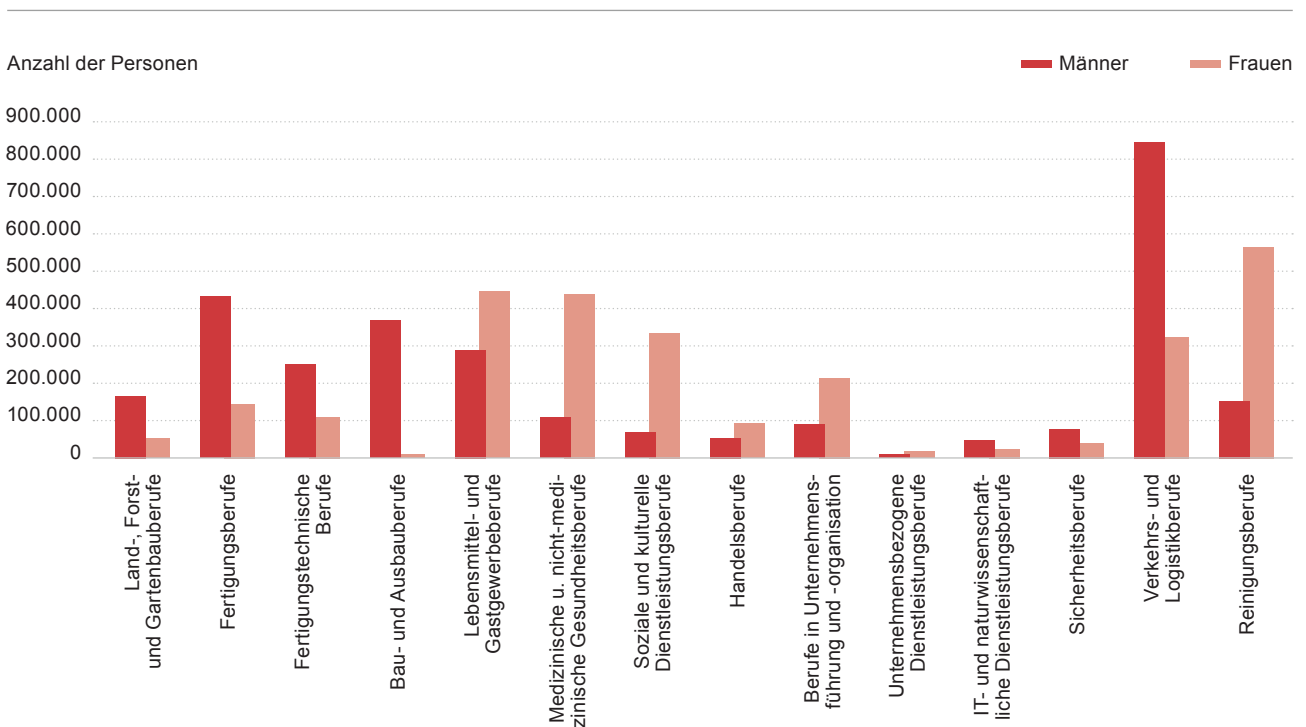


Abb. 7: Sozialversicherungspflichtig beschäftigte Helfer:innen nach Geschlecht und Berufssegment, Beschäftigungsstatistik, Beschäftigte nach Berufen am Arbeitsort, Stichtag: September 2023 (Quelle: eigene Darstellung basierend auf den Daten der BA 2024c)

KAPITEL 1

Ein weiterer wichtiger soziodemografischer Bereich ist die Nationalität im Kontext von Basisarbeit. Nicht selten stellt Basisarbeit ein Sprungbrett auf den deutschen Arbeitsmarkt für geflüchtete Menschen dar. Darüber hinaus arbeiten überproportional viele Menschen mit Migrationshintergrund im Bereich der Basisarbeit (Abb. 8). Laut Berechnungen der Bundesagentur für Arbeit hat die Zahl der ausländischen Basisarbeitenden in den vergangenen Jahren stetig zugenommen. Seit 2015 hat sich die Zahl der Basisarbeitenden mit Migrationshintergrund nahezu verdoppelt (2015: 970.600, 2023: 1.960.554). Demgegenüber ist der Anteil der deutschen Basisarbeitenden an den Gesamt-Basisarbeitenden kontinuierlich zurückgegangen (2015: 78,9 Prozent, 2023: 65 Prozent) (BA 2024d).

Der Anstieg der Basisarbeitenden mit Migrationshintergrund ist durchaus auf die Zunahme der geflüchteten Menschen seit 2015 zurückzuführen. An dieser Stelle sei auf die Entwicklung der algorithmischen Arbeitssteuerung verwiesen, die im Zuge des Digitalisierungsprozesses in den vergangenen Jahren an Fahrt aufgenommen und insbesondere für die Plattformökonomie hohe Bedeutung hat. Die Direktion und Evaluation menschlicher Arbeit durch technologische Innovationen hat für Basisarbeitende mit Migrationshintergrund insofern Bedeutung, als diese Art der Arbeitsvereinfachung die Möglichkeit bietet, z. B. als Quereinsteiger:in ohne Sprachbarrieren in den Arbeitsmarkt zu gelangen. Schaupp (2023) verweist in diesem Zusammenhang ebenso daraufhin, dass hier die Gefahr besteht, dass diese Art der Arbeitsvereinfachung stagnierende Gehälter in der Basisarbeit ermöglichen könnte.

Sozialversicherungspflichtig beschäftigte Helfer:innen nach Staatsangehörigkeit und Anteil an Gesamtbeschäftigten in 2023

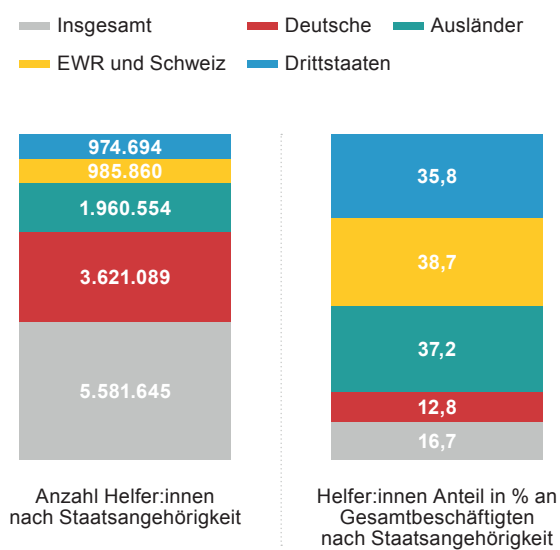


Abb. 8: Sozialversicherungspflichtig beschäftigte Helfer:innen nach Staatsangehörigkeit und Helfer:innen-Anteil an Gesamtbeschäftigten nach Staatsangehörigkeit, Migrationsmonitor der BA, Stichtag: November 2023 (Quelle: eigene Darstellung basierend auf Daten der BA 2024d)

Grundsätzliche Herausforderungen im Bereich von Basisarbeit

Basisarbeitende sehen sich mit grundsätzlichen Herausforderungen konfrontiert. Erst seit der Coronapandemie stehen sie verstärkt im öffentlichen und wissenschaftlichen Rampenlicht, was ihre volkswirtschaftliche Bedeutung reflektiert. Neben dieser immateriellen Wertschätzung ist die materielle Wertschätzung in Form von einer angemessenen Entlohnung und guten Arbeitsbedingungen unerlässlich. Diese drücken sich in den Möglichkeiten der Qualifizierung und Weiterbildung, der Arbeitsgesundheit, der Stabilität und (zeitlichen) Flexibilität der Beschäftigungsverhältnisse, der Mitbestimmungsmöglichkeiten im Betrieb aber auch im übergeordneten gewerkschaftlichen Organisationsgrad und der Tarifpolitik aus.

Wertschätzung

Basisarbeitende stellen – wie bereits in vorangegangenen Kapiteln dargelegt – keine Randgruppe oder besondere Spezies in der Gesellschaft dar. Die Funktion und Bedeutung dieser Beschäftigtengruppe ist sehr hoch – ihre Arbeitsbedingungen häufig schlecht.

KAPITEL 1

Jedoch befanden sich bislang Basisarbeitende, obwohl sie im Alltag als Paketbot:innen, Reinigungskräfte, Supermarktbeschäftigte oder Pflege- und Betreuungskräfte alles andere als unsichtbar sind, im toten Winkel der Arbeitskultur. Auch die wissenschaftliche oder fachliche Beschäftigung mit dem Thema war lange Zeit ein Nebenschauplatz – und das, obwohl Basisarbeitende mit vielen Hürden zu kämpfen haben.

Die Corona-Pandemie brachte Schwung in die Befassung mit Basisarbeit. Neben dem Applaus von den Balkonen, der den Basisarbeitenden zurecht zuteilwurde, kam es zu einer vermehrten öffentlichen Diskussion rund um „systemrelevante Arbeit“ und „gesellschaftlich sinnvolle Arbeit“ (expl. bpb 2021; Mayer-Ahuja und Nachtwey 2021). Auch die Arbeitsbedingungen der Basisarbeitenden standen bzw. stehen nun vermehrt im öffentlichen Interesse. Aus dieser gesteigerten Aufmerksamkeit folgten erhebliche Fortschritte bei den Beschäftigungsbedingungen der Basisarbeitenden in der Fleischbearbeitungsindustrie, die im Zuge der Pandemie neu bewertet und rechtlich justiert wurden (siehe u. a. Birke 2021). Grundsätzlich kam es auch zu Diskussionen und Verbesserungen rund um Lohnzuschläge und Steuerbefreiungen.

Trotz der angesprochenen Verbesserungen infolge der Pandemie erfahren Basisarbeitende alles in allem immer noch keine umfassende gesellschaftliche Wertschätzung. Die Ursachen für die mangelnde Wertschätzung sind mannigfach und können nicht eindeutig zugeordnet werden. Anhaltspunkte lassen sich zum Beispiel in der Berufsprestigeforschung finden. Nach Schrenker et al. (2021) werden die Korrelation des Berufsprestiges und des Bruttostundenlohns im Kontext von Wertschätzung von Basisarbeit sehr deutlich. Basisarbeitende, die zumeist in systemrelevanten Berufen arbeiten und für ihre Tätigkeit keinen Hochschulabschluss benötigen, verdienen die Hälfte des durchschnittlichen Bruttostundenlohn von Beschäftigten, die für ihre nicht systemrelevante Beschäftigung

einen Hochschulabschluss benötigen. Grundsätzlich verdienen nicht systemrelevant Beschäftigte mehr als systemrelevant Beschäftigte (ebd., S. 16).

Mit der Wertschätzung ist auch die Deutung von Leistung in unserer Gesellschaft, die neuerdings wieder diskutiert wird (Dröge et al. 2008; Mayer-Ahuja und Nachtwey 2021; Verheyen 2018), verknüpft. Hier wird z. B. von einem Wandel des Leistungsbegriffs seit den 1980er Jahren gesprochen, der nicht mehr Aufwand bzw. Dauer einer Tätigkeit in den Vordergrund stellt, sondern vorrangig am Marktergebnis festgemacht wird. Die Folge dieser Entwicklung ist, dass Formen von (Basis)Arbeit materiell und symbolisch entwertet wurden (Mayer-Ahuja und Nachtwey 2021).

Qualifikationsniveau und Weiterbildungsbeteiligung

Abgesehen von der grundsätzlich fehlenden formalen Qualifikationsanforderung bei der Tätigkeitsform Basisarbeit wird häufig vermutet, dass alle Basisarbeitenden nicht qualifiziert bzw. geringqualifiziert sind. Lediglich 47,3 Prozent der Beschäftigten in Helfertätigkeiten im Jahr 2015 (2,39 Mio.) hatten allerdings keine abgeschlossene Berufsausbildung oder höherwertige Qualifikationen und gelten somit als formal unterqualifiziert. Das heißt, mehr als die Hälfte der Basisarbeitenden haben einen Berufs- oder Studienabschluss (2,66 Mio.). Im Bereich dieser qualifizierten Basisarbeitenden fällt die große Gruppe der Basisarbeitenden mit Berufsabschluss mit 2,25 Mio. Beschäftigten auf.

Nach Angaben des Bundesinstituts für Berufsbildung liegt ein Qualifikationsmismatch vor, wenn das Qualifikationsniveau einer Person nicht mit dem Anforderungsniveau der ausgeübten Tätigkeit übereinstimmt (Hall 2021). Dementsprechend liegt eine Überqualifizierung vor, wenn das individuelle Qualifikationsniveau höher ist als das Anforderungsniveau der Tätigkeit. Eine Unterqualifizierung liegt dann vor, wenn das Qualifikationsniveau generell unterhalb des Anforderungsniveaus liegt.

KAPITEL 1

derungsniveaus der Tätigkeit liegt (ebd.). Dieser Logik folgend können Basisarbeitende nicht unterqualifiziert, sondern nur überqualifiziert sein. Nach der oben beschriebenen Logik sind dementsprechend 2,66 Mio. Basisarbeitende überqualifiziert (Abb. 9).

Abbildung 10 zeigt die Weiterbildungsbeteiligung von Basisarbeitenden im Vergleich zu qualifizierten Beschäftigten seit 2001. Grundsätzlich ist die Weiterbildungsquote kontinuierlich angestiegen – auch im Bereich der Basisarbeit. Der plötzliche Rückgang dieser Quote in allen

Qualifikations- und Anforderungsniveaus

formales Qualifikationsniveau	Anforderungsniveau ausübter Beruf				
	Helfer	Fachkräfte	Spezialisten	Experten	Gesamt
ohne abgeschlossener Berufsausbildung	2,39	4,40	0,43	0,35	7,57
mit abgeschlossener Berufsausbildung	2,25	15,92	2,52	1,36	22,05
Meister-, Techniker- und Bachelorabschluss	0,28	3,03	2,61	2,19	8,11
Masterabschluss und Promotion	0,13	0,72	0,74	3,75	5,34
Gesamt	5,05	24,07	6,30	7,65	43,07

Abb. 9: Anzahl Beschäftigte nach Qualifikation und Anforderungsniveau im Jahr 2015 in Mio. (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Zika et al. 2019, S. 14)

Weiterbildungsbeteiligung

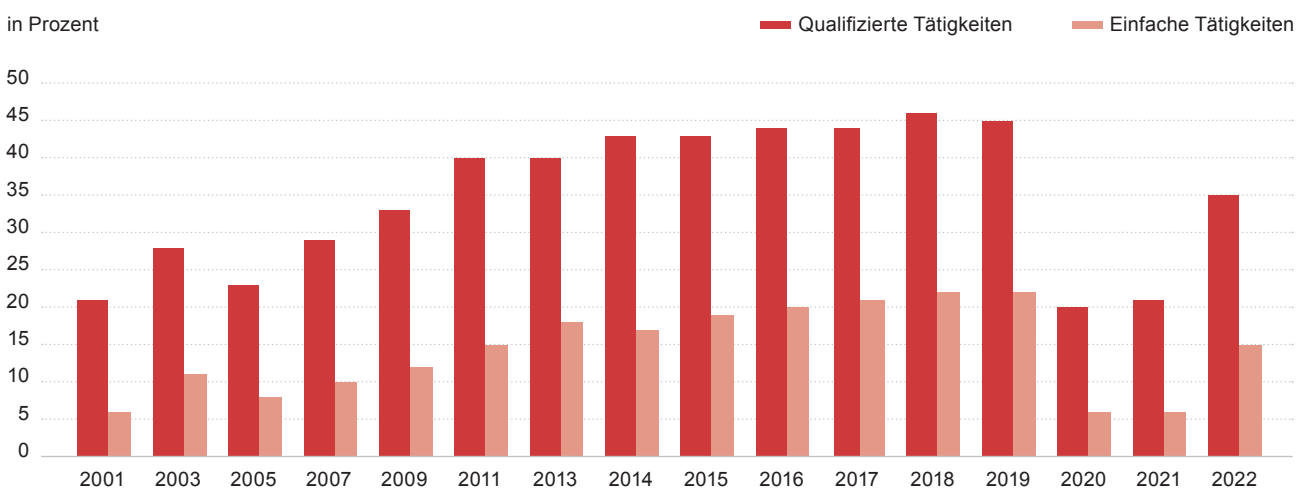


Abb. 10: Weiterbildungsquote in Prozent nach Qualifikationen in Deutschland von 2001 bis 2022 (Quelle: eigene Darstellung, nach Angaben des BIBB 2024)

KAPITEL 1

Beschäftigtengruppen im Jahr 2020 und 2021 ist auf die Corona-Pandemie zurückzuführen (BIBB 2024). Laut Angaben des Bundesinstituts für Berufsbildung steigt die Weiterbildungsquote mit der Größe des Unternehmens (ebd.). Je höher der Anteil an einfacher Arbeit ist, desto seltener fällt die Entscheidung, an einer Weiterbildung teilzunehmen (Seyda et al. 2018). Die Gründe für die geringere Weiterbildungsteilnahme von Basisarbeitenden liegen u. a. in den mangelnden finanziellen Möglichkeiten, der teils vorzufindenden Zurückhaltung von Betrieben, in Basisarbeitende zu investieren, aber auch in negativen Lernerfahrungen bzw. Lernentwöhnung oder Versagensängsten aufseiten der Basisarbeitenden selbst (Seyda et al. 2018, Wotschack 2017). Hierauf geht auch **Kapitel 5** im Abschnitt „Personalentwicklung“ noch einmal ein.

Grundsätzlich wird häufig – nicht zuletzt auch wegen der mangelnden Wertschätzung dieser Tätigkeiten – Basisarbeit als eine Beschäftigungsart gedeutet, der man „entfliehen“ muss. „Wenn man Menschen dauerhaft das Gefühl vermittelt, dass sie die Arbeiten ausführen, die sonst keiner will und die sie nicht einmal selbst wollen sollten, so ist es nicht verwunderlich, wenn sie ob ihrer eigenen Möglichkeiten resignieren“ (Wiese 2021, S. 57). Die gesellschaftliche Bedeutung von Basisarbeit wurde bereits in diesem Kapitel in den Blick genommen.

Auch im Rahmen der qualitativen Interviews der am IBE stattgefundenen Forschungsprojekte kam die positive Haltung der Basisarbeitenden zu ihren Tätigkeiten zum Ausdruck. Viele Basisarbeitende arbeiten sehr gerne in ihrem Beruf. Eine hohe Weiterbildungsbeteiligung von Basisarbeitenden sollte daher nicht vordergründig das Ziel sein. Durch Weiterbildungsdruck könnte der Eindruck entstehen, sie seien hier falsch und müssten über sich hinauswachsen. Des Weiteren würde dadurch die Bedeutung dieser Tätigkeiten hintenangestellt werden. Vielmehr soll das Berufs- und Tätigkeitbild Basisarbeit hinsichtlich strategischer Personalplanung und betrieblicher Interessenvertretung sowie materieller Anreize gestärkt werden und das Gespräch mit dem Basisarbeitenden gesucht werden. In diesem Zusammenhang kommen informell erlangten Kenntnissen und Fähigkeiten im Rahmen von Basisarbeit eine gewisse Bedeutung zu; solche Fähigkeiten müssen über partizipative Strukturen in Betrieben sichtbar gemacht und somit anerkannt werden, damit Basisarbeitende Lernen (wieder) lernen können (Decius und Schaper 2021).

Entlohnung

Eine der offensichtlichsten Herausforderungen, mit der Basisarbeitende sich konfrontiert sehen, ist die Entlohnung. In Abbildung 11 ist deutlich ersichtlich, dass

Entgeltstrukturen

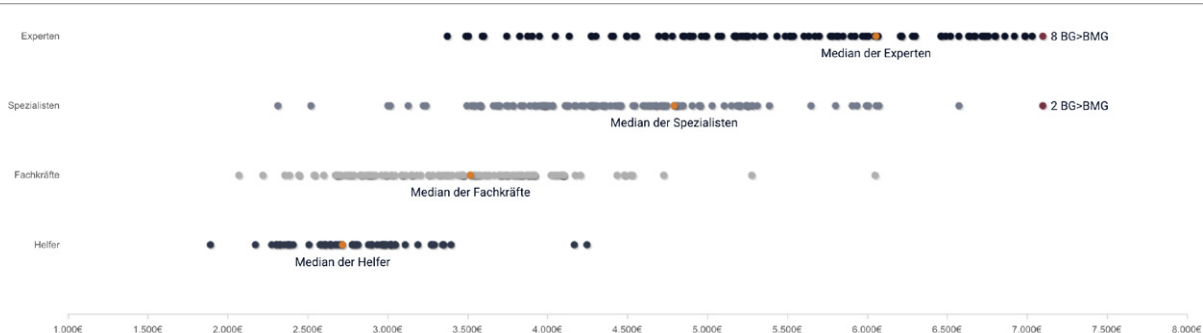


Abb. 11: Verteilung der Bruttomonatsentgelte für Vollzeitbeschäftigte bis zur Beitragsbemessungsgrenze nach Berufsgruppen (als einzelne Punkte dargestellt) und Anforderungsniveau im Dezember 2023 (Quelle: Entgelte nach Berufen im Vergleich, BA 2023c)

KAPITEL 1

Basisarbeitende (im Median) am unteren Ende der Lohnskala einzuordnen sind. Das Median-Bruttomonatsentgelt liegt hier bei 2.720 Euro in 2023. In der Berufsgruppe „Körperpflege“ verdienen mit 1.893 Euro brutto Basisarbeitende am geringsten und in der Gruppe „Gesellschaftswissenschaften“ verdienen Basisarbeitende mit 4.249 Euro brutto am höchsten. Das letztgenannte Entgelt liegt um einiges höher als das Medianentgelt bei den Fachkräften (3.519 Euro brutto).

Zwischen 2015 bis 2023 betrug der Zuwachs des Brutto-Medianeinkommens nach den Angaben der Bundesagentur für Arbeit in der Entgelte-nach-Berufen-im-Vergleich-Statistik 28,5 Prozent bei den Basisarbeitenden, bei den Fachkräften 24 Prozent, gefolgt vom Zuwachs bei den „Spezialisten“ und „Experten“ mit jeweils 19 und 18 Prozent. Das Bruttogehalt bei den Basisarbeitenden ist somit stärker gewachsen als bei den anderen Beschäftigtengruppen, was vermutlich u. a. auf die Mindestloohnerhöhung im Jahr 2022 und 2023 zurückzuführen ist (BA 2023c).

Diese positiven Veränderungen täuschen jedoch nicht darüber hinweg, dass sich in Deutschland gemäß den Angaben des statistischen Bundesamtes ein im europäischen Vergleich recht hoher Niedriglohnsektor etabliert hat, der im großen Umfang die Basisarbeitenden betrifft. Die vom Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Institut (WSI) auf Basis der BA-Beschäftigungsstatistik erhobene bundeseinheitliche Schwelle des unteren Entgeltbereichs (auch Niedriglohnschwelle genannt) lag im Jahr 2022 bei 2.431 Euro Bruttomonatsentgelt (Median)⁹⁾. Das bereits o.g. Median-Bruttomonatsentgelt i. H. v. 2.570 Euro liegt nur geringfügig darüber, sodass man davon ausgehen kann, dass knapp die Hälfte der Basisarbeitenden im Niedrig-

lohnsektor beschäftigt ist. Nach Grabka und Schröder (2019) werden die Ursachen für das Verbleiben von Beschäftigten im Niedriglohnbereich kontrovers diskutiert. Die Einen argumentieren, dass der Niedriglohnsektor helfe, mehr Arbeitslose in Beschäftigung zu bringen. Die Kritiker:innen thematisieren, dass Beschäftigte im Niedriglohnsektor kaum vom Vollzeitgehalt leben können. Darüber hinaus ist die versprochene Lohnmobilität, die im Falle des Niedriglohnbereichs ein Aufsteigen in höhere Einkommensbereiche bedeutet, nicht eingetreten (ebd.).

Beschäftigungsstabilität

Hinsichtlich der Stabilität ihrer Beschäftigungsverhältnisse haben Basisarbeitende mit besonderen Herausforderungen zu kämpfen. Basisarbeit ist zum einen von Outsourcing-Maßnahmen betroffen, die schon seit einigen Jahrzehnten unter der Vorgabe von Kosteneinsparungen gängige Praxis von Unternehmen sind. Zwar kann bei diesem Prozess die Berufstätigkeit beibehalten werden, jedoch finden sich die Beschäftigten zunehmend durch diese Entwicklungen in unsicheren und häufig gering entlohnten Beschäftigungsverhältnissen wieder (Holtgrewe 2015).

Nach Küffner und Pichler (2022) werden – im Gegensatz zum „Normalarbeitsverhältnis“ – unter „prekären“ Beschäftigungsverhältnissen unsichere und unstete Arbeitsbedingungen bezeichnet, die in Form von Zeitarbeit, Minijobs, befristeten Arbeitsverhältnissen, geringfügiger Beschäftigung, Teilzeitarbeit sowie Erwerbslosigkeit auftreten. Diese Beschäftigungsverhältnisse durchdringen nun auch Bereiche, die vormals als „sichere“ Anstellungsbranchen und -konstellationen bekannt waren, wie den öffentlichen Dienst und die Selbstständigkeit. Prekäre Beschäftigung wird unterschiedlich

⁹⁾ Vgl. <https://www.wsi.de/de/arbeitszeiten-entlohnung-im-regionalen-vergleich-29696-unterer-entgeltbereich-34892.htm> (abgerufen am 23.10.2024). Da zum Zeitpunkt der Erstellung der Broschüre noch nicht der untere Entgeltbereich für 2023 vorlag, werden die Zahlen zu den Entgelten nach Berufen im Vergleich aus 2022 herangezogen.

KAPITEL 1

bewertet. Es gibt Beschäftigungsverhältnisse, die nach o. g. Definition als prekär gelten, die aber subjektiv als angenehm empfunden werden (ebd.). Genauso kann ein „Normalarbeitsverhältnis“ subjektiv als unsicher empfunden werden, wenn z. B. der Verlust des Arbeitsplatzes befürchtet wird oder sich neue Technologien ankündigen und sich ein Gefühl der Überforderung einstellt. Basisarbeitende können sich diese (prekären) Beschäftigungsmerkmale jedoch nicht immer aussuchen, da sie aufgrund ihrer fehlenden Qualifikation nicht immer die Wahlmöglichkeit haben. Abbildung 12 zeigt das Ausmaß der unsicheren Beschäftigung im Bereich Basisarbeit.

Arbeitsgesundheit

Basisarbeitende weisen im Vergleich zu Beschäftigten in qualifizierten Tätigkeiten schlechte Werte in Hinblick auf Gesundheit und Arbeitsfähigkeit auf (Hasselhorn und Garthe 2022). Zudem leiden Basisarbeitende unter schlechteren Arbeitsbedingungen als Beschäftigte mit höherem Anforderungsprofil.

Der BKK-Gesundheitsreport 2023 kommt zu dem Ergebnis, dass mit steigendem Anforderungsniveau die Arbeitsunfähigkeitsfälle, die die Häufigkeit einer Erkrankung bestimmen, und die Arbeitsunfähigkeitstage, die

Ausmaß unsicherer Beschäftigung

	Einfacharbeit Level 1	Einfacharbeit Level 2	Qualifizierte Arbeit
Teilzeitbeschäftigung	49,3	29,8	24,4
Befristete Beschäftigung ¹⁾	26,5	15,6	8,7
Hohe Entlassungsgefahr ¹⁾	12,5	6,8	5,7
Beschäftigung in Zeitarbeit ¹⁾	7,8	5,8	2,4

Abb. 12: Unsichere Beschäftigung und Teilzeit in Prozent, Mehrfachnennung möglich, abhängig Beschäftigte bis 67 Jahre

¹⁾Nur Arbeiter:innen und Angestellte bis 67 Jahre, Daten basierend auf BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2018 (Quelle: Hall und Sevendik 2020, S. 31)

KAPITEL 1

die Schwere einer Erkrankung messen, abnehmen. Basisarbeitende sind also wesentlich öfter von Fehlzeiten betroffen als Beschäftigte mit höherem Anforderungsniveau. Das betrifft Männer stärker als Frauen (Rennert et al. 2023). In Abbildung 13 kann dies anhand von AU-Fällen und -Tagen sowie nach Anforderungsniveau nachvollzogen werden:

Die AOK Rheinland/Hamburg hat über das Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) die Arbeitsunfähigkeitsdaten von AOK-versicherten Basisarbeitenden im Rheinland und in Hamburg ausgewertet. Im Zeitraum 2012 bis 2022 ist eine um fünf Prozent höhere Arbeitsausfall-(AU)-Fallhäufigkeit bei den Basisarbeitenden im Gegensatz zur Vergleichsgruppe zu verzeichnen. In den Corona-Jahren 2020 bis 2021 lag die AU-Fallhäufigkeit

um etwa zehn Prozent über der Vergleichsgruppe (BGF 2023, S. 7 ff.). Bei den Muskel- und Skeletterkrankungen liegen die AU-Fälle um 55 Prozent (AU-Tage um 42 Prozent) über den AU-Fällen der Vergleichsgruppe. In den vergangenen zehn Jahren hat diese Differenz stetig zugenommen. Bei Atemwegserkrankungen und psychische Störungen liegen gegenüber der Vergleichsgruppe keine höheren Werte vor (ebd.).

Ein Aspekt, der vielfach negative gesundheitliche Folgen für Basisarbeitende mit sich bringt, sind arbeitgeberseitige Flexibilitätsanforderungen hinsichtlich der Arbeitszeit. Viele Betriebe bieten ihren qualifizierten Beschäftigten flexiblere Arbeitszeitmodelle mit hoher arbeitnehmerseitiger Selbstbestimmung an, indem ihnen hinsichtlich der Lage, Dauer und Verteilung der täglichen Arbeitszeit

Arbeitsunfähigkeit

Merkmale	Ausprägungen	Durchschnittsalter in Jahren	AU-Fälle			AU-Tage		
			je 100 beschäftigte Mitglieder					
			Männer	Frauen	Gesamt	Männer	Frauen	Gesamt
Anforderungsniveau der beruflichen Tätigkeit	Helfer-/Anlern Tätigkeiten	44,2	218	220	219	2.845	3.213	3.034
	Fachlich ausgerichtete Tätigkeiten	42,4	205	201	203	2.513	2.451	2.484
	Komplexe Spezialistentätigkeiten	43,3	145	187	162	1.672	2.116	1.854
	Hoch komplexe Tätigkeiten	42,9	109	147	124	1.134	1.653	1.335
Aufsichts- und Führungsverantwortung	Ohne Aufsichts- und Führungsverantwortung	42,7	181	194	187	2.205	2.399	2.296
	Mit Aufsichts- und Führungsverantwortung	46,6	127	149	132	1.571	1.953	1.672
	Gesamt	42,9	177	192	184	2.158	2.385	2.262

Abb. 13: AU-Kennzahlen und Durchschnittsalter der beschäftigten Mitglieder nach Anforderungsniveau der beruflichen Tätigkeit, Aufsichts- und Führungsverantwortung und Geschlecht, Berichtsjahr 2022 (Quelle: Rennert et al. 2023, S. 129)

KAPITEL 1

die Wahl gelassen wird. Im Kontrast zu diesem selbstbestimmten Arbeiten finden sich Basisarbeitende häufig in einer Arbeits(zeit)welt wieder, die in äußerst starren Strukturen verhaftet ist. Basisarbeit weist zum Beispiel in Bezug auf Wochenendarbeit höhere Anteile auf als Facharbeit oder hochqualifizierte Arbeit (Abb. 14).

Nach der BAuA Arbeitszeitbefragung in 2021 haben 61 Prozent der Basisarbeitenden wenig Einfluss auf den Arbeitsbeginn bzw. das -ende. Im Vergleich zur Facharbeit mit 49 Prozent und hochqualifizierter Arbeit mit 28 Prozent ist das ein sehr hoher Anteil. Auch müssen Basisarbeitende (und auch hochqualifizierte Beschäftigte) häufige Änderungen der Arbeitszeiten hinnehmen im Gegensatz zu Facharbeitenden (BAuA 2022). Die fehlende zeitliche Flexibilität und Schichtarbeit aufseiten der Basisarbeitenden haben zumeist negative Auswirkungen auf die Gesundheit und das Privatleben der Beschäftigten.

Gewerkschaftlicher Organisationsgrad und betriebliche Sozialpartnerschaft

Um den Herausforderungen der Basisarbeitenden begegnen zu können und den gesellschaftlichen Zusammenhalt zu sichern, braucht es im Wettbewerb klare Leitplanken und Kontrolle – letztendlich eine „Allianz der Willigen aus Politik und Wirtschaft“ (Mährle 2021, S. 362). Schließlich können Tarifverträge als ein Garant für bessere Arbeitsbedingungen gelten (Lübker und Schulten 2024). Die prekären Beschäftigungsverhältnisse münden jedoch häufig in eine geringere Mitgliedschaft in Gewerkschaften und auch in einen geringeren gewerkschaftlichen Organisationsgrad aufseiten der Beschäftigten in Basisarbeit. Der ehemalige Vorsitzende des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) Reiner Hoffmann macht dies über folgendes Zitat in der Wirtschaftswoche vom 7.5.2022 deutlich: „Wer Teilzeit- und vielfach befristete Verträge hat, bleibt vorsichtig.“⁹⁾

Wochenendarbeit

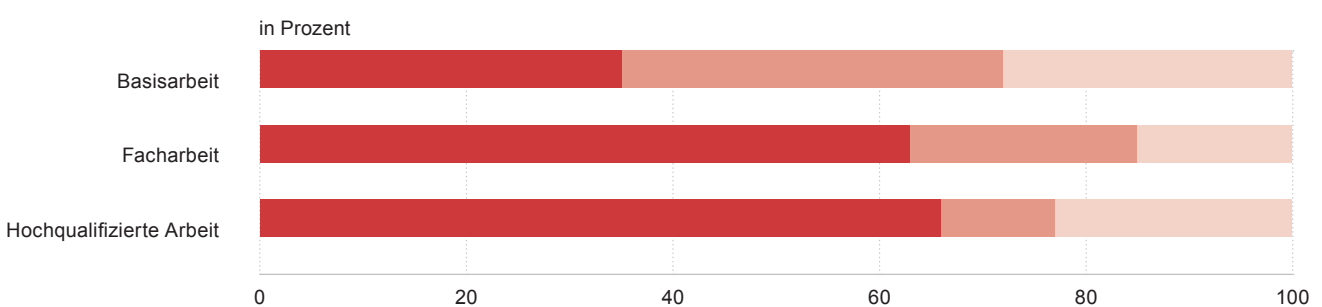


Abb. 14: Wochenendarbeit von Beschäftigten in Basisarbeit, Facharbeit und hochqualifizierter Arbeit; Ergebnisse der BAuA-Arbeitszeitbefragung 2021 (n=16.421) (Quelle: Arbeitszeitreport Deutschland 2021, BAuA 2022, S. 138)

⁹⁾ <https://www.wiwo.de/politik/deutschland/abschied-von-dgb-chef-hoffmann-ich-machemir-gedanken-ueber-die-machtlosigkeit-der-arbeitgeber/28310936.html> am 28.12.2022).

KAPITEL 1

Grundsätzlich lässt sich seit Jahrzehnten in Deutschland ein Wandel in der Tarifpolitik beobachten. Es herrscht Dezentralisierung vor, was mit einem Rückgang der Tarifbindung einhergeht (Stiehm und Weinkopf 2021). Während in den 1980er Jahren der Anteil der tarifgebundenen Beschäftigten noch bei 80 Prozent lag, so liegt er im Jahr 2023 in Deutschland bei 45 Prozent (Lübker und Schulten 2024).

Auf betrieblicher Ebene lässt sich festhalten, dass die Fokussierung auf Fach- und Führungskräfte zu einer mangelnden Sichtbarkeit von Basisarbeitenden in den Unternehmen selbst geführt hat. Basisarbeitende kommen hier kaum zu Wort und ihre Interessen werden dadurch wenig vertreten. Beispielsweise gibt es in der Dienstleistungsbranche, in der viele Basisarbeitende beschäftigt sind, kaum Interessenvertretungen. Wenn es Gewerkschaften oder Betriebsräte gibt, tragen diese nicht selten zur Unsichtbarkeit der Basisarbeit bei, indem sie auf gleiche Tätigkeitsgruppen setzen wie das Personalmanagement. Das führt dazu, dass mit Basisarbeitenden nicht auf Augenhöhe umgegangen wird und partizipative Effekte ausbleiben (Straub 2021). Diese mangelnde Teilhabe von Basisarbeitenden lässt sich am Beispiel der gesundheits- und sicherheitsförderlichen Arbeitsbedingungen, die in Betrieben organisatorisch, technisch und strukturell verankert sein sollten, skizzieren.

Implikationen für Basisarbeit in der Praxis

Basisarbeitende sind mit einer Vielzahl von Herausforderungen konfrontiert. Neben der mangelnden Wertschätzung in Gesellschaft und Betrieben sind Basisarbeitende zumeist im Niedriglohnsektor tätig und überdurchschnittlich hoch in prekären Beschäftigungsverhältnissen beschäftigt. Die Ausführungen in diesem Kapitel haben auch gezeigt, dass diese Herausforderungen auf unterschiedlichen sozialen Ebenen vorzufinden sind. Neben den Bedingungen auf gesellschaftlicher Ebene sollte die Politik unterstützend wirken, um z. B. Mindestlöhne anzupassen, Befristungsmöglichkeiten einzuschränken, Werkverträge zu verbessern und die Stärkung der So-

zialpartner sowie die Unterstützung der Allgemeinverbindlichkeit von Tarifverträgen anzustreben (Rump und Stelz 2023). Auf der betrieblichen Ebene ist Sichtbarkeit, Wertschätzung und dezidiert die Berücksichtigung von Basisarbeitenden in der strategischen Personalplanung häufig Mangelware. Aufseiten der Basisarbeitenden selbst ist die Fähigkeit zum Lernen durch negative Lernerfahrungen und Lernentwöhnung und dadurch fehlender Motivation sich einzubringen gekennzeichnet.

Gerade die Corona-Pandemie und die demografische Transformation lassen nun keinen Zweifel mehr daran, dass Basisarbeitende ein essentieller Teil des deutschen Arbeitsmarktes und der deutschen Volkswirtschaft sind, dem es angemessene Beachtung zu schenken gilt. Die aufkommende Diskussion um die Arbeitsbedingungen in der Basisarbeit holt die Beschäftigten in dieser Tätigkeitsform zunehmend aus der Unsichtbarkeit. Sie eröffnet die Möglichkeit einer „gemeinsamen Stimme“ in dem Bewusstsein, Teil einer Gruppe zu sein, die ein Fünftel der Erwerbsbevölkerung ausmacht, und einen wichtigen Beitrag zu leisten. In der Konsequenz gilt es auf politischer und gesellschaftlicher Ebene, Basisarbeit die Wertschätzung und Förderung entgegenzubringen, die ihrer Rolle gerecht wird und die bisher noch nicht ausreichend gegeben ist, wie die obigen Ausführungen verdeutlichen (Zwingmann 2022). **Kapitel 4** greift ausgewählte Handlungsempfehlungen auf dieser Ebene auf.

Es steht aber auch der betriebliche Kontext im Fokus. Hier wird deutlich, dass viele zielführende Maßnahmen und Instrumente zur Verbesserung von Wertschätzung und Förderung der Beschäftigungsfähigkeit für alle Beschäftigten auf unterschiedlichsten Tätigkeitsniveaus gleichermaßen gelten – jedoch bislang nicht explizit (auch) für Basisarbeitende diskutiert wurden. Gerade deshalb nimmt es eine hohe Bedeutung ein, deren besondere Situation angemessen zu berücksichtigen und transparent zu machen, wie schlussendlich alle Beteiligten von einem Umdenken profitieren können. Entsprechende Handlungsfelder, die dazu beitragen, Basisar-

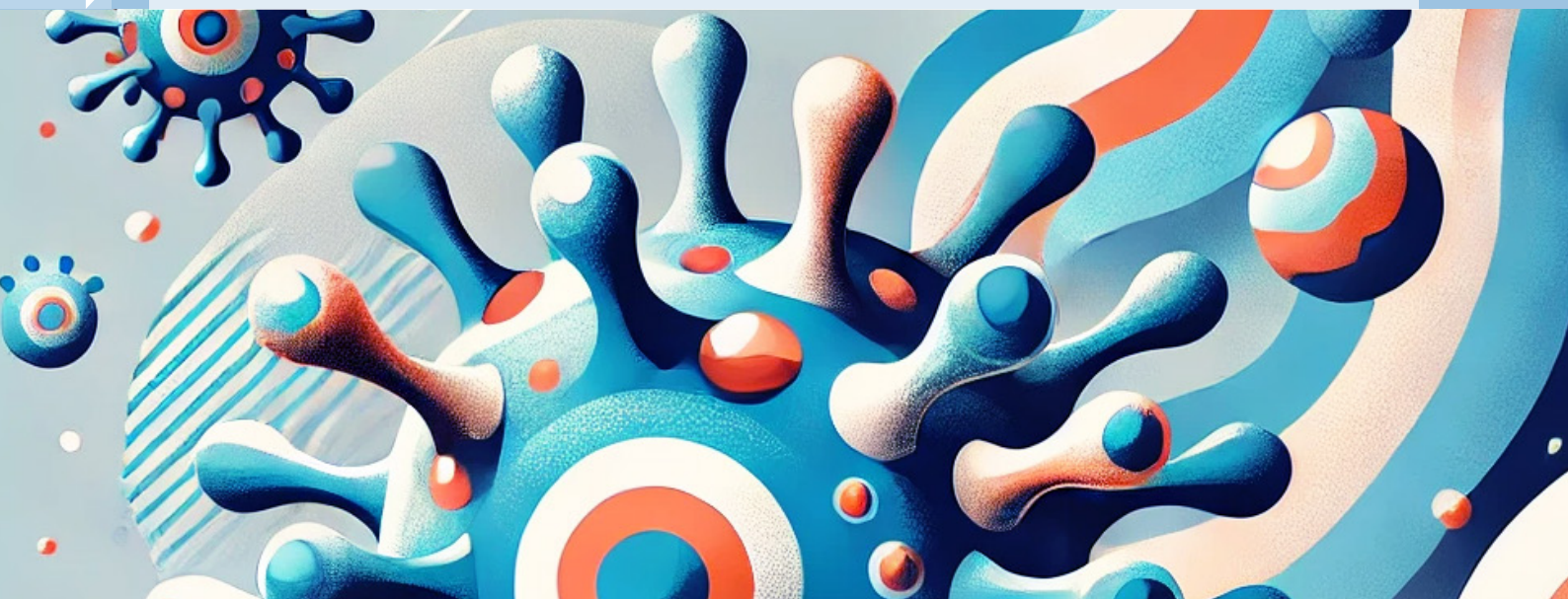
KAPITEL 1

beitende zu gewinnen, zu binden und zu unterstützen, sind in **Kapitel 5** aufgeführt. Dabei sind teils erhebliche Unterschiede zwischen verschiedenen Branchen und Berufsfeldern zu beobachten (**Kapitel 3** und **Kapitel 6**).

Die Ausführungen nehmen ganz bewusst eine proaktive und lösungsorientierte Perspektive ein. Es ist unstrittig, dass Basisarbeit vielfach unter herausfordernden, prekären und belastenden Umständen stattfindet. Insofern ist es von hoher Bedeutung, hierauf kontinuierlich hinzuweisen und Missstände transparent zu machen wie es auch dieses Kapitel und das **Kapitel 3** tun. Darüber hinaus gilt es, sich mit den kurz-, mittel- und langfristigen Konsequenzen der Corona-Pandemie und weiterer Krisen für Basisarbeit auseinanderzusetzen (**Kapitel 2**). Gleichwohl ist es aber auch unerlässlich, diesem gesellschaftlich so relevanten Arbeitsbereich, der zunehmend von einem Arbeitskräftemangel betroffen ist, nicht durch öffentliche Kampa-

gnen, die ausschließlich auf die Defizite abstellen, ein noch schlechteres Image zu bescheren und die Attraktivität der Berufsfelder weiter zu schmälern. Dies gilt zum einen bezogen auf potenzielle neue Arbeitskräfte, die dringend gebraucht werden, andererseits jedoch auch mit Blick auf die bereits in Beschäftigung befindlichen Menschen, deren Arbeiterleben hierdurch eine doppelte Abwertung erfahren kann. Aus diesem Grund sei hier noch einmal erwähnt: Basisarbeit kann sinnerfüllend sein, sie kann Freude machen und ein faires Einkommen sichern. Sie kann den Einstieg in den ersten Arbeitsmarkt erleichtern, (wieder) an ein geregeltes Erwerbsleben heranführen und jene Menschen ermutigen, sich weiterzuentwickeln, die das wollen. Voraussetzung hierfür ist, dass Basisarbeit so gestaltet ist, dass die Beschäftigten sich wertgeschätzt fühlen und ihre Beschäftigungsfähigkeit gefördert wird. Die nachfolgenden Ausführungen sollen ein Anstoß für eine Zukunft geben, in der das immer besser gelingt.

KAPITEL 2



Welche Auswirkungen hatte die Corona-Pandemie auf Basisarbeit?

Pflegekräfte, Angestellte im Lebensmitteleinzelhandel und in der Müllentsorgung, Paketzusteller:innen oder Beschäftigte in den riesigen Lagerhallen der Versandhändler – sie alle standen während der Corona-Pandemie plötzlich im Fokus des öffentlichen Interesses. Nicht wenigen Menschen wurde erstmals bewusst, welchen enormen Anteil die in diesen Bereichen Beschäftigten – darunter viele Basisarbeitende – an der Aufrechterhaltung des täglichen Lebens haben. Gleichzeitig brachte der Blick auf die sonst eher in der Unsichtbarkeit agierenden Arbeitskräfte auch eine bislang eher selten geführte Diskussion um deren Arbeitsbedingungen in Gang. Mit dem Abklingen der Pandemie stellte sich dann jedoch zunehmend die Frage nach ihrer grundsätzlichen Sichtbarkeit und Wertschätzung und danach, welche der angestoßenen Veränderungen für Basisarbeitende temporär waren und welche auch in Zukunft Bestand haben würden. Inzwischen lässt sich sagen, dass es neben demografisch bedingten zunehmenden Engpässen am Arbeitsmarkt auch und vor allem die Corona-Pandemie war, die zu einem neuen und intensiveren Blick auf Basisarbeit als wichtigen Faktor versorgungsrelevanter Beschäftigungsfelder geführt hat. Zieht man die einschlägige Literatur in Wissenschaft und Praxis als Gradmesser heran,

so ist schnell zu erkennen, dass seit dem Jahr 2020 eine deutlich verstärkte Auseinandersetzung mit dem Bedarf an und den Bedürfnissen von Basisarbeitenden stattfindet. Dabei erfüllt Basisarbeit längst nicht mehr nur eine tragende Rolle in der Gesellschaft im Bereich personenbezogener Dienstleistungen und der Infrastruktur. Mittlerweile sind Basisarbeitende auch in vielen der im Zuge der Digitalisierung neu entstandenen Tätigkeitsfelder aktiv (Köppel et al. 2023).

Einfluss auf die Beschäftigung in verschiedenen Berufszweigen

Obgleich Basisarbeit eine der entscheidenden Säulen gerade in Bezug auf die als „systemrelevant“ eingestufte Branchen und Berufszweige während der Pandemie darstellte, ist nicht von der Hand zu weisen, dass viele Basisarbeitende von Arbeitslosigkeit betroffen waren. Eine Studie zu Beschäftigungsanpassungen vor und während der Corona-Pandemie zeigt, dass im Gegensatz zu hoch qualifizierten Fach- und Führungskräften befristet oder geringfügig Beschäftigte und Zeitarbeitskräfte – unter denen sich überdurchschnittlich viele Basisarbeitende finden (vgl. auch [Kapitel 1](#)) – nicht die gleiche Beschäftigungssicherheit hatten (Eiffe et al.

KAPITEL 2

2022). So waren ein Großteil der durch die Corona-Pandemie neu arbeitslos gewordenen Menschen geringqualifizierte, Niedriglöhner:innen, Minijobber:innen, Soloselbstständige und ausländische Beschäftigte. Gerade Minijobber:innen fielen nicht in die Absicherung des Kurzarbeitergeldes und gerieten vielfach in Existenznöte (ver.di 2020). Hierbei spielten Branchen wie die Gastronomie und Hotellerie eine tragende Rolle. Jedoch sahen sich auch Beschäftigte in der Produktion, so vor allem in der Metallbearbeitung, zum Teil mit dem Verlust ihrer Arbeitsplätze konfrontiert (Nitt-Drießelmann et al. 2020).

Allerdings entwickelte sich insgesamt die Beschäftigung im Bereich der Helfertätigkeiten im Zuge der pandemiebedingten Eindämmungsmaßnahmen recht unterschiedlich in den jeweiligen Branchen. Hierauf geht [Kapitel 3](#) noch einmal genauer ein. Während es beispielsweise infolge des ersten Lockdowns im März 2020 zu einem überdurchschnittlichen Beschäftigungsrückgang im Gastgewerbe und bei wirtschaftsbezogenen Dienstleistungen sowie dem verarbeitenden Gewerbe, der Kontraktlogistik und der Zeitarbeit kam, sind die Beschäftigtenzahlen im Energiesektor und im Baugewerbe sowie im Handel und in der Kranken- und Altenpflege, bei Post- und Kurierdiensten und im Ausbaugewerbe gewachsen. Hier lagen die Wachstumszahlen bei den Beschäftigten auf Helfer-Niveau sogar über denen der jeweiligen Branche. Insgesamt erholte sich die Beschäftigung in Helferberufen auch vergleichsweise schnell von dem pandemiebedingten Einbruch, und zwar bereits ab Juni 2020, zwei Monate früher als die Gesamtbeschäftigung. Schlussendlich ist festzuhalten, dass die Corona-Pandemie einmal mehr aufgezeigt hat, wie anfällig das Helfer-Segment für kurzfristige Nachfrageschwankungen ist (Seibert et al. 2021; Falkenberg et al. 2022; Rump et al. 2024b).

Arbeitsalltag von Basisarbeitenden

Im Rahmen der beiden o. g. Interviewreihen und der quantitativen Erhebungen wurde hinterfragt, inwieweit die Teilnehmenden aus den acht Fokusbranchen eine

Veränderung des Tagesgeschäftes bzw. der Arbeitsbedingungen für Basisarbeitende im Zuge der Pandemie festgestellt haben. Etwa 57 Prozent der Befragten aus dem Hotel- und Gaststättenbereich, dem Gesundheitswesen, den haushaltsnahen Dienstleistungen sowie dem Garten- und Landschaftsbau geben bei der Befragung im Projekt BasiC Anfang 2024 an, das Tagesgeschäft sei negativ beeinflusst worden. Rund 35 Prozent stellen teils positive, teils negative Einflüsse fest. Ähnlich verhält es sich mit der Einschätzung zur Beeinflussung der Tätigkeiten von Basisarbeitenden in der Pandemie – hier sind es etwa 60 Prozent aller Teilnehmenden, die von einem negativen Einfluss sprechen, 28 Prozent von teils positiven, teils negativen Einflüssen. Danach befragt, inwieweit die Veränderungen, die im Kontext der Corona-Pandemie im eigenen Betrieb auftraten und zum Befragungszeitpunkt noch Bestand haben, sehen etwa 58 Prozent der Teilnehmenden keine bleibenden Veränderungen, während wiederum ca. 42 Prozent diese beobachteten. Zum Vergleich: Knapp mehr als die Hälfte der Befragten im Rahmen der bereits zwischen 2020 und 2022 durchgeführten o. g. IBE-Studie in den Bereichen Facility Management, produzierendes Gewerbe, Einzelhandel und Logistik stellten ebenfalls keine bleibenden Veränderungen der Arbeitsbedingungen für Basisarbeitende in ihren Betrieben im Zuge der Pandemie fest; jeweils etwa ein Viertel beobachtete positive beziehungsweise negative Veränderungen.

Zur Veränderung der Arbeitsbedingungen ist anzumerken, dass das Arbeiten von Zuhause, das bekanntermaßen während der Pandemie eine deutliche Ausweitung erfuhr und bis heute nachwirkt, im Bereich der Basisarbeit kaum zum Tragen kam. Denn üblicherweise sind die verrichteten Tätigkeiten in hohem Maße ortsgebunden. Zudem wurden viele der Bereiche, in denen überdurchschnittlich viele Basisarbeitende tätig sind, als systemrelevant eingestuft, sodass die Arbeit für die dort Beschäftigten in nahezu unveränderter Form weiterzuführen war. Zu denken ist insbesondere an den Lebensmitteleinzelhandel, die Kurier-, Express- und Paketdienste (KEP),

KAPITEL 2

und das infrastrukturelle Facility Management (vor allem in den Bereichen Müllentsorgung und Straßenreinigung) sowie die stationäre und ambulante Pflege und die hausnahen Dienstleistungen. Basisarbeitende sahen sich in der Folge vielfach deutlich anderen Herausforderungen gegenüber als Menschen, die ihre Arbeit im Homeoffice verrichteten, wobei gleichermaßen Vor- als auch Nachteile zu beobachten sind.

So brachte die ortsgebundene Arbeit unweigerlich ein sehr viel höheres Infektionsrisiko mit sich, dem sich die Beschäftigten stellen mussten. Hinzu kam, dass die öffentliche Berichterstattung über Ansteckungsgefahren im öffentlichen Raum auch eine psychische Belastung für diejenigen darstellte, die diesen nicht ausweichen konnten. Zudem kam es vielfach zu erschwerten Arbeitsbedingungen aufgrund der einzuhaltenden Vorsichtsmaßnahmen. Das Tragen von Masken im teils körperlich anstrengenden Arbeitsalltag, das regelmäßige Desinfizieren von Händen und Oberflächen, veränderte Pausengestaltungen und häufige Ausfälle von Kolleg:innen durch Infektionen und/oder Quarantänevorschriften sind hierbei die offensichtlichsten Herausforderungen. Gerade für Beschäftigte im Lebensmittel Einzelhandel kam die Notwendigkeit hinzu, Kund:innen beständig zur Einhaltung der jeweils gültigen Regeln zu ermahnen – eine Aufgabe, die mit dem Fortschreiten der Pandemie und der zunehmenden Verweigerungshaltung vieler Menschen teils eine enorme Belastung darstellte (hierauf geht auch das Praxisbeispiel der [Globus Handelsgesellschaft](#) ein). Im späteren Verlauf der Pandemie galt dies auch für das Gastgewerbe, in dem zusätzlich der Impfstatus der Gäste zu überprüfen war (Sellmann und Dörflinger 2023). Im Einzelhandel waren die Beschäftigten neben dem Konkurrenzkampf zwischen den einzelnen stationären Händlern auch mit der Drohkulisse des stark boomenden Onlinehandels konfrontiert (Dennißen und Dörflinger 2023a). In einer Studie von Babst et al. (2021) berichten Basisarbeitende von einer pandemiebedingt höheren Belastung in ihrer beruflichen Tätigkeit und von mehr Überstun-

den als Vergleichsgruppen, die nicht in Basisarbeit tätig sind. Dies gilt insbesondere für Beschäftigte im Gesundheits- und Pflegesektor (Kunaschk und Stephan 2024), vor allem im Krankenhausbereich, während sich in Altenpflegeeinrichtungen die Tätigkeiten eher verlagerten. Hier stand die schwierige Überzeugungsarbeit gegenüber den zu Pflegenden und ihren Angehörigen bezüglich der Einhaltung von Kontaktbeschränkungen sowie die erhöhte Anforderung an die psychosoziale Betreuung der isolierten Pflegebedürftigen im Fokus. Hinzu kam die ständig präsente Sorge, sich selbst zu infizieren, die Infektion in die Einrichtung zu tragen oder aber umgekehrt aus der Einrichtung in den privaten Bereich hinein. Nicht zuletzt stiegen für viele Pflegekräfte die mentalen Belastungen durch den Umgang mit Schwersterkrankten, Leid und Tod, aber auch mit sozialer Isolation, Stigmatisierung und einer hohen Verantwortung (Becke et al. 2022; Zink et al. 2023; Zenz und Becke 2021).

Von einem deutlich erhöhten Arbeitsaufkommen berichten in einer der o. g. qualitativen Interviewreihen des IBE auch Befragte aus dem Bereich der Paketzustellung. Denn die Kurier-, Express- und Paketdienste erlebten durch die Schließung von Ladengeschäften und die gesteigerte Nachfrage im E-Commerce einen Nachfrageboom. Während einige Bereiche der Logistikbranche stagnierten, verzeichnete die KEP-Branche erhebliche Umsatzsteigerungen (Falkenberg et al. 2022). Im Hotel- und Gaststättenbereich hatten die Beschäftigten mehr als in allen anderen Fokusbranchen mit Kurzarbeit und Entgeltausfällen, dem Wegfall ihrer täglichen Routinen und Arbeitsstrukturen sowie der Sorge um ihren Arbeitsplatz zu kämpfen. Bei vielen Beschäftigten in Berufen, die nicht als systemrelevant eingestuft waren, aber dennoch Anwesenheit erforderten, kamen als zusätzliche Hürden die Organisation der Kinderbetreuung und die Gewährleistung des Homeschoolings hinzu. Gerade für Basisarbeitende mit einem geringen Qualifikationsniveau stellte dies nicht nur organisatorisch, sondern auch mental eine erhebliche Belastung dar.

KAPITEL 2

Trotz aller Herausforderungen hatte die Pandemie für einige Basisarbeitende auch durchaus positive Effekte. Dort, wo ihre Tätigkeit als systemrelevant eingestuft wurde und die Kinderbetreuung insofern gewährleistet war, erlebten sie es als Erleichterung, dass sie nicht mit genannten Problemstellungen konfrontiert waren und zudem ihr ursprünglicher Arbeitsalltag nahezu unverändert weiterlief. So erinnern sich einige Interviewpartner:innen aus dem Lebensmitteleinzelhandel und aus dem Bereich der Paketzustellung im Rahmen der o. g. IBE-Studien daran, sehr dankbar darüber gewesen zu sein, dass sie ihrer Tätigkeit weiter nachgehen konnten und ihnen dadurch ein Stück Normalität in einer Ausnahmesituation gewährt war. Zudem waren sie sich durchaus bewusst, dadurch finanziellen Einbußen durch Arbeitsausfall, Kurzarbeit oder gar Arbeitslosigkeit zu entgehen, die viele Menschen in ihrem Familien- und Freundeskreis trafen (Babst et al. 2021).

Eine Studie aus dem Bereich der haushaltsnahen Dienstleistungen zeigt, dass viele der dort Beschäftigten ihre Rolle im Zuge der Pandemie zudem als besonders sinnhaft empfanden. Nicht selten waren sie die einzigen Kontaktpersonen der betreuten Menschen und bemühten sich, deren Ängste und Einsamkeit bestmöglich aufzufangen. Daraus resultierte ein Gefühl der Bedeutsamkeit ihrer Tätigkeit und ihrer Person (Pöser et al. 2023). Auch aus dem Bereich der Altenpflege gibt es im Rahmen der o. g. Interviews durchaus die Resonanz, dass das Ausbleiben der externen Kontakte zwar zu den beschriebenen Herausforderungen im Umgang mit den Pflegebedürftigen und ihren Angehörigen führte, jedoch gleichermaßen eine Entlastung der Betreuungskräfte darstellte, die in vielerlei Hinsicht unterbrechungsfreier ihre Tätigkeiten ausüben konnten. Unter langjährigen Paketzusteller:innen konnte im Rahmen einer Studie eine hohe Identifikation mit den betrieblichen Zielen und Qualitätsansprüchen während der Pandemie festgestellt werden. Als ursächlich hierfür wird neben der empfundenen Verantwortung gegenüber den Kund:innen vor allem die gestiegene Sichtbarkeit der Re-

levanz der eigenen Tätigkeit angesehen (Falkenberg et al. 2022). Zudem profitierten auch einige Branchen von der Corona-Pandemie, darunter der Garten- und Landschaftsbau, der einen unerwarteten Boom erlebte, da sich Menschen stärker als bisher auf den heimischen Bereich konzentrierten – eine Entwicklung, die bis heute anhält.

Es ist festzustellen, dass die Pandemie unter anderem den Anstoß dazu gab, bestimmte Arbeitsabläufe zu hinterfragen, umzugestalten und zu flexibilisieren – auch im Bereich der Basisarbeit. Manche Berufszweige waren hiervon mehr betroffen als andere. Im Bereich der Müllentsorgung und Straßenreinigung beispielsweise wurden lediglich gestaffelte Anfangs-, End- und Pausenzeiten eingeführt, die teilweise als vorteilhafter befunden wurden als die ursprünglichen Modelle und sich insofern dauerhaft etablierten. Eine:r der Interviewten merkt an, bisher kaum beachtete Aspekte, wie z. B. der Gesundheitsschutz im Kassenbereich seien plötzlich dauerhaft in den Fokus gerückt, was u. a. zur Beibehaltung von Plexiglasscheiben in Einzelhandelsgeschäften führte. Vielfach fand auch eine Verschiebung hin zu digitalen Strukturen statt. Bei Paketzustellungsunternehmen beispielsweise, bei denen das Arbeitsvolumen auch nach der Pandemie im Zuge eines veränderten Kaufverhaltens deutlich erhöht geblieben ist, hat die Pandemie deutliche Spuren z. B. in der Routenplanung und der Lieferart, dem kontaktlosen Liefern, hinterlassen ([Kapitel 6](#)), und auch in anderen Bereichen wurden Systeme zur selbstorganisierten Schichtplanung, zur Weitergabe von Informationen oder zur Verwaltung von Arbeitsdaten schneller eingeführt als geplant.

Zweifelsohne ist auf der Positivseite auch zu vermerken, dass die Krise die öffentliche und politische Diskussion anstieß. Davon zeugen nicht zuletzt entsprechende staatliche Initiativen, Dialogreihen und Forschungsvorhaben auf Bundes- und Länderebene. Mit Blick auf die Fleischindustrie fand eine intensive Auseinandersetzung mit den dortigen Arbeitsbedingungen statt (u. a.

KAPITEL 2

Birke 2021). Noch nicht absehbar ist, inwieweit langfristig spürbare Veränderungen sowohl in Bezug auf das Lohnniveau als auch auf institutionelle Rahmenbedingungen umgesetzt werden (Schrenker et al. 2021). Die Anhebung des Mindestlohns ist allerdings bereits ein Signal in diese Richtung¹⁾.

Entwicklung der Wertschätzung der Tätigkeiten

Eine weitere Frage, die sich stellt und die auch im Rahmen der o. g. Studien aufgeworfen wurde, ist die nach der Wertschätzung von Basisarbeitenden im Kontext der Corona-Pandemie. Dabei ist zu unterscheiden zwischen der Wertschätzung im betrieblichen Kon-

text, also am Arbeitsplatz, der Wertschätzung durch die Gesellschaft und der Wertschätzung durch die Politik. Auf den ersten Blick fallen die unterschiedlichen Ergebnisse der beiden Befragungszeitpunkte 2022 und 2024 – also mit immer größerem Abstand zur Pandemie – auf. So ist die Wahrnehmung bezüglich einer gestiegenen Wertschätzung im Jahr 2022 bei den Befragten der ersten IBE-Studie deutlich höher als zwei Jahre später bei Befragten aus dem Projekt Basic, wie die Abbildungen 15 und 16 zeigen. Die Vermutung liegt nahe, dass die wahrgenommene Wertschätzung umso mehr abnimmt, je länger die Pandemie zurückliegt. Jedoch sei noch einmal daran erinnert, dass jeweils vier unterschiedliche Branchen untersucht wurden.

Hat sich Ihrer Meinung nach die Wertschätzung in Betrieben, Gesellschaft und Politik im Zuge der Corona Pandemie verändert?

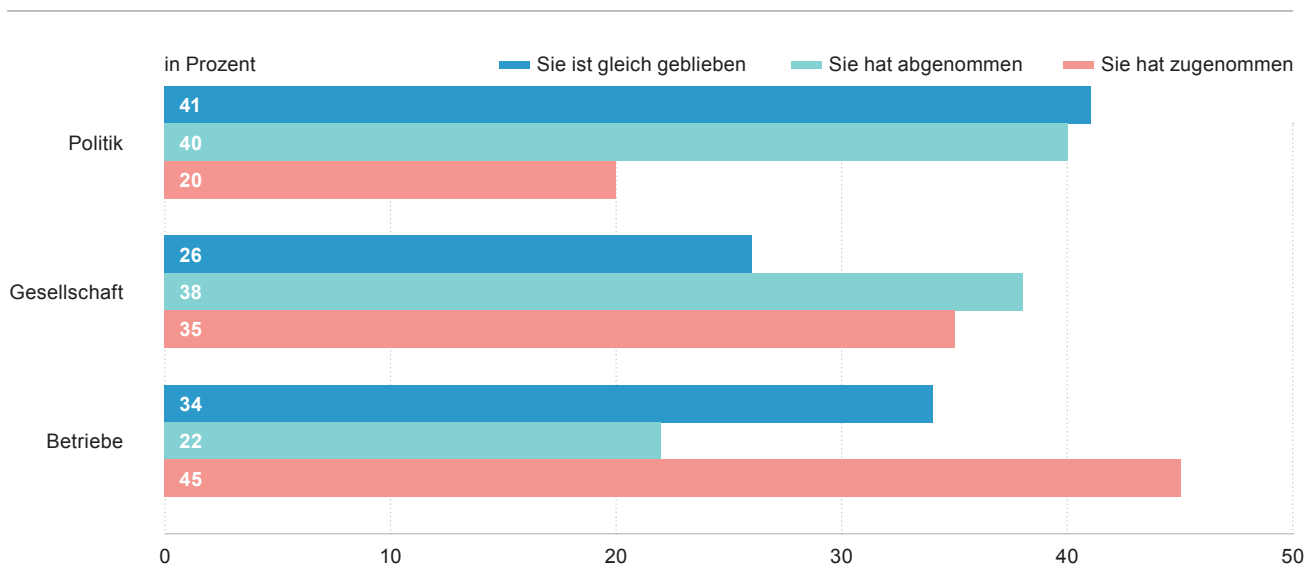


Abb. 15: Veränderungen der Wertschätzung in Betrieben, Gesellschaft und Politik im Zuge der Corona-Pandemie (n = 404, erhoben im Rahmen der quantitativen Befragung im Projekt „Der Einfluss der Digitalisierung und der Corona-Krise auf Einfacharbeit“ (2020-2022) im Auftrag des rheinland-pfälzischen Ministeriums für Wissenschaft und Gesundheit in den Bereichen Logistik, Facility Management, Einzelhandel und produzierendes Gewerbe)

¹⁾ Vgl. <https://www.bmas.de/DE/Service/Gesetze-und-Gesetzesvorhaben/mindestloehnerhoehungsgesetz.html#:~:text=DerProzent20allgemeineProzent20gesetzlicheProzent20MindestlohnProzent20wird,JanuarProzent202024.> (17.03.2022).

KAPITEL 2

Hat sich Ihrer Meinung nach die Wertschätzung in Betrieben, Gesellschaft und Politik im Zuge der Corona Pandemie verändert?

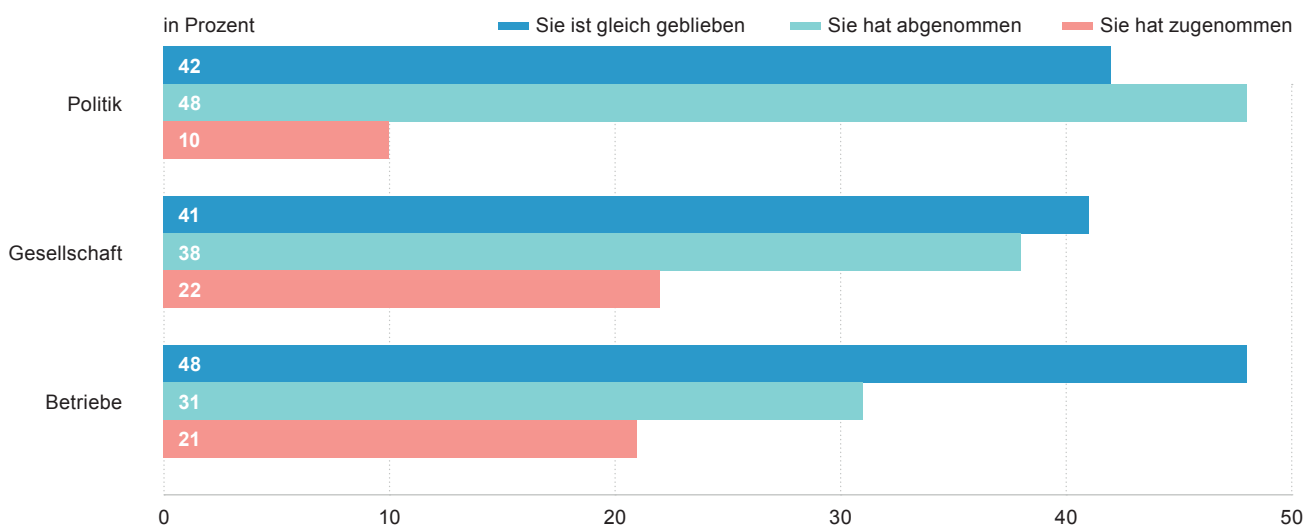


Abb. 16: Veränderungen der Wertschätzung in Betrieben, Gesellschaft und Politik im Zuge der Corona-Pandemie (n = 514, erhoben im Rahmen der quantitativen Befragung im Projekt „BasiC – Die Auswirkungen der Corona-Pandemie auf Basic Work (2023-2024), gefördert vom BMBF in der Förderlinie „Gesellschaftliche Auswirkungen der Corona-Pandemie“ mit Befragten aus den Bereichen Hotel- und Gaststättengewerbe, Garten- und Landschaftsbau, haushaltsnahe Dienstleistungen und Gesundheitswirtschaft)

Ähnliche Ergebnisse zeigt auch das BMAS/FIS-Projekt „Corona-Krise und berufliche Anerkennung“ des Instituts für Soziologie der Universität Tübingen: Basisarbeitende fühlen sich weniger gesellschaftlich anerkannt als andere Berufsgruppen. Während der Pandemie nahm die Anerkennung für systemrelevante Berufe zwar zu, Basisarbeitende fühlten sich jedoch bei politischen Maßnahmen oft übergangen (Groß et al. 2021; Friemer und Warsewa 2023). Auch in einer Studie zur Anerkennung systemrelevanter Tätigkeiten mit einem besonderen Fokus auf Basisarbeitende wird unterschieden in gesellschaftliche Anerkennung, also bezogen auf den öffentlichen Diskurs, sowie Anerkennung im Arbeitsumfeld mit Blick auf die konkrete berufliche Tätigkeit. Auf Basis der Ergebnisse wird die Schlussfolgerung getroffen, dass sich die Anerkennung systemrelevanter Tätigkeiten in Bezug auf beide Dimensionen im Verlauf der Pandemie zwar vergrößert hat, die Per-

sonen, die diese ausüben, jedoch nach wie vor im Vergleich zu anderen Arbeitnehmenden, eine geringe Anerkennung erfahren (Babst et al. 2021). In diesem Zusammenhang ist im Rückblick auf die Berichterstattung und politische Fokussierung auch festzustellen, dass diese vielfach Menschen im Homeoffice in den Mittelpunkt stellten, jedoch diejenigen ohne entsprechende Möglichkeiten und deren herausfordernden Arbeitsalltag vor allem im späteren Verlauf eher weniger thematisierten. Nachdem zu Beginn der Pandemie die Arbeitnehmenden in den systemrelevanten Berufe als „Held:innen“ dargestellt worden waren, empfanden sie die vergleichsweise schnell schwindende Aufmerksamkeit teilweise als „Ignorieren des Menschseins“ und sogar als Ausschluss aus der Gesellschaft (Niehoff et al. 2022). Eine weitere Quelle weist auf mangelnde Anerkennung und Belohnung der Tätigkeiten als einen zentralen Belastungsfaktor für gering Qualifizierte in

KAPITEL 2

der Pandemie hin. Dabei wird exemplarisch angeführt, dass zwar für Pflegekräfte eine symbolische gesellschaftliche Anerkennung erfolgte, die bei diesen zu einer gewissen Hoffnung auf nachhaltige Verbesserung ihrer Situation führte, bei gering qualifizierten Hauswirtschaftskräften jedoch eine resignative Haltung dominiert. Es wird in diesem Zusammenhang davor gewarnt, dass eine mangelnde Wertschätzung in einer krisenhaften Situation zu einer Schädigung der sozialen Identität von gering qualifizierten Dienstleistenden führen könnte (Becke et al. 2022). Auf mögliche Konsequenzen in Bezug auf eine darauffolgende politische Instrumentalisierung wird in [Kapitel 4](#) eingegangen.

Führt man sich die Entwicklungen im Zuge der Coronapandemie in den verschiedenen Kontexten vor Augen,

so lässt sich festhalten, dass die Bedingungen, mit denen Basisarbeitende sich in ihrem Arbeitsalltag in der Pandemie konfrontiert sahen, je nach Berufszweig sehr unterschiedlich waren und folglich auch die bleibenden Konsequenzen sehr heterogen sind. Unbestritten hat die Pandemie zu einer erhöhten Sichtbarkeit gerade im öffentlichen Diskurs geführt, und es bleibt zu hoffen, dass sich Unternehmen, Gesellschaft und auch Interessenvertretungen für diese Gruppe künftig besonders engagieren und das große Spektrum an strategischen Maßnahmen ausschöpfen, um die vorhandenen Potenziale zu nutzen und dafür zu sorgen, dass Basisarbeitende „aus dem Schatten treten“ können. Denn es ist nicht von der Hand zu weisen, dass Basisarbeitende einen entscheidenden Pfeiler der gesellschaftlichen Wertschöpfung bilden – nicht nur in Krisenzeiten!

KAPITEL 3

In welchen Bereichen sind Basisarbeitende tätig?

Wie in den vorangegangenen Kapiteln gezeigt, arbeiten Basisarbeitende in einer Vielzahl von Wirtschaftsbereichen und Branchen und führen dabei unterschiedliche Tätigkeiten aus. Es ist daher schwierig, sie strukturell zu charakterisieren und als Gruppe zusammenzufassen. Im Folgenden wird der Fokus auf acht verschiedene Branchen bzw. Berufsfelder gelegt, die im Zuge der beiden o. g. Forschungsprojekte untersucht wurden.

In diesem Kapitel sollen die Arbeitsumfelder und die konkreten Tätigkeiten einzelner Basisarbeitender näher beleuchtet werden. Da eine Betrachtung von Wirtschaftszweigen, Sektoren oder Branchen immer Überschneidungen der einzelnen Tätigkeiten mit sich bringt – beispielsweise sind im Einzelhandel auch Logistik-Mitarbeiter beschäftigt – ist es erforderlich, die Basisarbeitenden nach Berufsgruppen zu clustern.¹⁾ Die Zuordnung zu Berufsgruppen erfolgt auf Basis der tatsächlich ausgeübten Tätigkeit oder des Tätigkeitsschwerpunkts und ist unabhängig von der formalen Berufsausbildung oder der Branche, in der der Beruf ausgeübt wird. Als Grundlage dieses Kapitels dienen hauptsächlich die statistischen Daten zu einzelnen Berufsgruppen der Bundesagentur für Arbeit (BA 2023a).

Verkaufsberufe im Einzelhandel²⁾

■ Kurzportrait Branche

Der Einzelhandel ist eine bedeutende Branche in Deutschland, die über 300.000 (meist Kleinst-)Unternehmen und mehr als 3,15 Millionen Beschäftigte umfasst. Damit stellt

er den drittgrößten Wirtschaftszweig des Landes dar und trug 2023 etwa 15,8 Prozent zum Bruttoinlandsprodukt bei (HDE 2023a; EHI Retail Institute GmbH 2023). Trotz der Herausforderungen durch globale Krisen und einer gesunkenen Konsumneigung bleibt die Gesamtbeschäftigung im Einzelhandel auf einem hohen Niveau stabil mit einem leichten Rückgang um 0,5 Prozent im Jahr 2023 (HDE 2023a). Der Umsatz im deutschen Einzelhandel betrug 2024 rund 657,4 Milliarden Euro, wobei der Onlinehandel einen immer größeren Anteil ausmacht, zuletzt rund sieben Prozent (Statista 2024a; HDE 2024a).

Der Einzelhandel ist durch eine hohe Heterogenität seiner Teilbranchen gekennzeichnet: So zählen neben der größten Teilbranche des Lebensmittelhandels (Supermärkte und Discounter) auch SB-Warenhäuser und Verbrauchermärkte, Kauf- und Warenhäuser, der Textileinzelhandel, Drogeriemärkte, Baumärkte, Möbelmärkte, der Elektrofachhandel, der Buchhandel, Sport- und Spielwaren sowie der Versand- und Onlinehandel zu dieser Branche (Holst und Scheier 2019).

Typische Merkmale des Einzelhandels aus arbeitspolitischer Sicht sind unter anderem der hohe Anteil an Minijobs, der 2022 etwa ein Viertel der Beschäftigten im Einzelhandel ausmachte (Statista 2022). Es gibt zudem keinen einheitlichen Tarifvertrag für den Einzelhandel in Deutschland, sondern separate Lohn- und Gehaltstarifverträge für die einzelnen Bundesländer (Statistisches Bundesamt 2024a). 2023 waren lediglich 23 Prozent der Beschäftigten in tarifgebundenen Unternehmen tätig, ein Wert, der seit Jahren rückläufig ist (HDE 2023b). Die Gewerkschaft ver.di spielt eine bedeutende Rolle in der Vertretung der Beschäftigteninteressen.

¹⁾ Die Berufe werden nach den Strukturprinzipien der Klassifikation der Berufe (BA 2021) der BA branchenübergreifend zu Berufsgruppen zugeordnet. Diese Klassifikation der Berufe besteht aus fünfstelligen Codes, wobei der 1-Steller für Berufsbereiche, der 2-Steller für Berufshauptgruppen, der 3-Steller für Berufsgruppen, der 4-Steller für Berufsuntergruppen und der 5-Steller für Berufsgattungen steht.

²⁾ Die 2-Steller Berufshauptgruppe „62 Verkaufsberufe“ ist eine von drei Berufshauptgruppen im 1-Steller Berufsbereich „6 Kaufmännische Dienstleistungen, Warenhandel, Vertrieb, Hotel und Tourismus“ der KldB 2010.

KAPITEL 3

Die Beschäftigungsstruktur im Einzelhandel ist des Weiteren durch eine hohe Teilzeitquote geprägt: 62 Prozent der Beschäftigten arbeiten in Teilzeit, darunter 37 Prozent in sozialversicherungspflichtiger Teilzeit und 25 Prozent in geringfügigen Beschäftigungsverhältnissen (HDE 2023a). Frauen machen den größten Anteil der Beschäftigten aus, was unter anderem auf traditionelle Rollenverteilungen und stereotype Geschlechterrollen zurückzuführen ist (HDE 2023a; Mayer-Ahuja und Nachtwey 2021). Die Bruttostundenlöhne liegen im Einzelhandel unter dem Durchschnitt des Dienstleistungsgewerbes, und mehr als die Hälfte der Angestellten empfindet ihr Gehalt als unangemessen (Holst und Scheier 2019). Die Arbeitszeiten der Beschäftigten im Einzelhandel sind maßgeblich von den Öffnungszeiten der Läden bestimmt, die durch verschiedene gesetzliche Regelungen und Verordnungen festgelegt werden. Der Report des Instituts DGB-Index Gute Arbeit (2017) ergab, dass 27 Prozent der Handelsbeschäftigten oft oder sehr oft Schwierigkeiten haben, ihre privaten Interessen und Verpflichtungen mit ihrer Arbeit in Einklang zu bringen.

Die Corona-Pandemie hatte tiefgreifende Auswirkungen auf den Einzelhandel. Während die Pandemie zunächst zu wirtschaftlichen Einbrüchen führte, konnten viele Geschäfte ihre Umsätze steigern. So stiegen die Umsätze im Einzelhandel 2020 um 5,7 Prozent und 2021 um 8,7 Prozent im Vergleich zu 2019 (Wirtschaftsdienst 2022). Der Onlinehandel profitierte besonders von den pandemiebedingten Veränderungen im Kaufverhalten der Menschen und erreichte 2021 einen Höchststand von 7,1 Prozent Marktanteil (Statista 2021). Trotz der pandemiebedingten Herausforderungen stieg die Gesamtbeschäftigung im Einzelhandel im Vergleich zu 2019 sogar leicht an (HDE 2023a). Bereits vor der Pandemie ver-

zeichnete der Einzelhandel einen stetigen Anstieg und trotz fortschreitender Digitalisierung und Technisierung in der Branche ist bisher kein struktureller Arbeitsplatzabbau festzustellen (ebd.).

Andere aktuelle Trends und Krisen wie die Inflation, die Energiekrise und die fortschreitende Digitalisierung haben ebenfalls erhebliche Auswirkungen auf den Einzelhandel. Die Inflation und die damit verbundenen steigenden Lebenshaltungskosten verunsichern die Verbraucher:innen, die zunehmend auf nicht notwendige Anschaffungen verzichten oder verstärkt Handelsmarken kaufen (Statista 2023b). Eine zunehmende Marktkonzentration führt dazu, dass kleine, nicht-filialisierte Einzelhändler:innen Schwierigkeiten haben, sich gegen große Handelsketten zu behaupten. Dies hat zur Folge, dass immer mehr kleine Einzelhandelsgeschäfte aus den Innenstädten verschwinden, während gleichzeitig der Online-Handel weiterhin stark wächst (IHK Bonn/Rhein-Sieg 2024) und große Ketten den Markt dominieren, was zu einer zunehmenden Filialisierung des Einzelhandels führt (Statista 2023a). Die Digitalisierung stellt für viele Einzelhändler:innen eine Herausforderung dar, da sie nicht nur Prozesse vereinfachen, sondern auch ihre Marktposition gegen große E-Commerce-Plattformen behaupten müssen (Sieger 2023). Zudem kämpfen viele Unternehmen mit einem Personalmangel und finden für rund 120.000 offene Stellen keine geeigneten Arbeitskräfte (HDE 2023a).

■ Kurzportrait Berufshauptgruppe

Insgesamt üben laut BA im Jahr 2023 in Deutschland 2.084.770 Beschäftigte Verkaufsberufe aus, was ca. 6 Prozent aller in Deutschland sozialversicherungspflichtig Beschäftigten ausmacht.

KAPITEL 3

Berufsgruppen in Verkaufsberufen

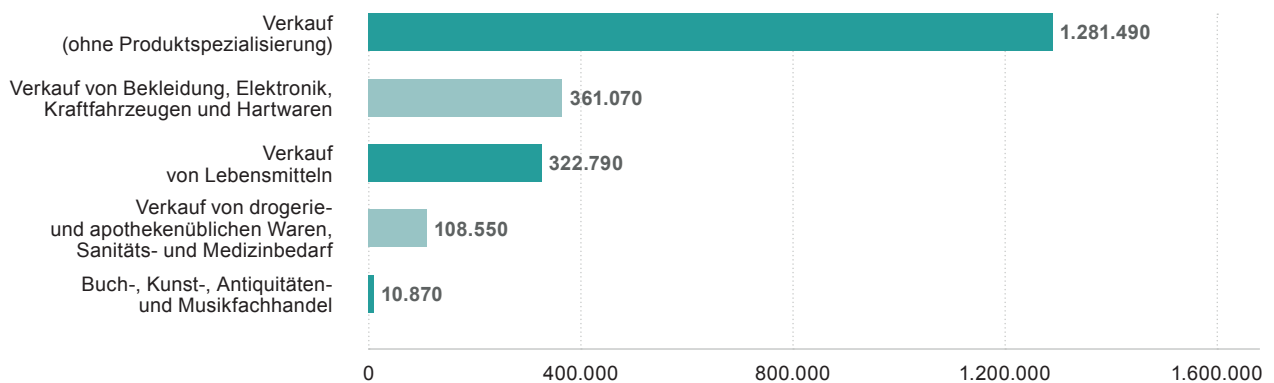


Abb. 17: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte nach Berufsgruppen in der Berufshauptgruppe „Verkaufsberufe“ (eigene Darstellung auf Basis der Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2023a), Stichtag: 30.06.2023)

Abbildung 17 zeigt, dass die Berufsgruppe „Verkauf (ohne Produktspezialisierung)“ im Jahr 2023 mit 1.281.490 Beschäftigten die meisten Erwerbstätigen umfasst und ca. 60 Prozent der Verkaufsberufe ausmacht. Die Beschäftigten im „Verkauf von Bekleidung, Elektronik, Kraftfahrzeugen und Hartwaren“ sowie im „Verkauf von Lebensmitteln“ machen zusammen etwa ein Drittel aus.

Der Großteil (80 Prozent) der Beschäftigten mit Verkaufsberufen arbeitet in der Branche „Einzelhandel (ohne Handel mit Kfz)“. Darüber hinaus sind Beschäftigte mit Verkaufsberufen in den Branchen „Herstellung von Nahrungs- und Futtermitteln“ (6,4 Prozent), „Großhandel (ohne Handel mit Kfz)“ (4,8 Prozent) und „Handel mit Kfz; Instandhaltung und Reparatur von Kfz“ (4,8 Prozent) sowie „Gastronomie“ (2 Prozent) angestellt. Typische Berufe in der Berufshauptgruppe sind beispielsweise Verkäufer:in, Kassierer:in, Kaufmann/Kauffrau im Einzelhandel oder Helfer:in im Verkauf.

■ Beschäftigungsstruktur mit Fokus Basisarbeit

Mit Blick auf das Anforderungsniveau innerhalb der Berufshauptgruppe „Verkaufsberufe“ (vgl. Abb. 18) wird

Anforderungsniveau in Verkaufsberufen

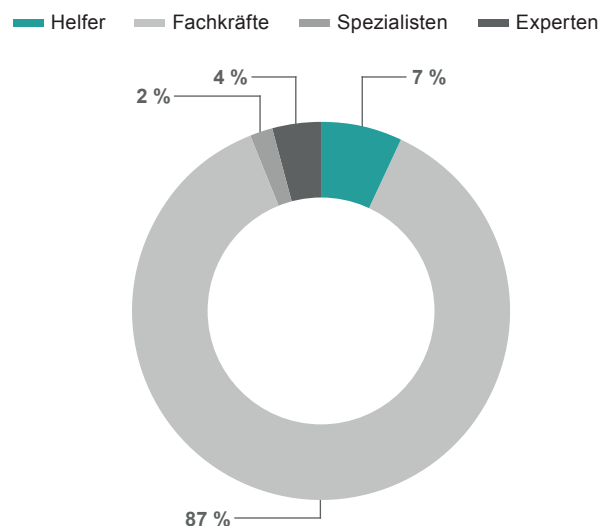


Abb. 18: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte nach Anforderungsniveau in der Berufshauptgruppe „Verkaufsberufe“ (eigene Darstellung auf Basis der Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2023a), Stichtag: 30.06.2023)

KAPITEL 3

deutlich, dass die Gruppe hauptsächlich aus Fachkräften besteht (87 Prozent). Beschäftigte, die als „Helfer“ eingestuft werden, machen etwa 7 Prozent aus; das entspricht 147.040 Helfer:innen.

Von diesen insgesamt 147.040 „Helfern“ mit Verkaufsberufen sind im Jahr 2023 65 Prozent (95.410) in der Branche „Einzelhandel“ angestellt. Da eine isolierte, ausführliche Betrachtung von Basisarbeitenden mit Verkaufsberufen speziell im Einzelhandel nicht möglich ist, wird die Beschäftigtenstruktur von Basisarbeitenden innerhalb der übergeordneten Berufshauptgruppe „Verkaufsberufe“ untersucht.

Die Beschäftigtenzahl der Helfer:innen mit Verkaufsberufen hat zwischen 2018 und Ende 2019 zugenommen (plus 3,8 Prozent). Die in 2020 einsetzende Coro-

na-Pandemie hat nur zu einer leichten Abnahme (minus 0,2 Prozent) der Beschäftigtenanzahl geführt. Prinzipiell ist zu sehen, dass die Beschäftigtenzahl saisonal stark schwankt: im Sommer nimmt sie jeweils zu, während sie gegen Herbst wieder abnimmt. Im Jahr 2023 war die Beschäftigtenzahl im Vergleich zum Vorjahr insgesamt jedoch wieder leicht rückläufig (minus 1 Prozent).

Betrachtet man die soziodemografischen Merkmale der Helfer:innen innerhalb der Berufshauptgruppe „Verkaufsberufe“ so zeichnet sich ein ähnliches Bild wie in der Gesamtbetrachtung der Einzelhandelsbranche ab (Abb. 19). Basisarbeitende mit Verkaufsberufen sind zum Großteil weiblich (63 Prozent), zwischen 25 und 55 Jahre alt (61 Prozent) und arbeiten hauptsächlich in Teilzeit (70 Prozent).

Beschäftigtenstruktur von Helfer:innen in Verkaufsberufen

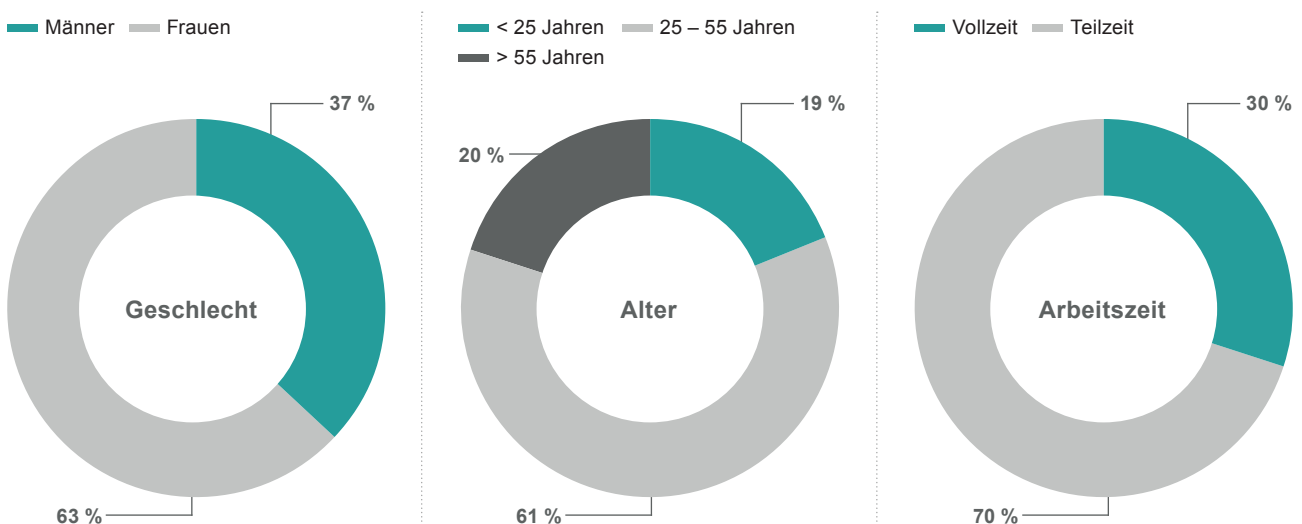


Abb. 19: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte mit Anforderungsniveau „Helfer“ nach Geschlecht, Alter und Arbeitszeit in der Berufshauptgruppe „Verkaufsberufe“ (eigene Darstellung auf Basis der Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2023a), Stichtag: 30.06.2023)

KAPITEL 3

Ein Tag als Verkäuferin eines Bekleidungsfachgeschäfts

Petra ist 44 Jahre alt, verheiratet und hat zwei schulpflichtige Kinder. Sie arbeitet in Teilzeit (60 Prozent) als Helferin im Verkauf in einem großen Bekleidungsfachgeschäft. Obwohl sie keine abgeschlossene Berufsausbildung hat, bringt sie Erfahrung in der Kundenberatung aus ihrer letzten Anstellung in einem Supermarkt mit. Ihre Kolleg:innen hatten Petra am Anfang somit in kurzer Zeit am Arbeitsplatz einlernen können. Ihr Arbeitsalltag ist abwechslungsreich und besteht aus verschiedenen Aufgaben, die sowohl körperliche als auch kommunikative Fähigkeiten erfordern.

Ein typischer Arbeitstag für Petra beginnt morgens um 6:00 Uhr mit der Vorbereitung der Verkaufsfläche. Wenn neue Waren angekommen sind, kontrolliert Petra die Lieferungen, packt diese sorgfältig aus und stellt entweder sicher, dass die Kleidung für den Verkauf bereit ist oder lagert sie ein. Anschließend kümmert sie sich um das Aufbügeln der Bekleidung auf der Verkaufsfläche und sorgt dafür, dass alle Produkte richtig etikettiert und



ausgezeichnet sind. Danach dekoriert Petra die Schau- fenster und Regale, um die Waren für die Kund:innen an- sprechend zu präsentieren.

Im Laufe des Tages wechselt Petra zwischen verschie- denen Aufgabenbereichen hin und her. So ist sie bei- spielsweise im Kassensbereich tätig, wo sie die Waren scannt und die Zahlungen der Kund:innen abwickelt. Ihre Erfahrung in der Kundenberatung kommt ihr hier zugute, denn oft hilft sie den Kund:innen bei Fragen oder Anliegen, stellt sicher, dass alle Preise korrekt sind und sorgt für ein angenehmes Kundenerlebnis. Außerdem hilft Petra auch im Lager beim Sortieren und Verpacken der Mode- artikel, die an Kund:innen versendet werden sollen. Sie behält dabei den Überblick über die Lagerbestände und hilft dem Fachpersonal bei Inventuren und Bestellungen.

Flexibilität ist in Petras Job unerlässlich, da sich die Auf- gaben je nach Tag und Anforderung ändern können. Mal ist sie in der Verkaufsfläche, mal im Lager oder an der Kasse tätig. An manchen Tagen sind die Aufgaben wiederkehrend, an anderen Tagen muss sie sich zwis- chen verschiedenen körperlichen und kommunikativen Arbeiten abwechseln – zum Luftholen kommt sie manch- mal kaum.

Wenn Petra die Frühschicht hat, endet ihr Arbeitstag nach etwa 6 Stunden gegen 12 Uhr mit der Übergabe an die Mittagsschicht. Nach der Spätschicht endet Petras Ar- beitstag erst gegen 21:00 Uhr mit dem Zählen der Kasse und dem Aufräumen und Reinigen des Verkaufsbereichs, um ihn für den nächsten Tag vorzubereiten.

Typisch für den Einzelhandel sind unregelmäßige und saisonal schwankende Arbeitszeiten und Schichtarbeit. So muss sie zur Weihnachtszeit beispielsweise viele Überstunden aufbringen und häufig auch am Wochen- ende arbeiten. Ihren Einsatzplan erhält Petra immer Ende des Monats für den kommenden Monat, was die Planung des Familienlebens manchmal etwas schwie- rig gestaltet.

KAPITEL 3

Metallberufe im produzierenden Gewerbe³⁾

■ Kurzportrait Branche

Die Metallindustrie zählt in Deutschland zum Wirtschaftszweig des produzierenden Gewerbes und mit den Industriezweigen metallverarbeitende Industrie, Kraftfahrzeugindustrie und Maschinenbau zu den wichtigsten und größten Industriezweigen Deutschlands (bpb 2023). Die Metallindustrie lässt sich grob in vier Bereiche gliedern: Stahlindustrie, Gießereiwesen, NE-Metallindustrie und Metallverarbeitung (Statista 2023c). Die Metall- und Elektroindustrie umfasst etwa 26.000 Betriebe und beschäftigt rund 3,9 Millionen Menschen. Damit ist sie ein zentraler Teil der deutschen Industrie (Gesamtmetall 2023a). Die Umsatzzahlen der Metallindustrie in Deutschland unterlagen in den letzten Jahren starken Schwankungen. Im Jahr 2023 verzeichnete die Branche mit einem Rückgang um 12 Prozent rund 126 Milliarden Euro Umsatz (Statista 2023c).

Die Beschäftigtenstruktur der Metallindustrie ist stark männlich geprägt; 91 Prozent⁴⁾ der Beschäftigten in Metallberufen sind Männer, und 96 Prozent⁵⁾ arbeiten in Vollzeit. Schichtarbeit ist in dieser Branche weit verbreitet und wird insbesondere in der Produktion angewendet. Trotz der damit einhergehenden Vorteile wie steuerfreie Zuschläge, die zu einem höheren Nettogehalt führen, stehen viele Beschäftigte der Schichtarbeit kritisch gegenüber. Insbesondere die unregelmäßigen Arbeitszeiten und die gesundheitlichen Belastungen durch Nachtschichten sind häufige Kritikpunkte (Tieves-Sander 2019).

Zwischen 2010 und 2020 wurden im produzierenden Gewerbe insgesamt viele Arbeitsplätze abgebaut. Besonders betroffen vom Arbeitsplatzabbau waren Berufe der Metallerzeugung, während Berufe in Metallbearbeitung, Metallbau und Schweißtechnik nicht betroffen waren (Maier 2023). Der Fachkräftemangel ist ein weiteres drängendes Problem, das die Branche belastet. Während die Beschäftigtenzahl in den letzten Jahren relativ stabil geblieben ist, lag sie im Jahr 2023 mit rund 228.000 Personen nur knapp über dem Tiefpunkt von 2020 (Statista 2023c). Infolgedessen bleiben die Planstellen vieler Unternehmen unterbesetzt, und die Zahl der offenen Stellen übersteigt die der verfügbaren Fachkräfte weiterhin erheblich (Gesamtmetall 2023b). Gleichzeitig bleibt die Zahl der Betriebe in der Branche rückläufig, mit etwa 714.000 Betrieben im Jahr 2023 (Statista 2023c).

Die Corona-Pandemie hatte erhebliche Auswirkungen auf die Metallindustrie. Während der ersten Lockdown-Phase im Frühjahr 2020 mussten viele Beschäftigte Verdiensteinbußen hinnehmen, und ein knappes Viertel der Beschäftigten fühlte sich hinsichtlich ihrer beruflichen Zukunft verunsichert (Fessler et al. 2020). Die wirtschaftlichen Effekte der Pandemie zeigen sich bis heute: Das Produktionsvolumen in der Metall- und Elektroindustrie liegt noch immer etwa 15 Prozent unter dem Niveau vor der Krise. Die Energiekrise, ausgelöst durch den Russland-Ukraine-Konflikt, hat diese Situation weiter verschärft, und viele Unternehmen stehen aufgrund gestiegener Energiekosten vor existenziellen Herausforderungen (Tagesschau 2023).

Ein weiterer entscheidender Faktor ist die Energiewende. Die steigenden Energiekosten und die damit verbundenen Risiken haben erhebliche Auswirkungen auf die

³⁾ Die 2-Steller Berufshauptgruppe „24 Metallerzeugung und -bearbeitung, Metallbauberufe“ ist eine von neun Berufshauptgruppen im 1-Steller Berufsbereich „2 Rohstoffgewinnung, Produktion und Fertigung“ der Klassifikation der Berufe (KldB) 2010.

⁴⁾ Eigene Berechnung auf Basis der Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2023a), Stichtag: 30.06.2023.

⁵⁾ Ebd.

KAPITEL 3

energieintensive Metallindustrie. Nachhaltigkeitstrends und die wachsende Bedeutung von E-Mobilität stellen zusätzliche Herausforderungen dar, eröffnen aber auch neue Chancen, insbesondere in der Umstellung auf nachhaltigere Produktionsweisen (Siebel 2022).

Neben den direkten Auswirkungen der Pandemie und der Energiekrise sieht sich die Metallindustrie auch mit langfristigen Trends wie der Digitalisierung und der Energiewende konfrontiert. Der Begriff „Industrie 4.0“, der die vollständige Vernetzung aller am Produktionsprozess beteiligten Instanzen beschreibt, hat in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen. Unternehmen befürchten jedoch weniger den Verlust von Arbeitsplätzen durch die Digitalisierung, sondern sehen vielmehr Potenziale, dass digitale Technologien ihre Mitarbeitenden unterstützen werden (Icks et al. 2017; Bitkom 2022). Gleichwohl bleibt die Digitalisierung für die Branche von entscheidender Bedeutung, da sie nicht nur zur Verbesserung von Produkten und Dienstleistungen beiträgt, sondern auch notwendig ist, um im Wettbewerb bestehen zu können (Jänisch 2023).

■ Kurzportrait Berufshauptgruppe

Insgesamt sind laut Statistik der BA im Jahr 2023 in Deutschland 1.191.740 Beschäftigte in Metallberufen angestellt, was ca. 3,4 Prozent aller in Deutschland sozialversicherungspflichtig Beschäftigten ausmacht.

Abbildung 20 zeigt, dass im Jahr 2023 mit 617.630 Erwerbstätigen etwa die Hälfte der in der Berufshauptgruppe tätigen Beschäftigten in der Berufsgruppe „Metallbearbeitung“ arbeitet. Die Beschäftigten in der Berufsgruppe „Metallbau und Schweißtechnik“ machen weitere ca. 27 Prozent aus. Etwa ein Fünftel der Beschäftigten mit Metallberufen arbeitet in den Berufsgruppen „Feinwerk- und Werkzeugtechnik“, „Metallerzeugung“ sowie „Metalloberflächenbehandlung“.

Der Großteil der Beschäftigten mit Metallberufen arbeitet in der Branche „Herstellung von Metallerzeugnissen“ (ca. 30 Prozent). Den zweitgrößten Teil macht die Branche „Maschinenbau“ (ca. 17 Prozent) aus. Darüber hinaus sind Beschäftigte mit Metallberufen in den

Berufsgruppen in Metallberufen

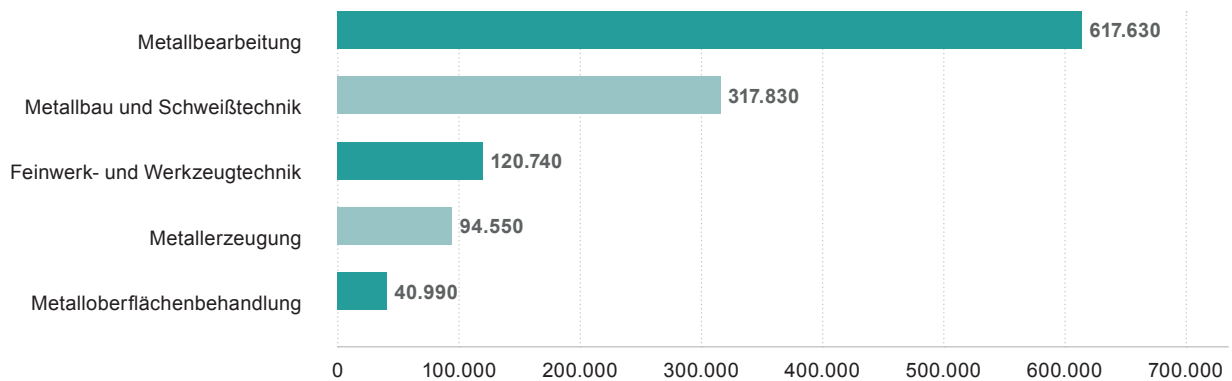


Abb. 20: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte nach Berufsgruppen in der Berufshauptgruppe „Metallerzeugung und -bearbeitung, Metallbauberufe“ (eigene Darstellung auf Basis der Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2023a), Stichtag: 30.06.2023)

KAPITEL 3

Branchen „Metallerzeugung und -bearbeitung“ (9,4 Prozent), „Herstellung von Kraftwagen und Kraftwagenteilen“ (9,1 Prozent) sowie „Vermittlung und Überlassung von Arbeitskräften“ (8,6 Prozent) tätig. Typische Berufe in der Berufshauptgruppe „Metallerzeugung und -bearbeitung, Metallbauberufe“ sind z. B. Schweißer:in, Zerspanungsmechaniker:in, Helfer:in in der Metallbearbeitung oder Helfer:in im Metallbau.

■ Beschäftigungsstruktur mit Fokus Basisarbeit

Mit Blick auf das Anforderungsniveau innerhalb der Berufshauptgruppe, das in Abbildung 21 dargestellt ist, fällt auf, dass die Gruppe zum Großteil (68 Prozent) aus „Fachkräften“ besteht. Beschäftigte, die als „Helfer“ gelten, machen 27 Prozent aus. Dementsprechend ist etwa jede:r vierte Beschäftigte mit einem Metallberuf ein:e Basisarbeitende:r. Beschäftigte mit dem Anforderungsniveau „Experte“ gibt es in dieser Berufshauptgruppe nur unter 1 Prozent, weshalb sie in der Grafik nicht angezeigt werden.

Die in Abbildung 21 ausgewiesenen 27 Prozent der Beschäftigten mit dem Anforderungsniveau „Helfer“ entsprechen 325.710 „Helfern“, die im Jahr 2023 in der Berufshauptgruppe „Metallerzeugung und -bearbeitung, Metallbauberufe“ arbeiten. Die Beschäftigtenzahl der Helfer:innen mit Metallberufen nimmt schon seit 2018 sehr stark ab und hat Mitte des Jahres 2020 ihren Tiefpunkt erreicht (minus 14,7 Prozent). Trotz einer Erholung (plus 11,7 Prozent), konnte die Anzahl der beschäftigten Helfer:innen bis heute das Vorkrisen-Niveau nicht wieder erreichen.

Anforderungsniveau in Metallberufen

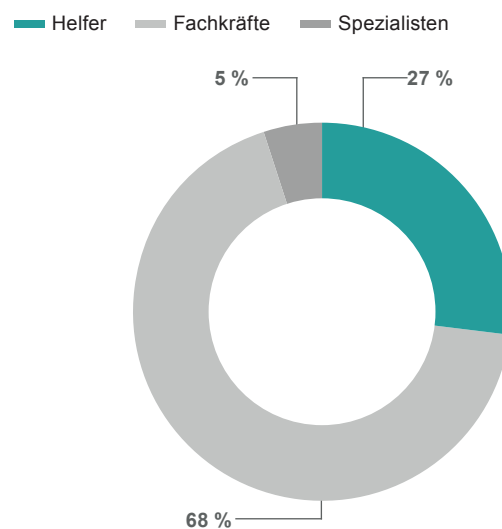


Abb. 21: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte nach Anforderungsniveau in der Berufshauptgruppe „Metallerzeugung und -bearbeitung, Metallbauberufe“ (eigene Darstellung auf Basis der Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2023a), Stichtag: 30.06.2023)

KAPITEL 3

Ein Blick auf die soziodemografischen Merkmale der Helfer:innen innerhalb der Berufshauptgruppe „Metallerzeugung und -bearbeitung, Metallbauberufe“ (Abb. 22) zeigt, dass sich ein ähnliches Bild wie in der Gesamtbetrachtung der Metallberufe abzeichnet. Basisarbeitende mit Metallberufen sind zum Großteil männlich (80 Prozent), zwischen 25 und 55 Jahre alt (67 Prozent) und ar-

beiten hauptsächlich in Vollzeit (92 Prozent). Auffällig ist, dass unter den Helfer:innen mit Metallberufen prozentual gesehen mehr Frauen tätig sind, als es in der Gesamtbetrachtung der Berufshauptgruppe der Fall ist: Während in der Gesamtbetrachtung nur 9 Prozent der Erwerbstätigen mit Metallberufen weiblich sind, ist es unter den Helfer:innen jede:r fünfte Beschäftigte (20 Prozent).

Beschäftigtenstruktur von Helfer:innen in Metallberufen

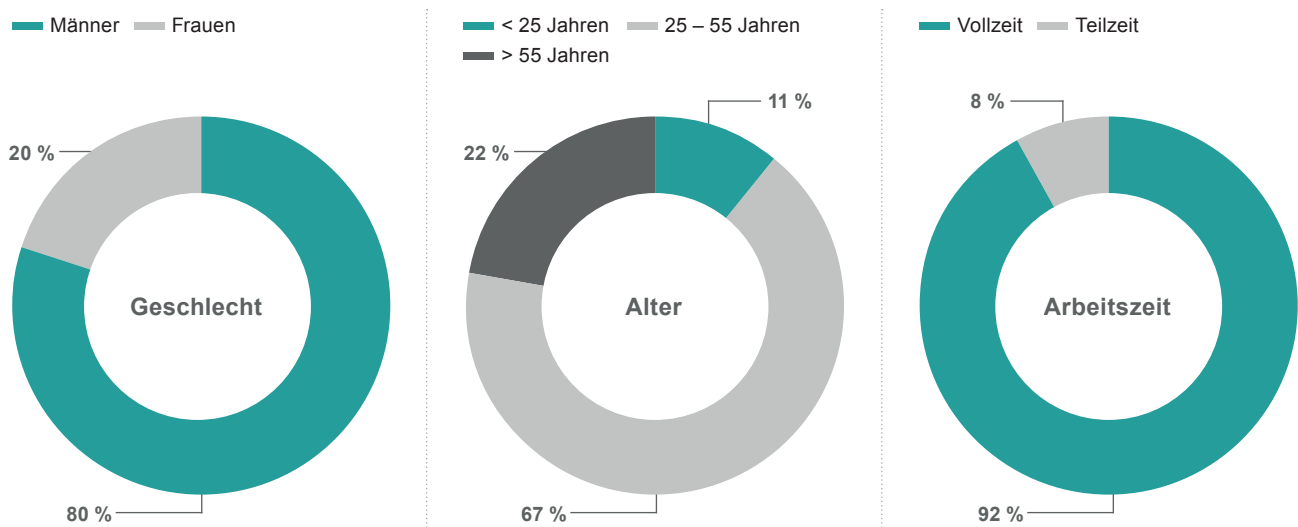


Abb. 22: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte mit Anforderungsniveau „Helfer“ nach Geschlecht, Alter und Arbeitszeit in der Berufshauptgruppe „Metallerzeugung und -bearbeitung, Metallbauberufe“ (eigene Darstellung auf Basis der Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2023a), Stichtag: 30.06.2023)

KAPITEL 3

Ein Tag als Helfer in einer Metallgießerei

Jan ist 57 Jahre alt und arbeitet unbefristet in Vollzeit als Helfer in einer Metallgießerei. Eigentlich ist er gelernter Bäcker und hat auch mehrere Jahre in dem Beruf gearbeitet, bevor er sich aufgrund einer entwickelten Mehlallergie umorientieren musste. Jans erfahrene Kolleg:innen haben ihn in den ersten Wochen direkt am Arbeitsplatz eingelernt, wodurch er von deren Erfahrungen lernen konnte und sich somit schnell in sein Aufgabengebiet eingefunden hat.

In der Gießerei ist es oft sehr laut und heiß, weshalb Jan durchgängig die vorgeschriebene Schutzkleidung tragen muss. Zu dieser zählen unter anderem feuerfeste Handschuhe und Anzüge, Schutzbrillen und Helme. Für den Betrieb ist der Arbeitsschutz beziehungsweise die Unfallprävention eine hohe Priorität. Die herrschenden Sicherheitsvorschriften kennt er mittlerweile auswendig. Neben dem Tragen von Schutzkleidung muss Jan auch seine Pausen penibel einhalten, um den gesamten Arbeitstag über genug Konzentration und Körperkraft für die anfallenden Tätigkeiten aufbringen zu können.

Die Arbeitswoche ist im Dreischichtsystem organisiert. Da Jan als ehemaliger Bäcker an frühes Aufstehen gewöhnt ist, übernimmt er gerne die Frühschicht. Ein typischer Arbeitstag beginnt für ihn dementsprechend um 6:00 Uhr morgens. Seine Hauptaufgaben bestehen mittlerweile aus der Prüfung fertiger Halbzeuge, der Überwachung des Maschinenlaufs oder aus dem Aufräumen der Produktionsfläche und der Lagerräume.

Die Arbeitsbedingungen in Jans neuem Job sind oft herausfordernd und gehen ihm teilweise körperlich nah, denn der ständige Maschinenlärm und die große Hitze in der Gießerei sind nicht für jeden geeignet. Darüber hinaus ist der Arbeitsalltag von körperlich anstrengenden Tätigkeiten geprägt und verlangt nicht nur eine belastungsfähige Gesundheit, sondern auch eine gut ausgeprägte Bewegungskoordination. Neben der staubbelas-



teten Luft kommt Jan auch mit verschiedenen Arten von Dämpfen und Rauch in Kontakt.

Gegen Ende seiner Schicht stellt er sicher, dass alle Werkzeuge und Maschinen ordnungsgemäß gereinigt und verstaut sind. Jan führt eine kurze Übergabe mit den eintreffenden Kolleg:innen der folgenden Schicht durch, bei der er sie über möglicherweise relevante Geschehnisse des bisherigen Tages informiert. Nach der Übergabe zieht er sich in den betriebseigenen Umkleiden um und verlässt die Gießerei um circa 14:30 Uhr. Meistens fährt er entweder direkt vom Betrieb zur Schule seiner Tochter, um sie abzuholen, oder zum Einkaufen. In der Zukunft möchte Jan einen Gabelstaplerführerschein absolvieren.

KAPITEL 3

Reinigungsberufe im Facility Management⁶⁾

■ Kurzportrait Branche

Die Reinigungsbranche ist ein zentraler Bestandteil des Wirtschaftszweigs „Facility Management“ und erstreckt sich über verschiedene Bereiche. Der Wirtschaftszweig "Allgemeine Gebäudereinigung" zählt zum beschäftigungsstärksten Handwerk in Deutschland und umfasst üblicherweise die Innenreinigung von Gebäuden aller Art wie Büros, Wohnhäuser, Fabriken oder Geschäfte. Die Branche wird maßgeblich durch den Outsourcing-Prozess geprägt, der dazu geführt hat, dass sowohl gewerbliche Unternehmen als auch private Haushalte ihre Reinigungsaufgaben zunehmend an externe Dienstleister vergeben (Statistisches Bundesamt 2018).

Der Umfang der Branche ist erheblich: Im Jahr 2022 wurden in Deutschland etwa 65.900 Betriebe im Gebäudereiniger-Handwerk gezählt, darunter auch viele Klein- und Einmann-Betriebe (Statista 2023d). Diese Zahl hat sich in den letzten Jahren kontinuierlich erhöht und spiegelt das Wachstum der Branche wider. Im Jahr 2022 belief sich der Umsatz der Gebäudereinigungsbranche auf rund 22,7 Milliarden Euro, was eine deutliche Steigerung im Vergleich zu den Vorjahren darstellt (Statista 2024b).

Die Branche ist jedoch stark polarisiert: Während viele Kleinbetriebe mit einem Jahresumsatz von weniger als 500.000 Euro nur etwa 15 Prozent des Branchenumsatzes erwirtschaften, erzielen wenige große Unternehmen mit bis zu 40.000 Beschäftigten fast die Hälfte des gesamten Branchenumsatzes (ArbeitGestalten 2017).

Die Beschäftigung in der Gebäudereinigungsbranche ist häufig geprägt von fragmentierten Arbeitsverhältnissen und niedriger Entlohnung. Ein erheblicher Teil der Beschäftigten arbeitet in Teilzeit oder in geringfügiger Beschäftigung, und viele von ihnen haben mehrere Arbeitsstellen, um ihre Einkünfte zu sichern: Tatsächlich haben 40 Prozent der geringfügig Beschäftigten in dieser Branche in Deutschland eine zusätzliche sozialversicherungspflichtige Beschäftigung, die ebenfalls in der Gebäudereinigung liegt (ebd.).

Ein besonders auffälliges Merkmal der Branche ist die hohe Anzahl weiblicher Beschäftigter: Rund 67 Prozent der Reinigungskräfte sind Frauen, die hauptsächlich in Teilzeit arbeiten (Weiss 2021). Dies steht in engem Zusammenhang mit traditionellen Geschlechterrollen, die Frauen oft daran hindern, besser bezahlte Vollzeitstellen auszuüben (Mayer-Ahuja und Nachtwey 2021). Die Arbeitszeiten der Reinigungskräfte liegen häufig am Rand des Tages oder in der Nacht, was ihre gesellschaftliche Sichtbarkeit reduziert und die ohnehin geringe Wertschätzung ihrer Arbeit weiter mindert (ArbeitGestalten 2017). Gleichzeitig sind die Arbeitsbedingungen in der Branche oft schwierig: Der starke Wettbewerb und der damit verbundene Kostendruck führen zu einer hohen Arbeitsbelastung und unzureichender Bezahlung der Beschäftigten (ebd.).

Die Corona-Pandemie hatte tiefgreifende Auswirkungen auf die Reinigungsbranche. Einerseits führte sie zu einer verstärkten öffentlichen Wahrnehmung der Branche als „systemrelevant“, da die Anforderungen an die Hygiene und die Reinigung in öffentlichen und privaten Räumen erheblich verschärft wurden (Weißmantel 2021a). Die Beschäftigten der Reinigungsbranche wurden häufig als „heimliche Helden der Corona-

⁶⁾ Die 2-Steller Berufshauptgruppe „54 Reinigungsberufe“ ist eine von vier Berufshauptgruppen im 1-Steller Berufsbereich „5 Verkehr, Logistik, Schutz und Sicherheit“ der Klassifikation der Berufe (KldB) 2010.

KAPITEL 3

Krise“ bezeichnet (BIBB 2020). Andererseits hatten die pandemiebedingten Schließungen von Betrieben und Einrichtungen negative Auswirkungen auf die Auftragslage vieler Reinigungsunternehmen (Jung 2020).

Neben den Herausforderungen durch die Pandemie sieht sich die Branche auch mit anderen aktuellen Trends und Krisen konfrontiert, darunter die Digitalisierung und die Energiekrise. Die Einführung neuer Technologien, wie autonomer Reinigungsroboter und Drohnen für die Fensterreinigung, könnte langfristig zu Veränderungen in der Arbeitsorganisation und den Qualifikationsanforderungen führen (ArbeitGestalten 2017). Durch den technischen Fortschritt wird die Effizienz traditioneller Reinigungskräfte gesteigert und deren körperliche Belastung verringert (Weißmantel 2021b). Gleichzeitig belasten die steigenden Material- und Energiepreise sowie die Erhöhung der Personalkosten die Branche zusätzlich, was den Kostendruck auf die Unternehmen weiter erhöht (ArbeitGestalten 2017).

■ Kurzportrait Berufshauptgruppe

Im Jahr 2023 üben laut BA in Deutschland insgesamt 883.770 Beschäftigte Reinigungsberufe aus, was rund 2,6 Prozent der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten entspricht.

Die Berufshauptgruppe Reinigungsberufe hat keine weiteren Unterkategorien und besteht einzig aus der Berufsgruppe Reinigung.

Der Großteil (53 Prozent) der Beschäftigten mit Reinigungsberufen arbeitet in der Branche „Gebäudebetreuung; Garten- und Landschaftsbau“. Des Weiteren gibt es Reinigungsberufe in den Beschäftigungsbranchen „Öffentliche Verwaltung, Verteidigung; Sozialversicherung“ (6 Prozent), „Gesundheitswesen“ (4 Prozent), „Erziehung und Unterricht“ (4 Prozent) sowie „Heime (ohne Erholungs- und Ferienheime)“ (3 Prozent). Die typischen Berufe in der Berufshauptgruppe „Reinigungsberufe“ sind

Helfer:in in der Reinigung, Gebäudereiniger:in sowie Fahrzeugpfleger:in.

■ Beschäftigungsstruktur mit Fokus Basisarbeit

Aus Abbildung 23 wird ersichtlich, dass in der Berufshauptgruppe "Reinigungsberufe" über vier Fünftel (80 Prozent) der Beschäftigten „Helfer“ sind, was 704.660 Basisarbeitenden entspricht. Die Fachkräfte bilden ein Fünftel (19 Prozent) der Beschäftigten mit Reinigungsberufen ab. Erwerbstätige mit Anforderungsniveau „Experte“ existieren in dieser Berufshauptgruppe gar nicht.

Anforderungsniveau in Reinigungsberufen

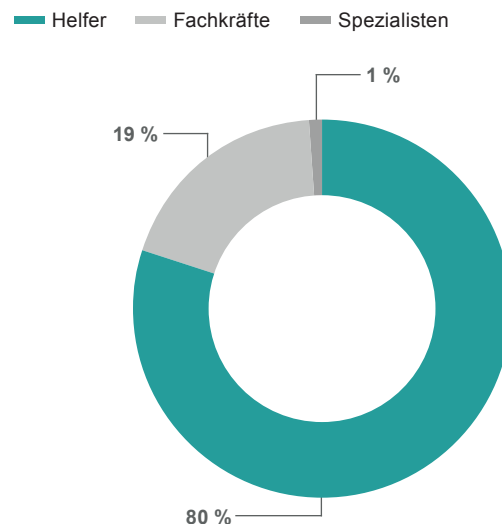


Abb. 23: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte nach Anforderungsniveau in der Berufshauptgruppe „Reinigungsberufe“ (eigene Darstellung auf Basis der Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2023a), Stichtag: 30.06.2023)

KAPITEL 3

Von den 704.660 „Helfern“ in der Berufsgruppe „Reinigungsberufe“ sind 61.850 Basisarbeitende (8,8 Prozent) in der Branche „Gebäudebetreuung; Garten- und Landschaftsbau“ angestellt. Da eine isolierte, ausführliche Betrachtung von Basisarbeitenden in Reinigungsberufen speziell im Facility Management nicht möglich ist, wird die Beschäftigtenstruktur von Basisarbeitenden innerhalb der übergeordneten Berufshauptgruppe „Reinigungsberufe“ genauer betrachtet.

Die Beschäftigtenzahl der Helfer:innen mit Reinigungsberufen hat zwischen 2018 und 2019 stark zugenommen (plus 2,5 Prozent). Die in 2020 einsetzende Corona-Pandemie hat zu einer leichten Abnahme (minus 0,9 Prozent) der Beschäftigtenanzahl geführt. Prinzipiell ist zu sehen, dass die Beschäftigtenzahl saisonal stark schwankt: im Herbst nimmt sie jeweils zu, während sie

gegen Sommer wieder abnimmt. Seit 2021 hat die Anzahl an Basisarbeitenden in Reinigungsberufen wieder das Vorkrisen-Niveau erreicht und sogar überschritten (plus 2,8 Prozent). Seit Anfang des Jahres 2022 stagniert die Beschäftigtenzahl weitgehend.

Untersucht man die soziodemografischen Merkmale der Helfer:innen innerhalb der Berufshauptgruppe „Reinigungsberufe“ (vgl. Abb. 24) genauer, so wird ersichtlich, dass sich ein ähnliches Bild wie in der Gesamtbetrachtung der Reinigungsbranche abzeichnet. Basisarbeitende mit Reinigungsberufen sind zum Großteil weiblich (79 Prozent), zwischen 25 und 55 Jahre alt (61 Prozent) und arbeiten hauptsächlich in Teilzeit (78 Prozent). Auffällig ist die besonders niedrige Anzahl an jüngeren erwerbstätigen Basisarbeitenden. Die unter 25-Jährigen machen lediglich 4 Prozent aus.

Beschäftigtenstruktur von Helfer:innen in Reinigungsberufen

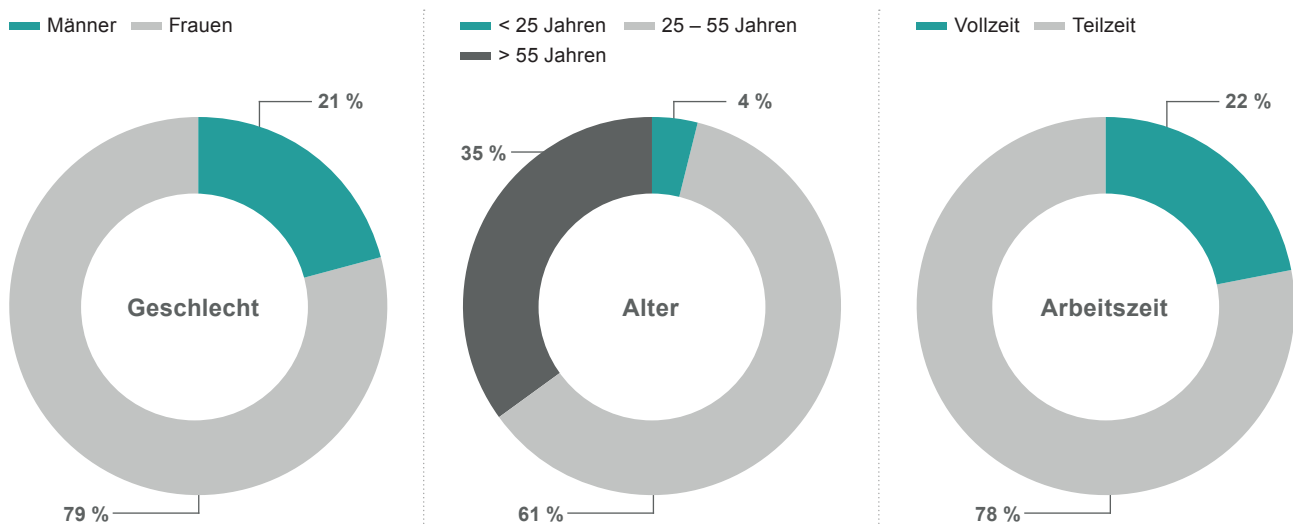


Abb. 24: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte mit Anforderungsniveau „Helfer“ nach Geschlecht, Alter und Arbeitszeit in der Berufshauptgruppe „Reinigungsberufe“ (eigene Darstellung auf Basis der Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2023a), Stichtag: 30.06.2023)

KAPITEL 3

Ein Tag als Reinigungskraft bei einer Gebäudereinigungsfirma

Marta hilft bereits seit einigen Jahren an fünf Tagen in der Woche auf Teilzeit-Basis in der Reinigungsabteilung eines Facility-Service-Unternehmens aus. Sie ist 47 und hat in ihrer Heimat Polen erfolgreich das Abitur erworben und eine Berufsausbildung abgeschlossen. Nachdem sie in Polen lange keinen Job gefunden hat, ist sie vor über zehn Jahren mit ihren beiden Kindern nach Deutschland umgezogen. Hier wird ihre Ausbildung allerdings nicht anerkannt. Ihr jetziger Arbeitgeber hat sie trotz der fehlenden Berufserfahrung in der Gebäudereinigung angestellt.

Obwohl Marta nur in Teilzeit arbeitet, besucht sie pro Woche meist mehr als fünf Kund:innen des Unternehmens. Sie hat dementsprechend wenig Zeit für die Reinigung der Räumlichkeiten; oft muss sie circa 100 m² innerhalb von einer Stunde reinigen. Um dieses Pensum zu erfüllen, ist eine effiziente Organisation des Arbeitsprozesses unumgänglich. Die Arbeit ist auch körperlich anstrengend, erfordert eine gute Bewegungskoordination und der permanente Kontakt mit Reinigungsmitteln setzt eine gesunde Lunge beziehungsweise gut funktionierende Atemwege voraus.

Da Martas Schichten so gut wie immer am Nachmittag beginnen, kann sie vor der Arbeit ihre Kinder zur Schule bringen beziehungsweise von der Schule abholen und die notwendige Care- sowie Haushaltsarbeit erledigen. Gegen 16:00 Uhr ist ihr Mann von der Arbeit zu Hause und sie kann nach einem kurzen Austausch mit ihm um 16:30 Uhr zum Standort ihres Arbeitgebers fahren und dort die benötigten Reinigungsutensilien in einen der Dienstwagen laden.

Mittlerweile organisiert der Betrieb die Schichtplanung über eine App. Über diese Anwendung erfährt Marta nicht nur frühzeitig, welche Kund:innen die Agentur ihr zuteilt, sondern erhält gleichermaßen einen aktuellen

Überblick über die Arbeitszeiten der Kolleg:innen. Die App erlaubt außerdem eine Kommunikation untereinander, sodass Kund:innen nach Bedarf und mit etwas Vorlauf – um die betroffenen Kund:innen zu informieren – getauscht werden können. Wenn Marta beispielsweise nicht die Abendschicht übernehmen kann oder möchte, tauscht sie manchmal den letzten Einsatz am Abend gegen den ersten Einsatz eines Kollegen am frühen Morgen.

Danach fährt sie zum ersten Einsatzort. Zu ihren Kund:innen zählen Firmen mit Büroräumen genauso wie Arztpraxen. Ihre Arbeitsaufgaben umfassen die Reinigung von Fußböden, Möbeln, Fenstern und Sanitäranlagen sowie die Entleerung von Abfallbehältern. Wenn Marta ihren ersten Einsatz beendet hat, macht sie sich auf den Weg zu den weiteren Kund:innen. In der Regel besucht sie am späten Nachmittag Arztpraxen, während am Abend eher Büros auf dem Schichtplan stehen.

Um ungefähr 22:00 Uhr hat Marta die letzte Reinigung erledigt. Sie fährt zurück zum Standort der Reinigungsfirma, räumt die verwendeten Putzutensilien aus dem Auto aus und in die entsprechenden Regale wieder ein und macht sich auf den Weg nach Hause.



KAPITEL 3

Verkehrs- und Logistikberufe in der KEP-Branche (Kurier-, Express- und Paketdienste)⁷⁾

■ Kurzportrait Branche

Die Kurier-, Express- und Paketdienste (KEP) stellen eine bedeutende Branche in Deutschland dar, die in den letzten Jahren durch die Zunahme des Online-Handels stark gewachsen ist. Im Jahr 2023 beschäftigte der deutsche KEP-Markt rund 570.100 Menschen, was einem Anstieg von 11 Prozent gegenüber dem Jahr 2019 entspricht (Statista 2023e). Die Branche erwirtschaftete im selben Jahr einen Umsatz von etwa 26,5 Milliarden Euro, ein kontinuierliches Wachstum, das vor allem durch die steigende Anzahl von Sendungen – vor allem aus dem Onlinehandel – angetrieben wird (Statista 2023f). Im Jahr 2023 wurden in Deutschland rund 4,18 Milliarden Sendungen durch KEP-Dienste abgewickelt, und bis 2028 wird ein weiteres Wachstum von 12,1 Prozent erwartet (Statista 2023g).

Die Marktstruktur der KEP-Branche in Deutschland ist jedoch sehr ungleich verteilt. Obwohl es rund 14.000 Unternehmen in der Branche gibt, erwirtschaften die 26 größten Unternehmen etwa 80 Prozent des Gesamtumsatzes (Statistisches Bundesamt 2023a). Dieser hohe Konzentrationsgrad zeigt die Dominanz großer Konzerne wie der Deutschen Post DHL (Statista 2023g).

Neben der wirtschaftlichen Bedeutung ist die KEP-Branche auch für ihre herausfordernden Arbeitsbedingungen bekannt, insbesondere im Bereich der Zustellung. Der Bundesrat hat daher Initiativen gestartet, um das Pa-

ketboten-Schutz-Gesetz von 2019 zu verbessern. Unter anderem wird den großen Dienstleistern im Rahmen der Initiativen die Verantwortung für die Einhaltung arbeits- und arbeitsschutzrechtlicher Standards übertragen, da diese oft durch Subunternehmer, die weder Tarifverträge noch Betriebsräte haben, umgangen werden (Statista 2023h). Gewerkschaften wie ver.di haben Schwierigkeiten, die stark fragmentierte Belegschaft zu organisieren, da viele Zusteller:innen keinen festen Arbeitsort haben (Morgenroth und Mazurek 2023). Ein weiteres Problem ist das niedrige Lohnniveau in der Branche – vor allem bei kleineren Subunternehmen, die nicht durch Tarifverträge gesichert sind – das zu den niedrigsten in Deutschland gehört (ebd.).

Die Beschäftigtenstruktur in der KEP-Branche zeigt, dass 2023 rund 570.100 Menschen in diesem Sektor tätig waren, wobei die Hälfte der Beschäftigten ungelernete Arbeitskräfte waren (Statista 2023e). Zudem sind in der Branche viele gering qualifizierte Arbeitskräfte beschäftigt, oft mit Migrationshintergrund (Morgenroth und Mazurek 2023). Der Anteil von Teilzeit- und geringfügigen Beschäftigungsverhältnissen ist in der KEP-Branche ebenfalls höher als in anderen Logistik-Sparten (Zanker 2018).

In der KEP-Branche arbeiten größtenteils männliche Beschäftigte (67 Prozent⁸⁾). Dies könnte mitunter daran liegen, dass die Paketzustellung häufig als „Knochenjob“ (Bienzeisler und Zanker 2020) bezeichnet wird, der mit hohen körperlichen Belastungen einhergeht, die statistisch gesehen häufiger von Männern ausgeführt werden. Auch die Arbeitszeiten sind häufig nicht gut kalkulierbar, weil das Arbeitsende nicht durch eine geregelte Arbeitszeit bestimmt ist, sondern durch die vorgegebene vollständige Auslieferung aller Sendungen (Weber 2021).

⁷⁾ Die 2-Steller Berufshauptgruppe „51 Verkehrs- und Logistikberufe (außer Fahrzeugführung)“ ist eine von vier Berufshauptgruppen im 1-Steller Berufsbereich „5 Verkehr, Logistik, Schutz und Sicherheit“ der Klassifikation der Berufe (KldB) 2010.

⁸⁾ Eigene Berechnung auf Basis der Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2023a), Stichtag: 30.06.2023.

KAPITEL 3

Die Corona-Pandemie hatte einen erheblichen Einfluss auf die KEP-Branche. Während der Umsatz seit Jahren kontinuierlich steigt, beschleunigte die Pandemie diesen Trend noch einmal deutlich. Der Boom des Online-Handels während der Lockdowns führte zu einem Anstieg der Sendungsmengen, was jedoch zu einer Verschärfung der Personalsituation und einer Zunahme der psychischen und körperlichen Belastung der Zusteller:innen führte (Bienzeisler und Zanker 2020; Statista 2023i). Kurzzeitig konnte unter anderem neues Personal aus diversen anderen von der Pandemie betroffenen Branchen abgeworben werden, aber nicht im gleichen Verhältnis wie das Sendungsvolumen (Falkenberg et al. 2022).

Neben den Auswirkungen der Pandemie beeinflussen auch andere aktuelle Trends und Krisen die KEP-Branche. Die Digitalisierung hat die Branche tiefgreifend verändert, insbesondere durch die Optimierung logistischer Prozesse und die Einführung neuer Zustellkonzepte, wie die Elektrifizierung von Lieferfahrzeugen und die Nutzung von Mikro-Depots in Städten (BIEK 2024). Ein weiterer bedeutender Einflussfaktor ist die Inflation,

die insbesondere durch die Corona-Pandemie und den Ukraine-Krieg angeheizt wurde. Diese Krisen haben zu einer Erhöhung der Kosten und Preise in der Logistik geführt, was die Branche vor zusätzliche Herausforderungen stellt (Kille 2023).

■ Kurzportrait Berufshauptgruppe

Laut der statistischen Angaben der BA sind im Jahr 2023 in Deutschland insgesamt 2.194.130 Personen in Verkehrs- und Logistikberufen tätig, was etwa 6 Prozent der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Deutschland entspricht.

Abbildung 25 zeigt, dass die Berufsgruppe „Lagerwirtschaft, Post und Zustellung, Güterumschlag“ im Jahr 2023 mit 1.774.010 Beschäftigten die meisten Erwerbstätigen umfasst und ca. 80 Prozent der Verkehrs- und Logistikberufe ausmacht.

Die meisten Beschäftigten mit Verkehrs- und Logistikberufen arbeiten in den Branchen „Lagerei und Erbringung von sonstigen Dienstleistungen für den Ver-

Berufsgruppen in Verkehrs- und Logistikberufen

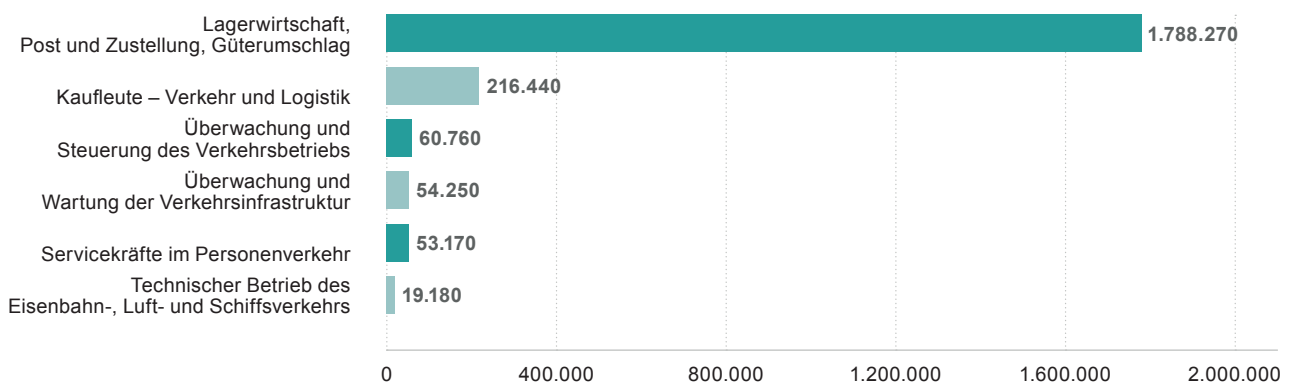


Abb. 25: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte nach Berufsgruppen in der Berufshauptgruppe „Verkehrs- und Logistikberufe (außer Fahrzeugführung)“ (eigene Darstellung auf Basis der Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2023a), Stichtag: 30.06.2023)

KAPITEL 3

kehr“ (18 Prozent), „Post-, Kurier- und Expressdienste“ (12 Prozent), „Großhandel (ohne Handel mit Kfz)“ (12 Prozent), „Vermittlung und Überlassung von Arbeitskräften“ (10 Prozent) sowie „Einzelhandel (ohne Handel mit Kfz)“ (7 Prozent). Die typischen Berufe in der Berufshauptgruppe „Verkehrs- und Logistikberufe (außer Fahrzeugführung)“ sind Lager-/Transportarbeiter:in, Helfer:in für Lagerwirtschaft und Transport, Fachkraft in der Lagerlogistik sowie Helfer:in für Kurier-, Zustell- und Postdienstleistungen.

■ Beschäftigungsstruktur mit Fokus Basisarbeit

Abbildung 26 zeigt, dass fast die Hälfte (49 Prozent) der Beschäftigten in der Berufshauptgruppe „Verkehrs- und Logistikberufe“ als „Helfer“ tätig ist, was einer absoluten Zahl von 1.088.100 Beschäftigten entspricht. Die Fachkräfte machen mit 43 Prozent fast die gesamte zweite Hälfte aus.

Die 49 Prozent aus Abbildung 26 entsprechen einer absoluten Zahl von insgesamt 1.088.100 „Helfern“ die im Jahr 2023 in der Berufshauptgruppe „Verkehrs- und Logistikberufe (außer Fahrzeugführung)“ arbeiten. Davon sind 95.030 Basisarbeitende (8,7 Prozent) mit Verkehrs- und Logistikberufen in der Branche „Post-, Kurier- und Expressdienste“ angestellt. Da eine isolierte, ausführliche Betrachtung von Basisarbeitenden mit Verkehrs- und Logistikberufen speziell in der KEP-Branche nicht möglich ist, wird die Beschäftigtenstruktur von Basisarbeitenden innerhalb der Berufshauptgruppe „Verkehrs- und Logistikberufe (außer Fahrzeugführung)“ untersucht.

Die Beschäftigtenzahl der Helfer:innen mit Verkehrs- und Logistikberufen waren schon im Jahr 2019, noch vor

Anforderungsniveau in Verkehrs- und Logistikberufen

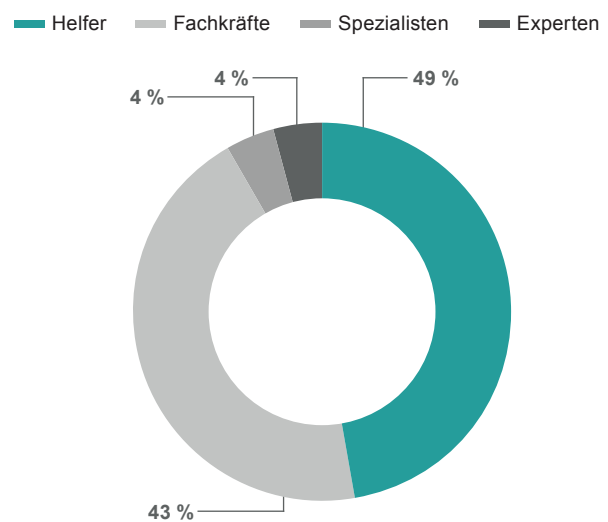


Abb. 26: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte nach Anforderungsniveau in der Berufshauptgruppe „Verkehrs- und Logistikberufe“ (eigene Darstellung auf Basis der Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2023a), Stichtag: 30.06.2023)

dem offiziellen ersten Lockdown in der Corona-Pandemie, im Vergleich zum Vorjahr leicht rückläufig (minus 0,3 Prozent). Im Jahr 2020 erlitt die Beschäftigtenzahl durch die einsetzende Corona-Pandemie zeitweise deutliche Einbrüche (minus 3,4 Prozent)⁹⁾. Allerdings konnte die Branche sich schnell wieder erholen, wodurch die Anzahl an beschäftigten Basisarbeitenden seit spätestens Ende 2020 wieder stark auf Wachstumskurs ist (plus 5 Prozent) und das Vorkrisen-Niveau im Jahr 2021 sogar deutlich überschritten hat. Im Vergleich zum Vorjahr ist die Beschäftigtenzahl im Jahr 2023 jedoch wieder rückläufig (minus 2,4 Prozent).

⁹⁾ Hier sei zu beachten, dass aufgrund des Online-Booms während der Corona-Pandemie verstärkt online eingekauft wurde, was in der KEP-Branche zu einer verstärkten Arbeitsbelastung geführt hat; jedoch wird in der Statistik der BA die gesamte Verkehrs- und Logistikbranche betrachtet.

KAPITEL 3

Betrachtet man die soziodemografischen Merkmale der Helfer:innen innerhalb der Berufshauptgruppe „Verkehrs- und Logistikberufe“ (vgl. Abb. 27), so wird ersichtlich, dass der Großteil der Helfer:innen männlich ist

(71 Prozent). Basisarbeitende mit Verkehrs- und Logistikberufen sind größtenteils zwischen 25 und 55 Jahre alt (44 Prozent) und arbeiten hauptsächlich in Vollzeit (74 Prozent).

Beschäftigtenstruktur von Helfer:innen in Verkehrs- und Logistikberufen

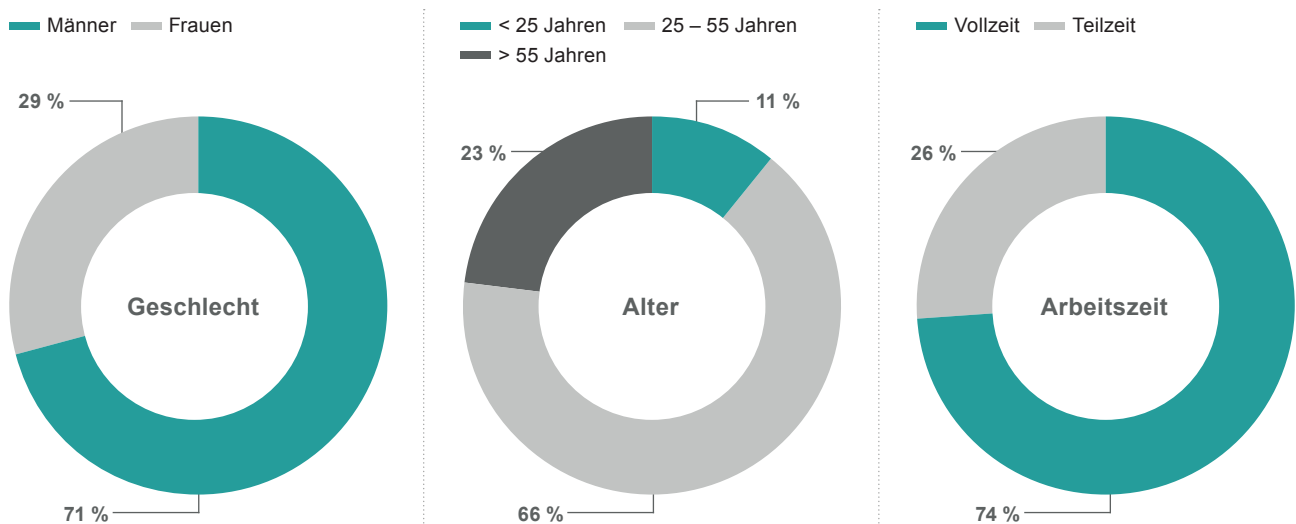


Abb. 27: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte mit Anforderungsniveau „Helfer“ nach Geschlecht, Alter und Arbeitszeit in der Berufshauptgruppe „Verkehrs- und Logistikberufe (außer Fahrzeugführung)“ (eigene Darstellung auf Basis der Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2023a), Stichtag: 30.06.2023)

KAPITEL 3

Ein Tag als Paketzusteller eines Kurierdienstes

Der 37-jährige Elias arbeitet seit über 15 Jahren in Vollzeit als Helfer für Kurier-, Zustell- und Postdienstleistungen bei einem großen Kurierdienst und ist für die Paketsendungen zuständig. Da er gerne körperlich aktiv ist und Bewegung an der frischen Luft in seinen Arbeitsalltag integrieren wollte, um sich für seinen Sohn fit zu halten, fand er die Arbeit als Paketzusteller in jungen Jahren schon sehr ansprechend. Da auch das Gehalt für den Einstieg als Basisarbeitender ansprechend für ihn war, verzichtete Elias darauf, in dem Bereich noch eine Ausbildung zu absolvieren und wählte den Direkteinstieg ohne Abschluss.

Für den Start hatte Elias damals einen festen Ansprechpartner, der ihn in den ersten beiden Wochen direkt am Arbeitsplatz eingelernt hat. Durch seine Einweisung konnte Elias sich schnell in den neuen Job und die damit verbundenen Anforderungen einfinden.

Der Arbeitstag beginnt für Elias morgens um 7:00 Uhr auf der lokalen Zustellbasis. Hier zieht er seine Arbeitskleidung an und holt seine Arbeitsausrüstung: einen Handscanner, mit dem er die Strichcodes der Pakete absキャンen kann, ein mobiles Navigationsgerät, auf dem er seine Route und die einzelnen Zustellstopps planen kann sowie einen mobilen Drucker, mit dem er die Zustellbenachrichtigungen ausdrucken kann.

Jeder Zusteller hat seinen eigenen Bezirk, weshalb Elias sich anschließend der Pakete annimmt, die für seinen Bezirk von der Maschine vorsortiert wurden. Er scannt jedes der im Durchschnitt 250 Pakete für den Tag ab und belädt sein Lieferfahrzeug nach einer bestimmten Reihenfolge, um die Effizienz der Route zu maximieren.

Im Laufe des Tages fährt Elias die vorab festgelegte Route ab und versucht bei jeder der im Durchschnitt 130 Adressen, die Pakete an die Kund:innen zu übergeben. Jede Zustellung muss dokumentiert werden, oft mit einer

Unterschrift des Empfängers oder durch Scannen des Pakets. Außerdem muss Elias im Laufe des Tages auch Pakete bei Kund:innen und Unternehmen abholen, die den Abholservice gebucht haben oder Retouren versenden.

Die Tätigkeit ist körperlich sehr anstrengend, da Elias oft schwere Pakete tragen und viele Treppen steigen muss. Außerdem muss die Zustellung bei jedem Wetter erfolgen. Eine hohe Belastbarkeit, körperliche Kraft und Ausdauer sowie eine robuste Gesundheit sind für Elias dementsprechend jederzeit erforderlich. Starker Verkehr, schwierige oder nicht vorhandene Parkmöglichkeiten sowie unzugängliche Adressen stellen zusätzlich immer wieder Herausforderungen für Elias dar, mit denen er im Arbeitsalltag umgehen muss. Zeit für Pausen bleibt ihm nicht. Wenn er pünktlich zum Feierabend zurück in der Zustellbasis sein will, muss er seinen strengen Zeitplan einhalten, um alle Pakete auf seiner Tour rechtzeitig zuzustellen.

Elias arbeitet hauptsächlich alleine und nach einem Schichtmodell. So hat er in der Regel eine 5-Tage-Woche mit 38,5 Stunden und muss häufig auch an den Samstagen arbeiten. Saisonal bedingt kann es auch zu stressigeren Zeiten mit vielen Überstunden kommen, wie beispielsweise zur Weihnachtszeit, wenn viel mehr Pakete als regulär versendet werden.



KAPITEL 3

Hotel- und Gaststättenberufe¹⁰⁾

■ Kurzportrait Branche

Das Hotel- und Gaststättengewerbe ist eine bedeutende Branche in Deutschland, die eine breite Palette von Dienstleistungen im Bereich der Beherbergung und Verpflegung bietet. Dazu gehören Hotels, Pensionen, Restaurants, Cafés aber auch Campingplätze, Kantinen, Kneipen und Bars, Discotheken und weitere Gaststätten sowie Cateringunternehmen (Statistisches Bundesamt 2024b). Mit 197.420 Unternehmen im Jahr 2022 zählt das Gastgewerbe zu den wichtigsten Wirtschaftszweigen in Deutschland, insbesondere nach der Anzahl der Betriebe (DEHOGA 2023a; Statista 2024c). Im Jahr 2022 wurden beeindruckende 100 Milliarden Euro Umsatz in dieser Branche generiert. Das stellt vor allem nach den schweren Einbrüchen, die die Branche während der Corona-Pandemie erlebt hatte, einen neuen Rekordwert dar (Statista 2024b).

Vor der Pandemie war die Beschäftigtenzahl im Gastgewerbe in Deutschland stetig gestiegen und hatte 2019 ihren Höhepunkt mit rund 1,1 Millionen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten erreicht. Die Corona-Pandemie führte jedoch zu einem signifikanten Einbruch, so dass die Zahl der Beschäftigten 2021 auf etwa 977.500 sank – ein Rückgang von über 10 Prozent (DEHOGA 2023b). Die Pandemie hatte weitreichende Auswirkungen auf die Branche, die als einer der am stärksten betroffenen Sektoren gilt. Die strengen Lockdowns und die damit einhergehenden Beschränkungen führten zu massiven Umsatzverlusten, Betriebsschließungen und einem hohen Maß an Kurzarbeit. Im Frühjahr 2020 und 2021 durften viele gastronomische Betriebe und Ho-

tels nur eingeschränkt oder gar nicht öffnen, was die wirtschaftliche Lage weiter verschärfte (Statista 2024d; Statista 2024e, ArbeitGestalten 2021a).

Trotz dieser Herausforderungen zeigte das Gastgewerbe 2022 eine bemerkenswerte Erholung. Die Umsätze stiegen wieder an, erreichten aber erst 2023 das Niveau von vor der Pandemie (Statistisches Bundesamt 2023b). Allerdings sind die langfristigen Auswirkungen der Pandemie noch immer spürbar, insbesondere in der Beschäftigungsstruktur der Branche. So stieg die Zahl der geringfügig Beschäftigten signifikant, was die Unsicherheit in der Branche widerspiegelt. Während die Zahl der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten 2023 auf rund 1,1 Millionen stieg (DEHOGA 2023b), bleibt die Branche dennoch von einem hohen Maß an Fluktuation, häufigen Betriebswechslern und unsicheren Arbeitsverhältnissen geprägt (Lüdecke et al. 2022).

Neben der Pandemie haben auch andere aktuelle Trends und Krisen erhebliche Auswirkungen auf das Gastgewerbe. Die Digitalisierung hat in den letzten Jahren einen erheblichen Wandel in der Branche bewirkt. Ein Drittel aller Hotelzimmer wird inzwischen online gebucht, und viele Gäste verlassen sich auf Onlinebewertungen, bevor sie ein Restaurant besuchen. Auch die Nutzung von Lieferdiensten über Smartphones hat stark zugenommen. Diese Entwicklungen haben jedoch nicht nur Vorteile für die Branche, da die treibenden Kräfte hinter diesen Trends oft externe Anbieter sind, die sich zwischen das eigentliche Geschäft und die Kund:innen schalten (Wirtschaft Digital BW 2023).

Doch nicht nur die Digitalisierung stellt die Branche vor Herausforderungen. Die Energiekrise und die Inflation haben ebenfalls erhebliche Auswirkungen auf das Gast-

¹⁰⁾ Die 2-Steller Berufshauptgruppe „63 Tourismus-, Hotel- und Gaststättenberufe“ ist eine von drei Berufshauptgruppen im 1-Steller Berufsbereich „6 Kaufmännische Dienstleistungen, Warenhandel, Vertrieb, Hotel und Tourismus“ der Klassifikation der Berufe (KldB) 2010.

KAPITEL 3

gewerbe. Die steigenden Kosten für Lebensmittel und Energie sowie die Erhöhung der Mehrwertsteuer belasten die Unternehmen zusätzlich – Experten sprechen sogar von einer „massiven Inflationswelle“ (ZDF 2024). Darüber hinaus haben viele Betriebe Schwierigkeiten, qualifiziertes Personal zu finden, da die Branche nach wie vor unter einem Mangel an Arbeitskräften leidet. Dieser Mangel wird durch den demografischen Wandel und die sinkenden Ausbildungszahlen weiter verschärft (ebd.).

■ Kurzportrait Berufshauptgruppe

Das Hotel- und Gaststättengewerbe zählt laut BA zusammen mit dem Veranstaltungsservice und -management sowie Tourismus und Sport zu einer Berufshauptgruppe. Insgesamt umfasst die Berufshauptgruppe „Tourismus-, Hotel- und Gaststättenberufe“ im Jahr 2023 in Deutschland 810.780 Beschäftigte – etwa 2,4 Prozent aller in Deutschland sozialversicherungspflichtig Beschäftigten. Betrachtet man das Hotel- und Gaststättengewerbe separat (vgl. Abb. 28), so entfallen 188.450 Beschäftigte auf die Berufsgruppe „Hotellerie“ (0,5 Prozent aller Beschäftigten) und 517.980 Beschäftigte auf die Berufsgruppe „Gastronomie“ (1,5 Prozent aller Beschäftigten).

Während fast die Hälfte (44 Prozent) der Beschäftigten mit Hotel- und Gaststättenberufen in der Branche „Gastronomie“ arbeitet, entfällt etwa ein Fünftel der Beschäftigten auf die Branche „Beherbergung“ (22,1 Prozent). Darüber hinaus arbeiten Beschäftigte mit Hotel- und Gaststättenberufen in den Branchen „Reisebüros, -veranstalter und sonstige Reservierungsdienstleistungen“ (3,7 Prozent), „Dienstleistungen des Sports, der Unterhaltung und der Erholung“ (3,3 Prozent) sowie „Gesundheitswesen“ (2,7 Prozent). Die typischen Berufe in der Berufshauptgruppe sind z. B. Servicekraft in Gastronomie und Gastgewerbe, Empfangskraft oder Restaurantfachmann/-frau.

■ Beschäftigungsstruktur mit Fokus Basisarbeit

Im Folgenden soll der Fokus auf Basisarbeitende im Hotel- und Gaststättengewerbe gelegt werden. Da sich die Zahlen in den beiden Berufsgruppen „Gastronomie“ und „Hotellerie“ stark unterscheiden, werden sie im Folgenden separat voneinander betrachtet.

Berufsgruppen in Hotel- und Gaststättenberufen

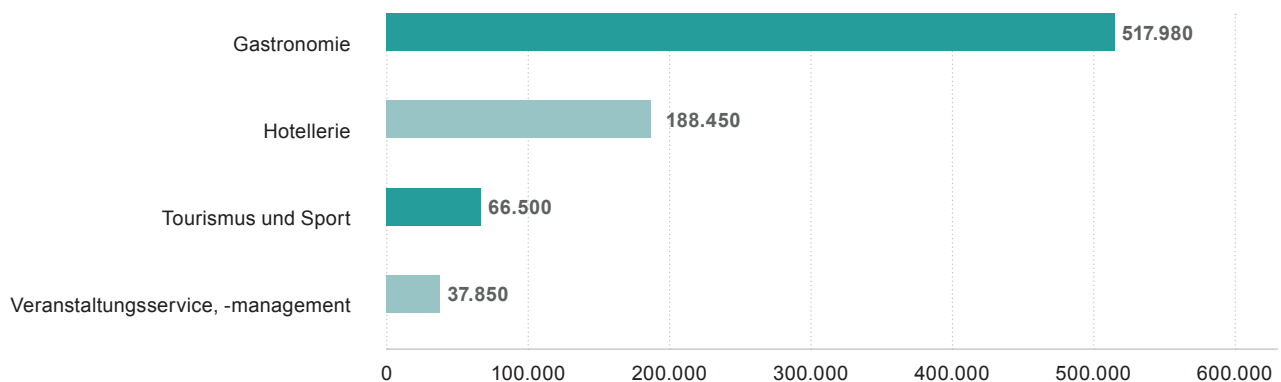


Abb. 28: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte nach Berufsgruppen in der Berufshauptgruppe „Tourismus-, Hotel- und Gaststättenberufe“ (eigene Darstellung auf Basis der Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2023a), Stichtag: 30.06.2023)

KAPITEL 3

Basisarbeitende mit Gastronomieberufen

Betrachtet man das Anforderungsniveau innerhalb der Berufsgruppe „Gastronomie“, das in Abbildung 29 dargestellt ist, so wird deutlich, dass die Gruppe etwa zur Hälfte (49 Prozent) aus „Helfern“ besteht, was 255.730 Basisarbeitenden entspricht. Fast die gesamte zweite Hälfte (45 Prozent) setzt sich aus „Fachkräften“ zusammen.

Von diesen insgesamt 255.730 Helfer:innen mit Gastronomieberufen sind im Jahr 2023 166.070 Basisarbeitende (65 Prozent) in der Branche „Gastronomie“ tätig. Da eine isolierte, ausführliche Betrachtung von Basisarbeitenden mit Gastronomieberufen speziell in der Gastronomiebranche nicht möglich ist, wird die Beschäftigtenstruktur von Basisarbeitenden innerhalb der übergeordneten Berufshauptgruppe „Gastronomie“ untersucht.

Die Beschäftigtenzahl der Helfer:innen in der Berufsgruppe „Gastronomie“ nimmt seit 2018 fast durchgehend stark zu. Die in 2020 einsetzende Corona-Pandemie hat nur zu einer leichten Abnahme (minus 8,3 Prozent) der Beschäftigtenzahl geführt. Allerdings hat die Anzahl an Basisarbeitenden mit Gastronomieberufen relativ schnell wieder das Vorkrisen-Niveau erreicht und ab 2021 sogar überschritten. Nach der Pandemie im Jahr 2022 hat die Beschäftigtenzahl sehr stark zugenommen und sich im Vergleich zum Vorjahr fast verdoppelt (plus 82,5 Prozent). Auch im Jahr 2023 ist die Anzahl an beschäftigten Helfer:innen in der Gastronomie gegenüber dem Vorjahr noch einmal angestiegen (plus 11,9 Prozent).

Anforderungsniveau in Gastronomieberufen

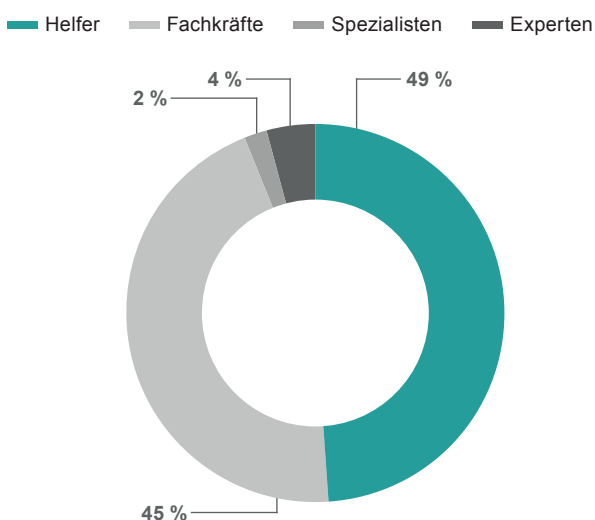


Abb. 29: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte nach Anforderungsniveau in der Berufsgruppe „Gastronomie“ (eigene Darstellung auf Basis der Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2023a), Stichtag: 30.06.2023)

KAPITEL 3

Beschäftigtenstruktur von Helfer:innen in Gastronomieberufen

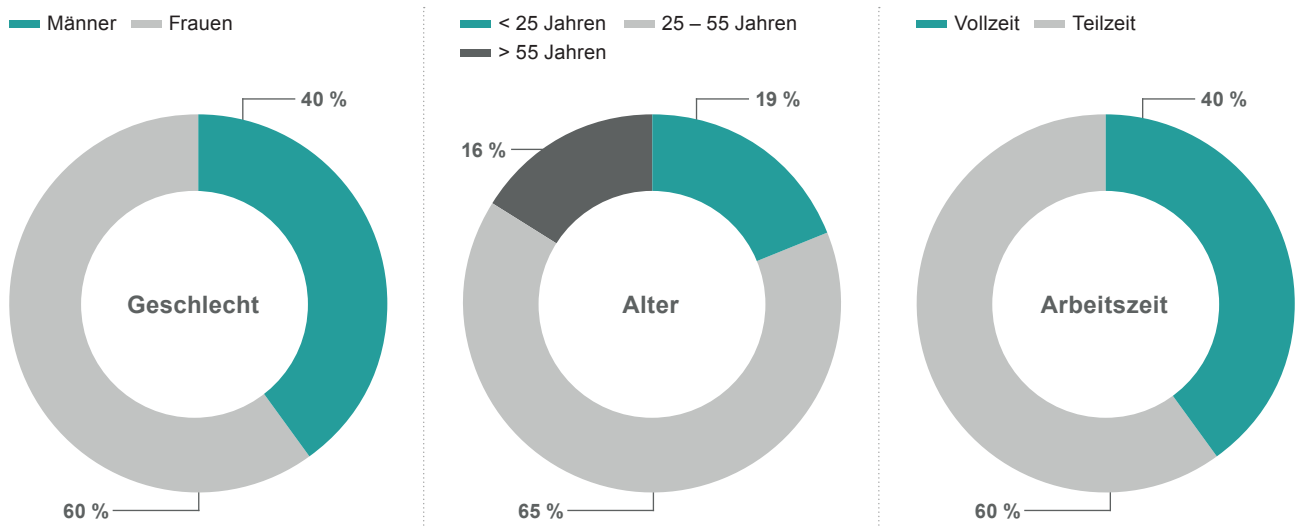


Abb. 30: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte mit Anforderungsniveau „Helfer“ nach Geschlecht, Alter und Arbeitszeit in der Berufsgruppe „Gastronomie“ (eigene Darstellung auf Basis der Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2023a), Stichtag: 30.06.2023)

Durch einen Blick auf die soziodemografischen Merkmale der Helfer:innen innerhalb der Berufsgruppe „Gastronomie“ (vgl. Abb. 30) wird deutlich, dass Basisarbeitende mit Gastronomieberufen größtenteils weiblich (60 Prozent), zwischen 25 und 55 Jahre alt sind (65 Prozent) und hauptsächlich in Teilzeit arbeiten (60 Prozent).

Basisarbeitende mit Hotellerieberufen

Abbildung 31 zeigt, dass die Berufsgruppe „Hotellerie“ ebenfalls etwa zur Hälfte aus Fachkräften (46 Prozent) sowie zur anderen Hälfte aus „Helfern“ (39 Prozent) besteht.

Insgesamt entspricht dies 73.970 Helfer:innen in der Berufsgruppe „Hotellerie“. Darunter sind 38.560 (52 Prozent) Basisarbeitende, die in der Branche „Beherbergung“ arbeiten. Da eine isolierte, ausführliche Betrachtung von Basisarbeitenden mit Hotellerieberufen speziell in der Beherbergungs-Branche nicht möglich ist, wird die Beschäftigtenstruktur von Basisarbeitenden innerhalb der übergeordneten Berufshauptgruppe „Hotellerie“ untersucht.

Anforderungsniveau in Hotellerieberufen

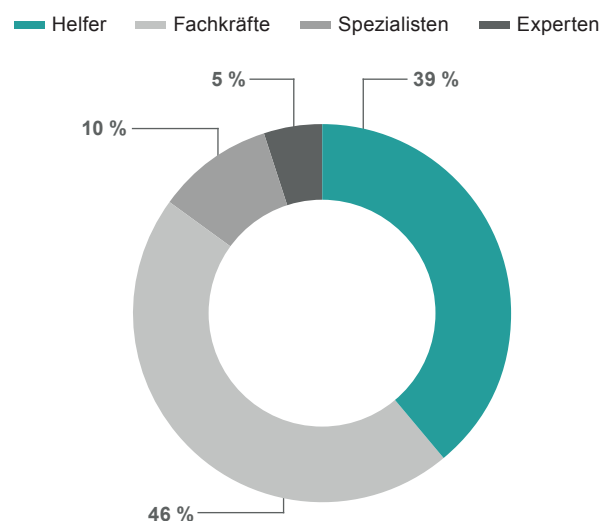


Abb. 31: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte nach Anforderungsniveau in der Berufsgruppe „Hotellerie“ (eigene Darstellung auf Basis der Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2023a), Stichtag: 30.06.2023)

KAPITEL 3

Die Beschäftigtenzahl der Helfer:innen in der Berufsgruppe „Hotellerie“ hat von 2018 bis 2019 leicht zugenommen (plus 2,1 Prozent). Mit Eintreten der Corona-Pandemie hat die Berufsgruppe starke Einbrüche erlitten (minus 14 Prozent), der Tiefpunkt war jedoch erst 2021 (weitere minus 7,1 Prozent verglichen mit dem Vorjahr). Erst im Jahr 2022 nahm die Beschäftigtenzahl der Basisarbeitenden mit Hotellerieberufen wieder stark zu (plus 33,3 Prozent). Auch im Jahr 2023 ist die Anzahl an beschäftigten Helfer:innen in der Hotellerie im Vergleich zum Vorjahr noch einmal angestiegen (plus 9,4 Prozent).

Wenn man die soziodemografischen Merkmale der Helfer:innen innerhalb der Berufsgruppe „Hotellerie“ (vgl. Abb. 32) betrachtet, wird deutlich, dass Basisarbeitende mit Hotellerieberufen zum Großteil weiblich (82 Prozent) und zwischen 25 und 55 Jahre alt sind (68 Prozent). Etwas mehr als die Hälfte der Basisarbeitenden in der Hotellerie sind in Teilzeit (56 Prozent) angestellt.

Beschäftigtenstruktur von Helfer:innen in Hotellerieberufen

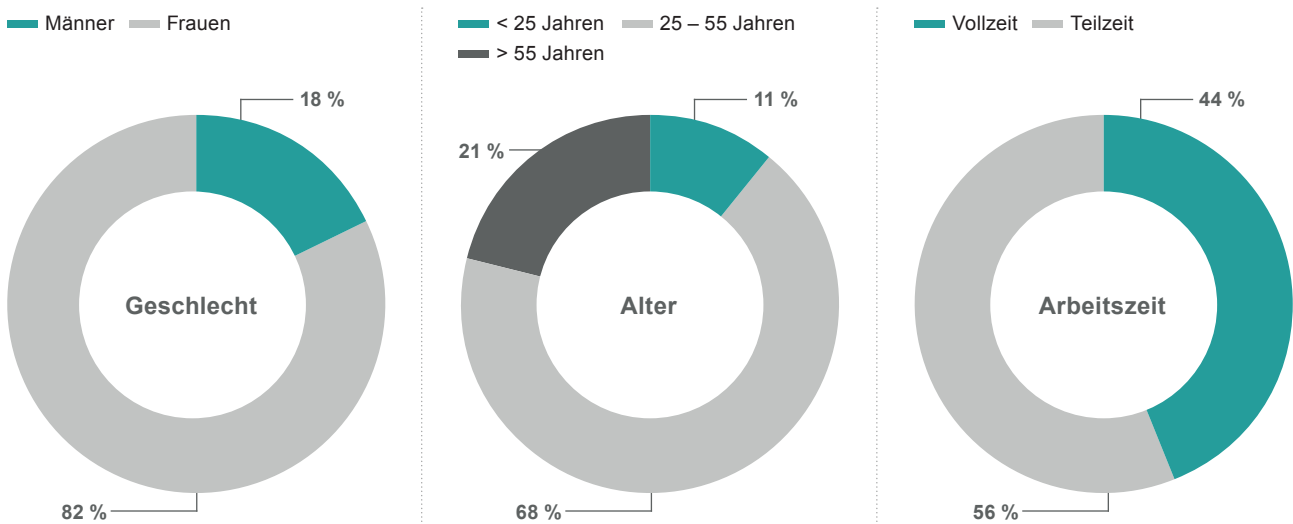


Abb. 32: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte mit Anforderungsniveau „Helfer“ nach Geschlecht, Alter und Arbeitszeit in der Berufsgruppe „Hotellerie“ (eigene Darstellung auf Basis der Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2023a), Stichtag: 30.06.2023)

KAPITEL 3

Ein Tag als Küchenhelferin in einer Hotelkette

Esma ist 29 und arbeitet als Hilfskraft auf Minijobbasis im Restaurantbetrieb einer großen Hotelkette. Sie ist bereits vor mehreren Jahren nach Deutschland geflohen und verfügt über eine abgeschlossene Berufsausbildung zur Köchin in Großküchen, die ihr jedoch in Deutschland nicht anerkannt wurde. In der Zukunft möchte Esma als externe Teilnehmerin die Zwischen- und Abschlussprüfungen der äquivalenten deutschen Ausbildung ablegen. Die Hotelkette unterstützt sie in diesem Vorhaben.

Esmas Arbeitsalltag ist von Hektik und Stress geprägt. Oft arbeiten viele Mitarbeitende gleichzeitig, wodurch es in der Küche eng wird. Dank ihrer Vorerfahrung ist sie an solche Arbeitsbedingungen bereits gewöhnt. Trotzdem fordern sie die vielen gleichzeitig anfallenden Aufgaben und die deutsche Sprache heraus.

An den allermeisten Tagen übernimmt Esma die Früh- schicht. Das Hotel bietet seinen Gästen zwischen 6:00 und 10:00 Uhr ein ausgiebiges Frühstücksbuffet an. Esma ist bereits um 5:00 Uhr morgens vor Ort und beginnt – nach dem Anlegen der Arbeitskleidung – zusammen mit den Kolleg:innen, das Buffet vorzubereiten. Zu der Vorbereitung zählen neben dem Waschen, Schneiden und Portionieren von Lebensmitteln auch eine effiziente Anordnung der benötigten Zutaten. Weiterhin fällt schon morgens einiges an Vorbereitung für das Mittagsgeschäft an. Gerade die erste Stunde vor der Öffnung des Frühstücksbuffets erfordert von Esma daher eine schnelle und genaue Arbeitsweise.

Über den Morgen und Vormittag hinweg ist sie sowohl für die Zubereitung von Eierspeisen für das Buffet als auch für die Zubereitung der Beilagen für das Mittags-



menü zuständig. Dabei achtet Esma stets auf die strikte Einhaltung der Hygienestandards. Gleichzeitig muss sie durchgängig mit den Kolleg:innen kommunizieren, damit genau die benötigte Menge an Speisen zubereitet wird.

Um kurz vor 11:00 Uhr treffen die Kolleg:innen der Mittagsschicht an. Esma informiert sie über den Stand der Vorbereitungen für das Mittagsmenü des Hotels und bei welchen Zutaten es im Verlauf des Tages zu Engpässen kommen könnte. Anschließend beendet sie ihre Schicht.

KAPITEL 3

Berufe im Garten- und Landschaftsbau¹¹⁾

■ Kurzportrait Branche

Der Garten- und Landschaftsbau beschäftigt sich im Wesentlichen mit der Planung, Anlage und Pflege von Außenanlagen wie Gärten, Parks, Terrassen und öffentlichen Wegen (BA 2024e). Trotz wirtschaftlicher Herausforderungen hat die Branche in den letzten Jahren ein kontinuierliches Wachstum verzeichnet. Die Zahl der Betriebe ist seit 2012 stetig gestiegen, von 16.267 auf 19.542 im Jahr 2023. Auch der Umsatz hat sich seit über 10 Jahren positiv entwickelt: Im Jahr 2023 erreichte die Branche einen Umsatz von 10,34 Milliarden Euro, wohingegen er 2009 noch bei 4,91 Milliarden Euro lag. Im Jahr 2023 setzten sich die Umsatzanteile nach Auftraggebern folgendermaßen zusammen: ca. 58 Prozent des Umsatzes wurden durch private Auftraggeber generiert, während öffentliche Auftraggeber ca. ein Fünftel des Umsatzes ausmachten (GaLaBau 2023a). Diese Zahlen verdeutlichen die Stabilität und das Wachstumspotenzial der Branche – trotz der Herausforderungen, die durch die gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen und die Abhängigkeit von Witterungsbedingungen bestehen (IBISWorld 2024).

Die Struktur der Garten- und Landschaftsbaubranche ist stark fragmentiert, mit einer niedrigen Marktkonzentration. Die vier größten Unternehmen der Branche vereinen weniger als 10 Prozent des Gesamtmarktes auf sich, während kleine und mittlere Unternehmen dominieren. Dies ist unter anderem darauf zurückzuführen, dass das Geschäft sehr standortgebunden ist; die Kund:innen eines Unternehmens stammen meist aus der gleichen

Region wie das Unternehmen selbst (ebd.). Hinsichtlich der Auftragsarten entfielen im Jahr 2023 68 Prozent des Umsatzes auf Bautechnik, also Neubau und Umgestaltung, während 25 Prozent des Umsatzes durch Pflege- und Serviceleistungen erzielt wurden (GaLaBau 2023a).

Seit 2012 zeigt sich ein stetiger Anstieg der Beschäftigtenzahlen in der Branche. Im Jahr 2012 waren 100.434 Personen in der Branche beschäftigt, diese Zahl stieg bis 2023 auf 130.722 an (ebd.). Ein signifikanter Teil der Beschäftigten in der Garten- und Landschaftsbaubranche sind Saisonarbeitskräfte. So waren im Jahr 2021 über drei Viertel der Beschäftigten nur saisonal angestellt (BMEL 2021).

Helfer:innen im Bereich des Garten- und Landschaftsbaus arbeiten den Fachkräften zu und unterstützen sie bei der Arbeit. Meist verrichten sie körperliche Arbeit oder führen Tätigkeiten mithilfe von Maschinen aus. Dabei sind sie ständig dem Wetter und der Witterung ausgesetzt (BA 2024f).

Die Corona-Pandemie hatte im Vergleich zu anderen Branchen weniger negative Auswirkungen auf den Garten- und Landschaftsbau. Im Gegenteil: Während der Lockdowns verschoben sich viele Investitionen in den heimischen Bereich, da die Menschen mehr Zeit zu Hause verbrachten und finanzielle Mittel, die sonst für Urlaubsreisen ausgegeben worden wären, in die Gestaltung und Pflege ihrer Gärten investierten (LKNRW 2021). Dies führte zu einem Anstieg der Aufträge, insbesondere von privaten Haushalten, und somit zu einem Umsatzwachstum während der Pandemie. Auch die Bedeutung von Grünflächen in städtischen Gebieten nahm zu, was der Branche zugutekam (IBISWorld 2024). Allerdings brachte die Pandemie auch Herausforderungen

¹¹⁾ Die 2-Steller Berufshauptgruppe „12 Gartenbauberufe und Floristik“ ist eine von zwei Berufshauptgruppen im 1-Steller Berufsbereich „1 Land-, Forst- und Tierwirtschaft und Gartenbau“ der Klassifikation der Berufe (KldB) 2010.

KAPITEL 3

wie Lieferengpässe und Preissteigerungen mit sich, die die Tätigkeiten der Branche belasteten. Trotz dieser Schwierigkeiten konnte die Branche aufgrund ihrer vielfältigen Standbeine relativ gut durch die Krise kommen (Meyer 2020).

Neben den Auswirkungen der Pandemie sieht sich die Garten- und Landschaftsbaubranche auch mit anderen aktuellen Herausforderungen konfrontiert. So haben beispielsweise die Energiekrise und die Inflation zu einem Anstieg der Insolvenzen geführt, die von 61 im Jahr 2020 auf 113 im Jahr 2023 gestiegen sind, was allerdings immer noch sehr niedrig ist und lediglich Insolvenzquote von 0,6 Prozent in der Gesamtbranche entspricht (GaLaBau 2023a).

Digitale Technologien wie 3D-Planungen, Augmented Reality, Drohnenvermessung oder terrestrisches Laserscanning werden zunehmend im Garten- und Landschaftsbau eingesetzt. Diese Innovationen verbessern die Planungssicherheit, steigern die Effizienz und bieten Wettbewerbsvorteile durch präzisere Projektumsetzung (GaLaBau 2023b).

Die Garten- und Landschaftsbaubranche spielt eine zentrale Rolle im Umwelt- und Klimaschutz, indem sie zur Anpassung an den Klimawandel und zur Erhaltung der

Artenvielfalt beiträgt. Dach- und Terrassengärten sowie begrünte Dächer bieten ökologische Vorteile und verbessern das Stadtbild (GaLaBau 2023c).

■ Kurzportrait Berufshauptgruppe

Im Jahr 2023 arbeiten in Deutschland 284.170 Beschäftigte in Gartenbau- und Floristikberufen. Das entspricht etwa 0,8 Prozent aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten.

Abbildung 33 macht deutlich, dass die Berufsgruppe „Gartenbau“ den Großteil (90 Prozent) der Berufshauptgruppe ausmacht.

Der Großteil (41 Prozent) der Beschäftigten mit Gartenbau- und Floristikberufen arbeitet in der Branche „Gebäudebetreuung, Garten- und Landschaftsbau“. Einen kleineren Anteil machen die Branchen „Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung“ (14 Prozent), „Landwirtschaft, Jagd und damit verbundene Tätigkeiten“ (11 Prozent) sowie „Einzelhandel (ohne Handel mit Kfz)“ (10 Prozent) aus. Nur etwa 4 Prozent der Beschäftigten ist in der Branche „Sozialwesen (ohne Heime)“ angestellt. Typische Berufe in der Berufshauptgruppe „Gartenbauberufe, Floristik“ sind Gärtner:in im Garten- und Landschaftsbau, Helfer:in im Gartenbau oder Florist:in.

Berufsgruppen in Gartenbau- und Floristikberufen

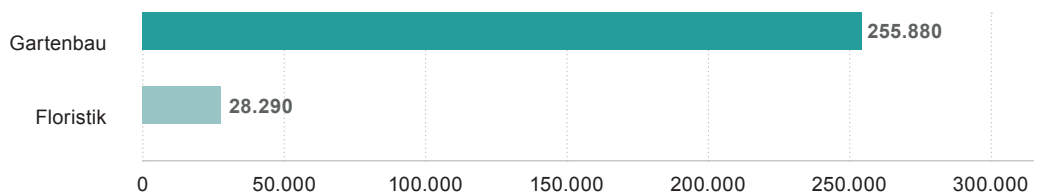


Abb. 33: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte nach Berufsgruppen in der Berufshauptgruppe „Gartenbauberufe, Floristik“ (eigene Darstellung auf Basis der Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2023a), Stichtag: 30.06.2023)

KAPITEL 3

■ Beschäftigungsstruktur mit Fokus Basisarbeit

Mit Blick auf das Anforderungsniveau innerhalb der Berufsgruppe „Gartenbau“, das in Abbildung 34 dargestellt ist, wird deutlich, dass die Gruppe zur Hälfte (50 Prozent) aus Fachkräften besteht. Die andere Hälfte machen mit 40 Prozent die „Helfer“ mit Gartenbauberufen aus.

Diese 40 Prozent aus Abbildung 34 entsprechen 102.760 Beschäftigten, die im Jahr 2023 als Helfer:innen im Gartenbau arbeiten. Davon sind 47.170 Basisarbeitende (46 Prozent) mit Gartenbauberufen in der Branche „Gebäu-

debetreuung, Garten- und Landschaftsbau“ angestellt. Da eine isolierte, ausführliche Betrachtung von Basisarbeitenden mit Gartenbauberufen speziell in der Branche des Garten- und Landschaftsbaus nicht möglich ist, wird die Beschäftigtenstruktur von Basisarbeitenden innerhalb der Berufshauptgruppe „Gartenbauberufe, Floristik“ untersucht.

Die Beschäftigtenzahl der Helfer:innen mit Gartenbauberufen hat von 2018 bis 2020 permanent zugenommen (plus 3,3 Prozent). Die in 2020 einsetzende Coronapandemie hat im Gegensatz zu den bisher betrachteten

Anforderungsniveau in Gartenbauberufen

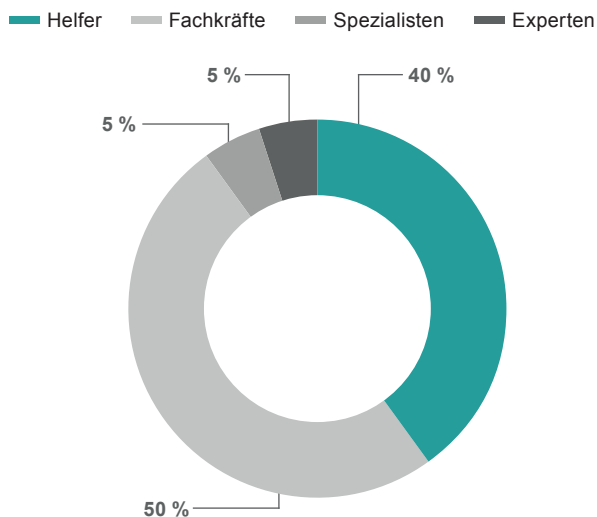


Abb. 34: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte nach Anforderungsniveau in der Berufshauptgruppe „Gartenbauberufe, Floristik“ (eigene Darstellung auf Basis der Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2023a), Stichtag: 30.06.2023)

KAPITEL 3

Branchen nicht zu einem Einbruch, sondern zu einem weiteren Anstieg der Beschäftigtenanzahl geführt. Bis zum Jahr 2022 hat die Anzahl an Basisarbeitenden mit Gartenbauberufen weiter zugenommen (plus 8,6 Prozent) und ist erst seit Ende des Jahres 2023 im Vergleich zum Vorjahr wieder leicht rückläufig (minus 1,5 Prozent).

Bei genauer Betrachtung der soziodemografischen Merkmale der Helfer:innen innerhalb der Berufsgruppe „Gartenbau“ (vgl. Abb. 35) fällt auf, dass Basisarbeitende größtenteils männlich (81 Prozent), hauptsächlich zwischen 25 und 55 Jahren alt (65 Prozent) und zum Großteil in Vollzeit angestellt sind (76 Prozent).

Beschäftigtenstruktur von Helfer:innen in Gartenbauberufen

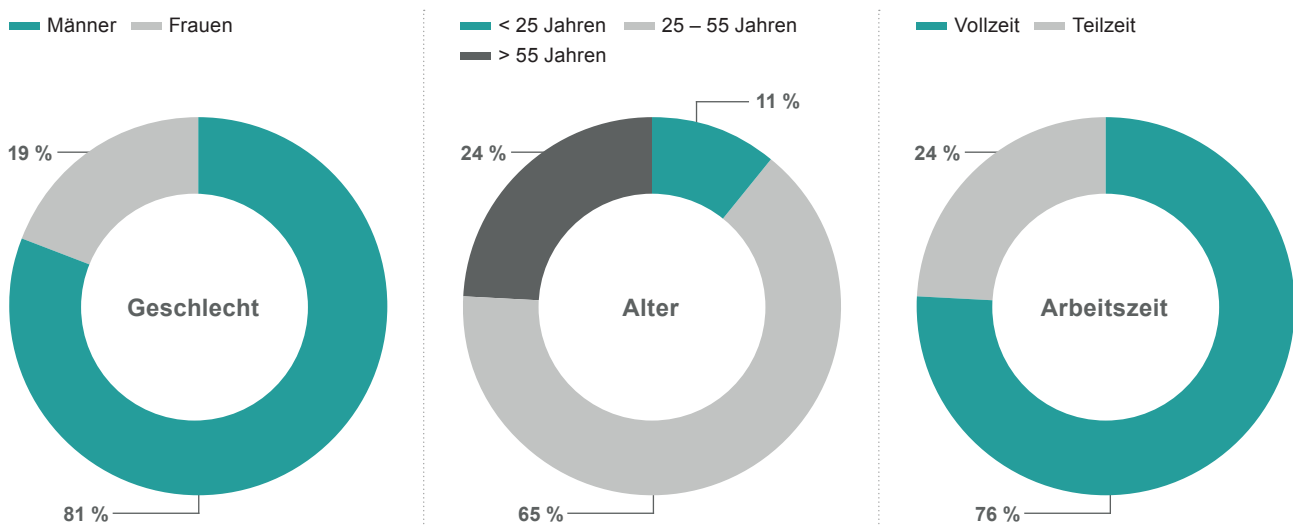


Abb. 35: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte mit Anforderungsniveau „Helfer:in“ nach Geschlecht, Alter und Arbeitszeit in der Berufsgruppe „Gartenbauberufe“ (eigene Darstellung auf Basis der Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2023a), Stichtag: 30.06.2023)

KAPITEL 3

Ein Tag als Helfer im Garten- und Landschaftsbau

Als Helfer in Vollzeit im Garten- und Landschaftsbau arbeitet der 36-jährige Danylo vor allem den Fachkräften in seinem Betrieb zu und trägt damit maßgeblich zur Pflege und Gestaltung von Gärten und Grünflächen bei. Eigentlich ist Danylo ausgebildeter Schlosser. Infolge einer Insolvenz seines früheren Arbeitgebers hat er sich jedoch für eine berufliche Neuorientierung entschieden.

Danylo leistet seine Arbeit grundsätzlich im Freien und bei allen Wetterlagen sowie Witterungsbedingungen. Nur bei Extremwetterereignissen müssen er und seine Kolleg:innen nicht arbeiten. Der Betrieb, in dem Danylo angestellt ist, achtet allerdings sehr auf Arbeitsschutz und stellt seinen Angestellten qualitativ hochwertige Schutzkleidung für verschiedene Tätigkeiten bereit.

Sein Arbeitstag beginnt früh morgens um 7:00 Uhr. Am Schichtbeginn trifft sich Danylo auf dem Hof des Betriebs mit seinem Team und dem/der Vorarbeiter:in. Zusammen gehen sie die Aufgaben des Tages durch und laden die benötigten Werkzeuge, Materialien und Arbeitskleidungen wie Gehörschutz oder Handschuhe in den Betriebswagen. Anschließend fahren sie los. Meistens bedienen Danylo und seine Kolleg:innen dieselben Kund:innen über mehrere Tage, da die zu erledigenden Arbeiten oft umfangreich sind. Zu Beginn seiner Tätigkeit hatte Danylo oft Berührungsängste mit den teils wohlhabenden Kund:innen und es fiel ihm schwer, mit ihnen in den Austausch zu gehen. Sein Selbstvertrauen ist allerdings mit zunehmender Erfahrung gewachsen.

Im Laufe des Tages geht Danylo den Fachkräften bei vielfältigen Aufgaben zur Hand, um die Bauprojekte der Kund:innen umzusetzen – vom Pflanzen und Umpflanzen von Bäumen, der Verteilung von Erde, Mulch und Kies, über das Anlegen von Rasen, Aufstellen von Zäunen bis hin zur Pflasterung von Wegen oder sogar dem Neubau von Terrassen. Die einzelnen Tätigkeiten sind

oft körperlich anstrengend. Darüber hinaus setzt die Bedienung der verwendeten Gartengeräte wie Rasenmäher, Motorsägen oder Heckenscheren ein gewisses technisches Grundverständnis voraus. Mittlerweile hat Danylo sich in die Lohngruppe einer Fachkraft hochgearbeitet. Für den Besitzer des Gartenbaubetriebs zählt seine Leistung und sein Beitrag zum Erfolg des Unternehmens, nicht sein (fehlender) Abschluss.

Der Arbeitstag endet um 16:00 Uhr. Während Danylo und seine Kolleg:innen einige Arbeitsmittel vor Ort lagern können, müssen sie andere Geräte und die Schutzkleidungen wieder auf dem Betriebshof abliefern.



KAPITEL 3

Berufe im Gesundheitswesen¹²⁾

■ Kurzportrait Branche

Die Gesundheitswirtschaft ist eine bedeutende Querschnittsbranche in der deutschen Volkswirtschaft und umfasst „die Erstellung und Vermarktung von Waren und Dienstleistungen, die der Bewahrung und Wiederherstellung von Gesundheit dienen“ (BMWK 2023a). Ihre ökonomische Bedeutung ist erheblich. Das belegt u. a. die Bruttowertschöpfung von 435,5 Milliarden Euro im Jahr 2023, die somit etwa 11,5 Prozent der gesamten Bruttowertschöpfung in Deutschland ausmacht (BMWK 2023b). Diese Zahl verdeutlicht, dass die Gesundheitswirtschaft eine zentrale Rolle in der deutschen Wirtschaft einnimmt und als Wachstumsbranche auf Expansionskurs ist (BMG 2022).

Die Gesundheitswirtschaft beschäftigte im Jahr 2023 etwa 8,3 Millionen Erwerbstätige, was fast 18 Prozent aller Erwerbstätigen in Deutschland entspricht (BMWK 2023b). Damit sichert sie fast jeden sechsten Arbeitsplatz und ist ein wesentlicher „Beschäftigungsmotor“ (BMG 2022). Seit 2014 ist die Zahl der Erwerbstätigen in dieser Branche um 1,6 Millionen gestiegen, was die langfristige Wachstumsdynamik der Branche unterstreicht (BMWK 2023a).

Innerhalb der Gesundheitswirtschaft lässt sich die Beschäftigungsstruktur in drei große Bereiche gliedern: die medizinische Versorgung, die industrielle Gesundheitswirtschaft und die sogenannten „weiteren Teilbereiche“, zu denen unter anderem Krankenversicherungen zählen. Der größte Bereich – die medizinische

Versorgung – umfasst die stationären Einrichtungen (u. a. Krankenhäuser, stationäre Pflege und Rehakliniken) sowie die nicht-stationären Einrichtungen (u. a. Arztpraxen, ambulante Kliniken und ambulante Pflege). Im Jahr 2023 trägt die medizinische Versorgung mit ca. 54 Prozent erheblich zur Bruttowertschöpfung der gesamten Gesundheitswirtschaft bei und beschäftigt rund zwei Drittel aller gesundheitswirtschaftlichen Erwerbstätigen (BMWK 2023b).

Der zweite Bereich, die industrielle Gesundheitswirtschaft, die neben der Produktion von Arzneimitteln, Medizintechnik und Medizinprodukten auch den Handel und Vertrieb mit ebendiesen Gütern umfasst, zeichnet sich durch eine überdurchschnittliche Arbeitsproduktivität und Exporttätigkeit aus. Der Gesundheitswirtschaft sind rund 10 Prozent der gesamtdeutschen Exporte zuzuschreiben, was ihre internationale Bedeutung verdeutlicht. Die industrielle Gesundheitswirtschaft machte im Jahr 2023 ca. 22 Prozent der Wertschöpfung der Gesundheitswirtschaft aus (ebd.).

Zum dritten Bereich, den „weiteren Teilbereichen“ der Gesundheitswirtschaft, gehören unter anderem die Krankenversicherungen, öffentliche Verwaltung, die eigenständige Gesundheitsversorgung und Gesundheitsdienstleistungen im Bereich Sport, Wellness und Tourismus. Im Jahr 2023 wurde etwa ein Fünftel der Wertschöpfung der deutschen Gesundheitswirtschaft durch diese weiteren Teilbereiche erbracht (ebd.).

Der Großteil des Personals der deutschen Gesundheitswirtschaft ist in Krankenhäusern, stationärer und teilstationärer Pflege sowie in Arztpraxen tätig (Statistisches Bundesamt 2022), wobei sowohl der weibliche Anteil als

¹²⁾ Die 2-Steller Berufshauptgruppen „81 Medizinische Gesundheitsberufe“ und „82 Nichtmedizinische Gesundheits-, Körperpflege- und Wellnessberufe, Medizintechnik“ sind zwei von vier Berufshauptgruppen im 1-Steller Berufsbereich „8 Gesundheit, Soziales, Lehre und Erziehung“ der Klassifikation der Berufe (KldB) 2010.

KAPITEL 3

auch der Anteil an Teilzeitbeschäftigten erheblich über dem Durchschnitt aller Beschäftigten liegt (Schmitt et al. 2023). Im Jahr 2022 betrug der Frauenanteil in der Gesundheitswirtschaft in Deutschland ca. 75 Prozent (Statistisches Bundesamt 2024c).

Die Corona-Pandemie hatte vielfältige Auswirkungen auf die Gesundheitswirtschaft. Während einige Sektoren, wie die Biotechnologie und Medizintechnik, durch steigende Patentanmeldungen und erhöhte Nachfrage positiv beeinflusst wurden (BMG 2024), litten andere Bereiche, insbesondere durch unterbrochene Lieferketten und rückläufige Patientenzahlen (BMWK 2023b). Trotz dieser Herausforderungen konnte die Gesundheitswirtschaft im Krisenjahr 2020 ihre Bruttowertschöpfung und ihre Beschäftigungszahl weiter steigern, was ihre Widerstandsfähigkeit und Systemrelevanz deutlich macht (ebd.).

Die Pandemie verstärkte zwar in der Gesundheitswirtschaft den Trend zur Digitalisierung und trug damit zu einem Wachstum in Bereichen wie digitaler Kommunikation und E-Health bei. Dennoch gibt es starken Nachholbedarf: Es bestehen hohe Innovationspotenziale bei der Digitalisierung der medizinischen und pflegerischen Versorgung, der digitalen Verfügbarkeit von Gesundheitsdaten für Forschung und Entwicklung sowie der Verwaltung (BMWK 2023b; BMG 2022). Die Digitalisierung hat vor allem in den letzten Jahren erheblich an Bedeutung für die Gesundheitswirtschaft gewonnen. So beinhaltet die 2023 vorgestellte Digitalisierungsstrategie des Bundesgesundheitsministeriums u. a. die elektronische Patientenakte (ePA) sowie papierlose Kommunikationsvorgänge im Gesundheits- und Pflegewesen (BMWK 2023b).

Angesichts der demografischen Entwicklung und des medizinisch-technischen Fortschritts in Deutschland wird die Nachfrage nach professionellen Gesundheits-

dienstleistungen weiterhin steigen, was die Bedeutung der Gesundheitswirtschaft für die deutsche Volkswirtschaft unterstreicht (ebd.). Der demografische Wandel hat dabei einen doppelten Einfluss: Zum einen erschwert er die Nachwuchsgewinnung, und zum anderen erhöht er den Pflegebedarf aufgrund der wachsenden Zahl älterer und pflegebedürftiger Menschen (DIHK 2023).

Gerade im Bereich der Pflege nimmt der Fachkräftemangel deshalb seit Jahren zu. So berichteten 89 Prozent der befragten Krankenhäuser im Krankenhaus-Barometer des Deutschen Krankenhausinstituts 2022 von Problemen, offene Pflegestellen auf Allgemeinstationen zu besetzen, wobei ein kontinuierlicher Anstieg von 37 Prozent im Jahr 2011 zu bemerken ist (Deutsches Krankenhausinstitut 2022). Ähnlich gestaltet sich die Situation in der stationären Altenpflege.

■ Kurzportrait Berufshauptgruppe

Die Erwerbstätigen des Gesundheitswesens können laut BA zwei unterschiedlichen Berufshauptgruppen zugeordnet werden:

- Medizinische Gesundheitsberufe
- Nichtmedizinische Gesundheits-, Körperpflege- und Wellnessberufe, Medizintechnik

Insgesamt arbeiten im Jahr 2023 in Deutschland 2.799.540 Beschäftigte in medizinischen Gesundheitsberufen (entspricht ca. 8 Prozent aller in Deutschland sozialversicherungspflichtig Beschäftigten) und 955.630 Beschäftigte in nichtmedizinischen Gesundheitsberufen, was ca. 2,8 Prozent aller in Deutschland sozialversicherungspflichtig Beschäftigten ausmacht.

KAPITEL 3

Medizinische Gesundheitsberufe

Abbildung 36 zeigt, dass die Berufsgruppe „Gesundheits- und Krankenpflege, Rettungsdienst, Geburtshilfe“ im Jahr 2023 mit 1.186.860 Beschäftigten die meisten Erwerbstätigen mit medizinischen Gesundheitsberufen umfasst und ca. 42 Prozent der Berufshauptgruppe ausmacht. Etwa ein Viertel der Beschäftigten arbeitet als Arzt- und Praxishilfe. Etwa ein Fünftel der Erwerbstätigen mit medizinischen Gesundheitsberufen sind in der Human- und Zahnmedizin oder der nichtärztlichen Therapie und Heilkunde tätig.

Der Großteil (74 Prozent) der Beschäftigten mit medizinischen Gesundheitsberufen arbeitet in der Branche „Gesundheitswesen“. Darüber hinaus gibt es medizinische Gesundheitsberufe in den Branchen „Sozialwesen (ohne Heime)“ (7 Prozent), „Heime (ohne Erholungs- und Ferienheime)“ (6 Prozent), „Einzelhandel (ohne Handel mit Kfz)“ (4 Prozent) sowie „Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung“ (2 Prozent). Typische Berufe in der Berufshauptgruppe „Medizinische Gesundheitsberufe“ sind beispielsweise Medizinische:r Fachangestellte:r, Zahnmedizinische:r Fachangestellte:r oder Gesundheits- und Krankenpfleger:in.

Berufsgruppen in medizinischen Gesundheitsberufen

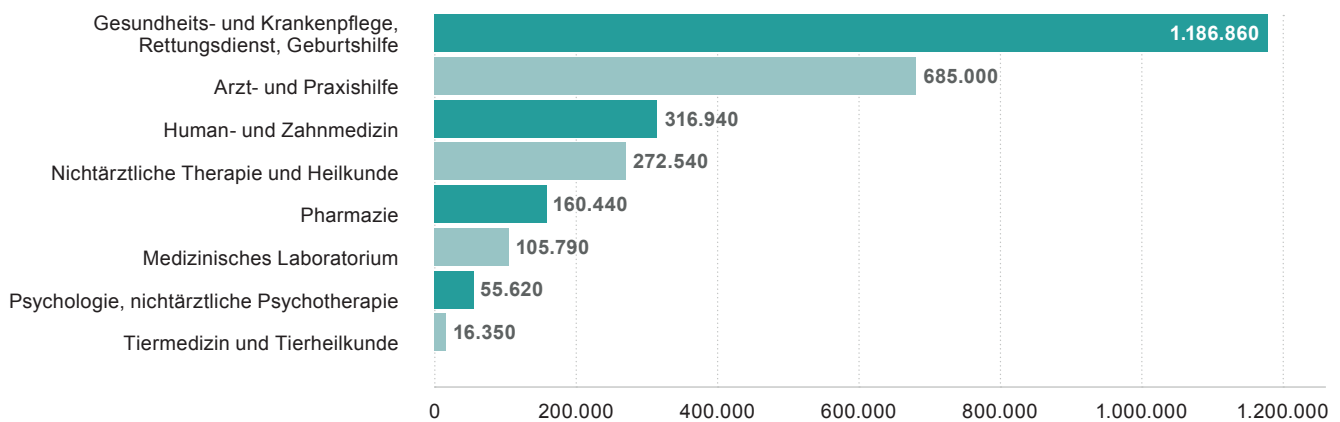


Abb. 36: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte nach Berufsgruppen in der Berufshauptgruppe „Medizinische Gesundheitsberufe“ (eigene Darstellung auf Basis der Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2023a), Stichtag: 30.06.2023)

KAPITEL 3

Nichtmedizinische Gesundheitsberufe

Die Erwerbstätigen mit nichtmedizinischen Gesundheitsberufen verteilen sich zum Großteil (66 Prozent) auf die Berufsgruppe „Altenpflege“ (vgl. Abb. 37). Knapp ein Drittel der Beschäftigten aus der Berufshauptgruppe arbeitet in der Körperpflege sowie Medizin-, Orthopädie- und Rehathechnik.

Der Großteil (40 Prozent) der Beschäftigten in nichtmedizinischen Gesundheitsberufen arbeitet in der Branche „Heime (ohne Erholungs- und Ferienheime)“.

Knapp ein Fünftel (19 Prozent) der Berufshauptgruppe ist in der Branche „Sozialwesen (ohne Heime)“ angestellt. Darüber hinaus gibt es nichtmedizinische Gesundheitsberufe in der Branche „Sonstige überwiegend persönliche Dienstleistungen“ (16 Prozent), im „Gesundheitswesen“ (7 Prozent) und im „Einzelhandel (ohne Handel mit Kfz)“ (7 Prozent). In der Berufshauptgruppe „Nichtmedizinische Gesundheits-, Körperpflege- und Wellnessberufe, Medizintechnik“ sind typische Berufe Altenpfleger:in, Altenpflegehelfer:in oder Friseur:in.

Berufsgruppen in nichtmedizinischen Gesundheitsberufen

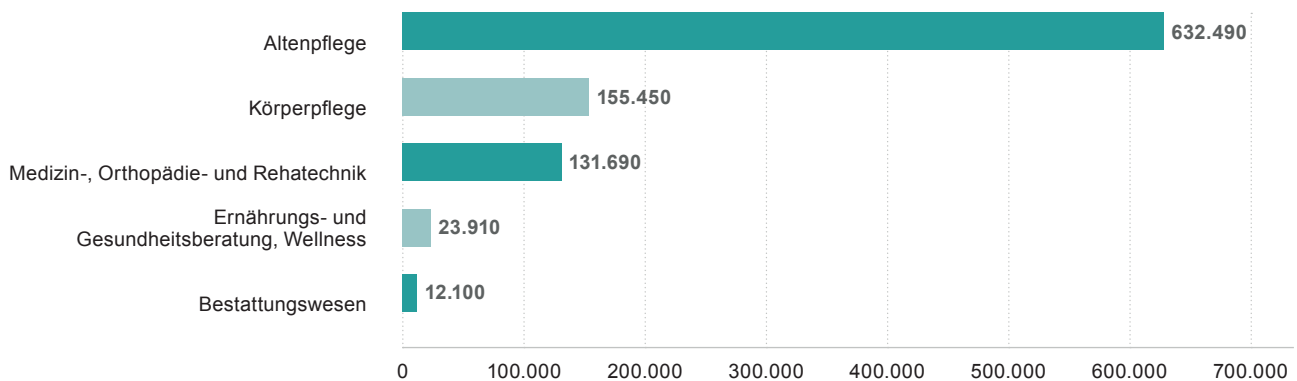


Abb. 37: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte nach Berufsgruppen in der Berufshauptgruppe „Nichtmedizinische Gesundheitsberufe“ (eigene Darstellung auf Basis der Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2023a), Stichtag: 30.06.2023)

KAPITEL 3

■ Beschäftigungsstruktur mit Fokus Basisarbeit

Im Folgenden soll der Fokus auf Basisarbeitende in Gesundheitsberufen gelegt werden. Da sich die Zahlen in den beiden Berufsgruppen „Medizinische Gesundheitsberufe“ und „Nichtmedizinische Gesundheitsberufe“ stark unterscheiden, werden sie im Folgenden separat voneinander betrachtet.

Medizinische Gesundheitsberufe

In der Berufshauptgruppe „Medizinische Gesundheitsberufe“ (vgl. Abb. 38) dominiert die Gruppe der Fachkräfte (61 Prozent). Beschäftigte, die als „Helfer“ eingestuft werden, machen etwa sieben Prozent aus, was 204.140 Basisarbeitenden entspricht.

Die Beschäftigtenzahl der Helfer:innen mit medizinischen Gesundheitsberufen nimmt seit 2018 konstant zu. Die in 2020 einsetzende Corona-Pandemie hat im Gegensatz zu den meisten anderen Branchen nicht zu einer Abnahme, sondern zu einer weiteren Zunahme der beschäftigten Helfer:innen geführt (plus 3,7 Prozent im Vergleich zum Vorjahr). Nach der Pandemie gab es einen größeren Sprung (plus 7,5 Prozent) in der Beschäftigtenzahl; aber auch in den Jahren 2022 und 2023 hat die Anzahl an Basisarbeitenden in medizinischen Gesundheitsberufen weiter zugenommen (jeweils ca. plus 3 Prozent im Vergleich zum Vorjahr).

Anforderungsniveau in medizinischen Gesundheitsberufen

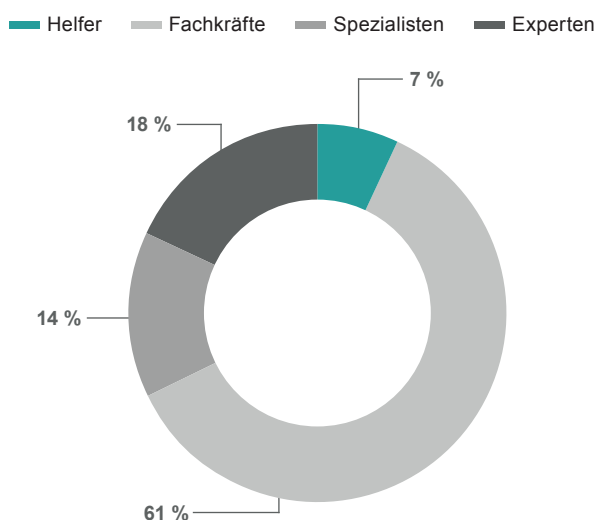


Abb. 38: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte nach Anforderungsniveau in der Berufshauptgruppe „Medizinische Gesundheitsberufe“ (eigene Darstellung auf Basis der Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2023a), Stichtag: 30.06.2023)

KAPITEL 3

Ein Blick auf die Soziodemografie der Helfer:innen innerhalb der Berufshauptgruppe „Medizinische Gesundheitsberufe“ (vgl. Abb. 39) zeigt, dass die Basisarbeiten-

den in dieser Gruppe zum Großteil weiblich (78 Prozent) und zwischen 25 und 55 Jahre alt (60 Prozent) sind und genau 50:50 in Voll- und Teilzeit arbeiten.

Beschäftigtenstruktur von Helfer:innen in medizinischen Gesundheitsberufen

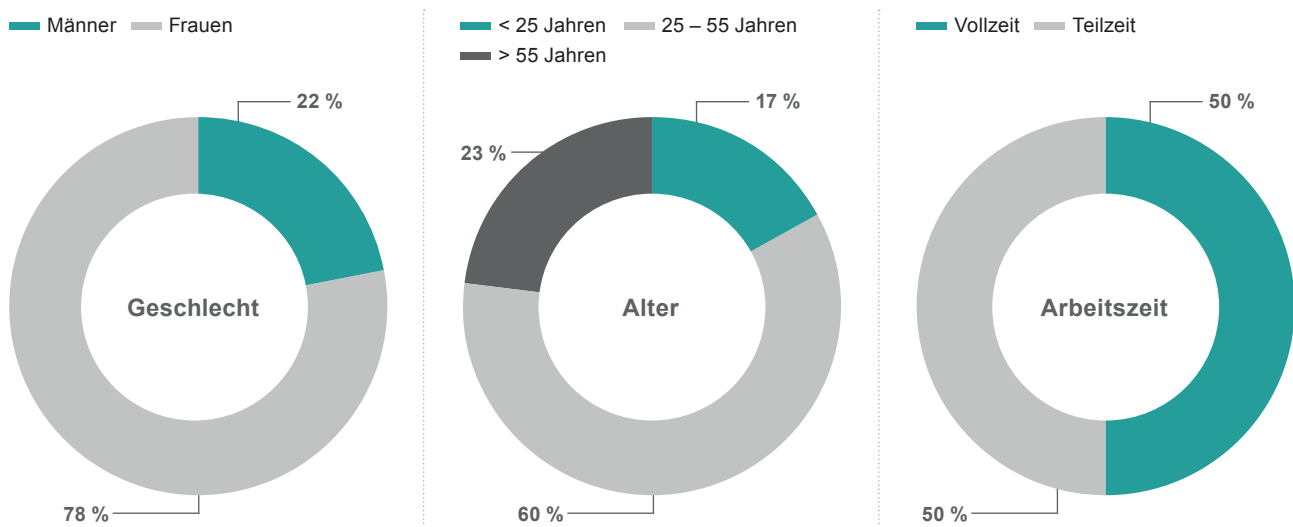


Abb. 39: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte mit Anforderungsniveau „Helfer“ nach Geschlecht, Alter und Arbeitszeit in der Berufshauptgruppe „Medizinische Gesundheitsberufe“ (eigene Darstellung auf Basis der Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2023a), Stichtag: 30.06.2023)

KAPITEL 3

Nichtmedizinische Gesundheitsberufe

Abbildung 40 zeigt, dass das Anforderungsniveau der Beschäftigten in nichtmedizinischen Gesundheitsberufen überwiegend von Fachkräften geprägt ist, die 58 Prozent der Gruppe ausmachen. Beschäftigte, die als „Helfer“ eingestuft werden, machen etwa ein Drittel (34 Prozent) aus, was 327.150 Basisarbeitenden entspricht.

Die Beschäftigtenzahl der Helfer:innen mit nichtmedizinischen Gesundheitsberufen nimmt seit 2018 konstant stark zu. In der Berufshauptgruppe sind – genau wie in der Gruppe der medizinischen Gesundheitsberufe – durch die Corona-Pandemie keine Einbrüche zu verzeichnen. Im Gegensatz: Im Vergleich zu 2019, hat die Anzahl an Basisarbeitenden mit nichtmedizinischen Gesundheitsberufen um 3 Prozent zugenommen. Bis zum Jahr 2023 sind weitere 8,3 Prozent hinzugekommen.

Anforderungsniveau in nichtmedizinischen Gesundheitsberufen

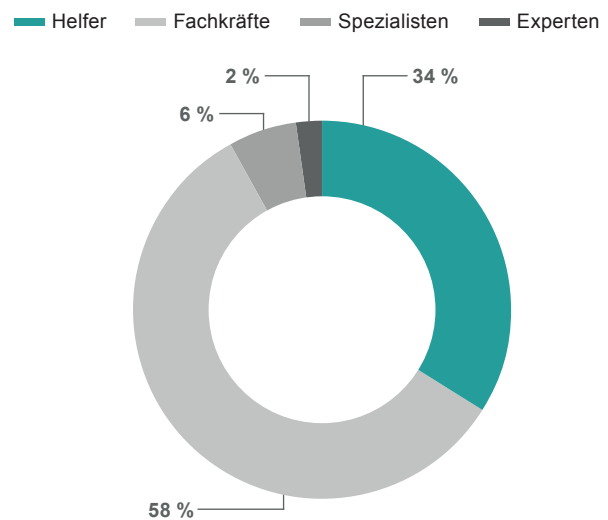


Abb. 40: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte nach Anforderungsniveau in der Berufshauptgruppe „Nichtmedizinische Gesundheits-, Körperpflege- und Wellnessberufe, Medizintechnik“ (eigene Darstellung auf Basis der Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2023a), Stichtag: 30.06.2023)

KAPITEL 3

Die soziodemografische Betrachtung der Helfer:innen innerhalb der Berufshauptgruppe „Nichtmedizinische Gesundheits-, Körperpflege- und Wellnessberufe, Medizintechnik“ (vgl. Abb. 41) zeigt ebenfalls ein ähnliches Bild wie die der Basisarbeitenden mit medizinischen Ge-

sundheitsberufen: Die Mehrheit der Basisarbeitenden sind Frauen (82 Prozent) und zwischen 25 und 55 Jahren alt (64 Prozent). Etwa zwei Drittel der Beschäftigten arbeitet in Teilzeit (66 Prozent).

Beschäftigtenstruktur von Helfer:innen in nichtmedizinischen Gesundheitsberufen

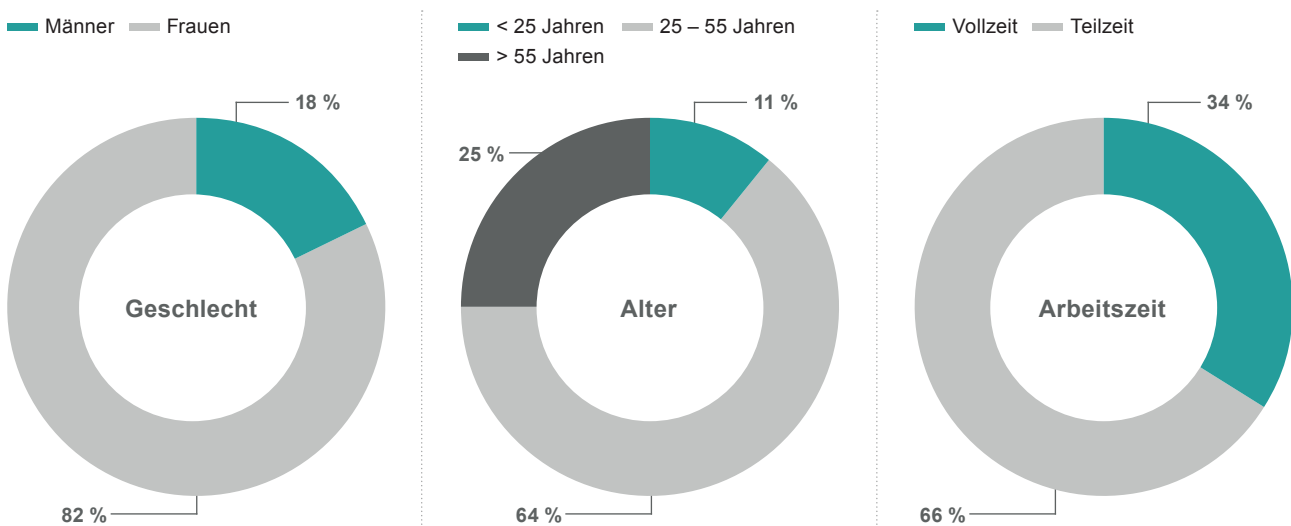


Abb. 41: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte mit Anforderungsniveau „Helfer:in“ nach Geschlecht, Alter und Arbeitszeit in der Berufshauptgruppe „Nichtmedizinische Gesundheits-, Körperpflege- und Wellnessberufe, Medizintechnik“ (eigene Darstellung auf Basis der Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2023a), Stichtag: 30.06.2023)

KAPITEL 3

Ein Tag als Pflegehelferin in einem großen Krankenhaus

Ceylan ist 48 Jahre alt und als unbefristete Teilzeitkraft in der Geriatrie-Station eines großen Krankenhauses angestellt. Trotz fehlender Berufsausbildung trägt sie wesentlich zur Pflege und Betreuung der Patient:innen bei, indem sie das Pflegefachpersonal unterstützt und entlastet. Nur so ist die Funktionsfähigkeit angesichts großer personeller Engpässe sichergestellt.

Obwohl Ceylan keine Tätigkeiten ausüben darf, die eine abgeschlossene Pflegeausbildung voraussetzen, ist der Arbeitsalltag anspruchsvoll und stressig. Ceylans Arbeitszeit ist im Schichtdienst organisiert und folgt dem „Holen aus dem Frei“-Prinzip. Oft muss sie dementspre-

chend kurzfristig einspringen – auch am Wochenende oder an Feiertagen.

Wenn Ceylan die Frühschicht übernimmt, beginnt ihr Arbeitstag um 4:00 Uhr morgens. Zu Beginn der Schicht informieren sie die Pflegefachkräfte über die anstehenden Aufgaben und die Zeitplanung. Zu Ceylans gängigen Verantwortlichkeiten zählen das Servieren von Speisen sowie die Unterstützung bei der Körperpflege oder dem Umbetten der Patient:innen. In Anwesenheit einer Fachkraft hilft Ceylan den Patient:innen auch beim Aufstehen und Gehen. Weiterhin ist sie teilweise auch für die Säuberung der Station zuständig.

Die regulären Frühschichten enden um 13:00 Uhr. Falls kurz vor Schichtende jedoch ein Notfall bei Patient:innen eintritt, verlängert sich die Schicht oft um eine bis mehrere Stunden.

Ceylan empfindet ihre Arbeit als gesellschaftlich relevant und sinnstiftend. Trotzdem bleibt es nicht aus, dass Patient:innen sich ihr gegenüber problematisch verhalten und ihr weniger zwischenmenschlichen und fachlichen Respekt entgegenbringen als den Pflegefachkräften und Ärzt:innen. Gleichzeitig gehen ihr die schweren gesundheitlichen Schicksale der Patient:innen oft emotional nah.



KAPITEL 3

Haushaltsnahe Dienstleistungsberufe in der Hauswirtschaft¹³⁾

■ Kurzportrait Branche

Die Branche der haushaltsnahen Dienstleistungen in Deutschland ist schwer eindeutig einzugrenzen, da sie in der Forschung und Statistik keine ausreichend definierte Kategorie darstellt (Sojka 2012). Dennoch spielt sie eine bedeutende Rolle innerhalb des deutschen Dienstleistungssektors, der als größter Wirtschaftsbereich im Jahr 2023 etwa 69 Prozent der gesamtwirtschaftlichen Wertschöpfung generierte (Statista 2024f). Haushaltsnahe Dienstleistungen umfassen eine Vielzahl von Tätigkeiten, darunter Reinigungs- und Pflegearbeiten, Gartenpflege sowie Handwerkerleistungen, die von Privatpersonen in und rund um den Haushalt in Anspruch genommen werden (BMFSFJ 2024).

Grundsätzlich lässt sich die Branche in zwei Typen unterteilen: institutionelle Einrichtungen, die Altenpflege, Kinderbetreuung und Haushaltspflege anbieten und meist tariflich und arbeitsvertraglich geregelt sind, sowie die nicht formal geregelte Haushaltsarbeit, die oft ohne Qualifikationsvorgaben als Erwerbsarbeit oder selbstständig ohne angemeldetes Gewerbe organisiert ist (Sojka 2012). Die Branche ist weder gut formalisiert noch reguliert, mit wenig Professionalisierung und wenigen klaren Berufsbildern.

Ewa 70 Prozent der Kundengruppen, die haushaltsnahe Dienstleistungen in Anspruch nehmen, sind Privathaushalte (BMFSFJ 2012). Trotz der hohen Anzahl an Haushalten in Deutschland – etwa 40,5 Millionen – und einem geschätzten Potenzial von rund 40 Prozent

ist der Einsatz von Haushaltshilfen mit ca. 10 bis 18 Prozent in deutschen Privathaushalten eher gering (Mehrwald und Heymann 2020). Allerdings ist die Nachfrage nach haushaltsnahen Dienstleistungen in den letzten Jahren gestiegen, da sowohl aufgrund der verstärkten Erwerbsbeteiligung von Frauen (Müller und Samtleben 2022) die Haushalte mit zwei Einkommen (Statista 2024g) als auch aufgrund der alternden Gesellschaft die Haushalte mit Pflegebedürftigen von Jahr zu Jahr zunehmen (Anger und Enste 2023). Dementsprechend werden haushaltsnahe Dienstleistungen überwiegend von berufstätigen Paaren mit einem vergleichsweise hohen Durchschnittshaushaltseinkommen (ca. 4.500 Euro) sowie älteren Menschen (über 60 Jahre alt) in Anspruch genommen (Anger und Enste 2022).

Schätzungen zufolge arbeiten über 90 Prozent der Haushaltshilfen in Deutschland ohne Anmeldung. Eine Befragung aus dem August 2023 zeigt, dass etwa 4,33 Millionen Haushalte regelmäßig oder gelegentlich Haushaltshilfen beschäftigen (Anger und Enste 2023). Allerdings waren im März 2023 nur rund 287.000 Minijobber bei der Minijobzentrale gemeldet und etwa 45.800 Personen sozialversicherungspflichtig angestellt. Hinzu kommen noch circa 20.000 Selbstständige, die durchschnittlich in etwa drei Privathaushalten legal und auf Rechnung aushelfen. Daraus ergibt sich, dass in etwa 3,94 Millionen Haushalten die Unterstützung illegal erfolgt (ebd.).

Diese Schwarzarbeit ist ein typisches Merkmal der Branche, da die Privatpersonen, die Haushaltshilfen beschäftigen, meist Steuer- und Sozialabgaben einsparen wollen. Das birgt jedoch auch Risiken für die Beschäftigten wie fehlenden Versicherungsschutz und Lohnfortzahlung im Krankheitsfall (Anger und Enste 2022).

¹³⁾ Die 3-Steller Berufsgruppe „832 Hauswirtschaft und Verbraucherberatung“ ist eine von drei Berufsgruppen in der 2-Steller Berufshauptgruppe „83 Erziehung, soziale und hauswirtschaftliche Berufe, Theologie“ der Klassifikation der Berufe (KldB) 2010.

KAPITEL 3

Trotz der insgesamt großen Bedeutung des Dienstleistungssektors in Deutschland sind die Löhne in der Branche der haushaltsnahen Dienstleistungen häufig niedrig und liegen oftmals nicht höher als der gesetzliche Mindestlohn. Dies hängt sowohl mit dem geringen Qualifikationsniveau vieler Tätigkeiten als auch mit dem starken Preiswettbewerb, der durch die weit verbreitete Schwarzarbeit verschärft wird, zusammen (BMFSFJ 2012).

Die Corona-Pandemie hatte verschiedene Auswirkungen auf die Branche. Zwar stieg die Wertschätzung für Care-Berufe in der Bevölkerung, jedoch blieb die Branche der haushaltsnahen Dienstleistungen weitgehend im Hintergrund (bkh 2022). Die Zahl der Minijobber in Privathaushalten sank pandemiebedingt auf etwa 284.000 im Jahr 2021, was einen Rückgang gegenüber den Vorjahren darstellt (Minijobzentrale 2021). Gleichzeitig wurde durch Lockdowns und Homeschooling die Bedeutung von Unterstützung im Haushalt noch spürbarer (Enste 2022).

Weitere aktuelle Trends und Krisen wie die Digitalisierung, die Energiekrise und die Inflation beeinflussen die Branche ebenfalls. Technologische Neuerungen verändern die Anforderungen an Haushaltshilfen, indem sie beispielsweise Aufgaben wie die Reinigung und Wartung von Haushaltsgeräten (Sojka 2012) oder die Bedienung von Online-Buchungs-Plattformen umfassen (Mehrwald und Heymann 2020). Der Klimawandel und die Energiekrise erfordern unter anderem die Beachtung von Umweltaspekten wie eine sorgsame Mülltrennung (Sojka 2012). Die Inflation hat ebenfalls Auswirkungen auf die Branche, da sie die Budgets vieler Haushalte einschränkt, was zu einer geringeren Inanspruchnahme von Haushaltshilfen führen könnte (Anger und Enste 2022).

■ Kurzportrait Berufshauptgruppe

Die Beschäftigtenstruktur in der Branche der haushaltsnahen Dienstleistungen ist durch eine hohe Informalität gekennzeichnet. Häufig handelt es sich um Personen, die auf dem regulären Arbeitsmarkt nur geringe Chancen haben (Anger und Enste 2022). Der Großteil (87 Prozent) der Beschäftigten in Privathaushalten sind Frauen, häufig über 50 Jahre alt (bkh 2022). 75 Prozent der Haushaltshilfen sind Deutsche (Minijobzentrale 2021).

Die Branche der haushaltsnahen Dienstleistungen stellt laut Klassifikation der Berufe der BA keine statistisch eigenständig erfasste Berufsgruppe dar. Aufgrund dessen kann im Folgenden lediglich Bezug auf die Berufsgruppe „Hauswirtschaft und Verbraucherberatung“ genommen werden.

Insgesamt üben laut BA im Jahr 2023 in Deutschland 262.650 Beschäftigte Berufe in der Berufsgruppe „Hauswirtschaft und Verbraucherberatung“ aus, was ca. 0,8 Prozent aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Deutschland ausmacht.

Etwa knapp ein Drittel (30 Prozent) der Beschäftigten mit Hauswirtschafts- und Verbraucherberatungsberufen arbeitet in der Branche „Sozialwesen (ohne Heime)“. Ein gutes Viertel (26 Prozent) macht die Branche „Heime (ohne Erholungs- und Ferienheime)“ aus. In der Branche „Private Haushalte mit Hauspersonal“ arbeiten ca. 9 Prozent der Berufsgruppe, was 24.170 Beschäftigten entspricht. Typische Berufe in der Berufsgruppe „Hauswirtschaft und Verbraucherberatung“ sind z. B. Hauswirtschaftler:in, Hauswirtschaftsassistent:in oder Helfer:in in der Hauswirtschaft.

KAPITEL 3

■ Beschäftigungsstruktur mit Fokus Basisarbeit

Aus Abbildung 42, die das Anforderungsniveau innerhalb der Berufsgruppe „Hauswirtschaft und Verbraucherberatung“ zeigt, geht hervor, dass etwa die Hälfte (53 Prozent) der Erwerbstätigen Fachkräfte sind. Beschäftigte, die als „Helfer“ eingestuft werden, machen mit 42 Prozent ebenfalls fast die Hälfte aus. Beschäftigte mit dem Anforderungsniveau „Experte“ gibt es in dieser Berufsgruppe keine, „Spezialisten“ machen 5 Prozent aus.

Im Jahr 2023 arbeiten insgesamt 110.530 Helfer:innen in der Berufsgruppe „Hauswirtschaft und Verbraucherberatung“. Davon sind 15.950 Basisarbeitende (14 Prozent) mit Hauswirtschaftsberufen in der Branche „Private Haushalte mit Hauspersonal“ angestellt. Da eine

isolierte, ausführliche Betrachtung von Basisarbeitenden in Hauswirtschaftsberufen speziell in der Branche „Private Haushalte mit Hauspersonal“ nicht möglich ist, wird die Beschäftigtenstruktur von Basisarbeitenden innerhalb der übergeordneten Berufsgruppe „Hauswirtschaft und Verbraucherberatung“ untersucht.

Die Beschäftigtenzahl der Helfer:innen mit Hauswirtschaftsberufen hat im Jahr 2020 mit der Corona-Pandemie im Vergleich zum Vorjahr leicht abgenommen (minus 3,8 Prozent). Doch schon im folgenden Jahr stieg die Anzahl der Basisarbeitenden mit Hauswirtschaftsberufen wieder um ca. 2,6 Prozent und im Jahr 2022 wurde durch weitere Zuwächse (plus 1 Prozent) das Vorkrisen-Niveau fast wieder erreicht. Im Jahr 2023 sank die Beschäftigtenzahl allerdings wieder (minus 1,4 Prozent).

Anforderungsniveau in Hauswirtschaftsberufen

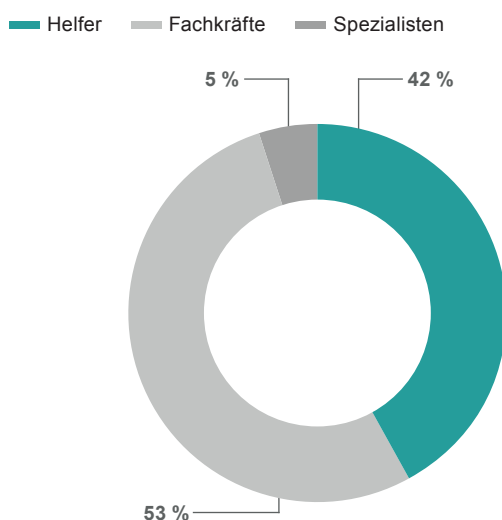


Abb. 42: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte nach Anforderungsniveau in der Berufsgruppe „Hauswirtschaft und Verbraucherberatung“ (eigene Darstellung auf Basis der Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2023a), Stichtag: 30.06.2023)

KAPITEL 3

Betrachtet man die soziodemografischen Merkmale der Helfer:innen innerhalb der Berufshauptgruppe „Hauswirtschaft und Verbraucherberatung“ (Abb. 43) so zeichnet sich ein ähnliches Bild wie in der Gesamtbetrachtung

der haushaltsnahen Dienstleistungen ab. Basisarbeitende mit Hauswirtschaftsberufen sind zum Großteil weiblich (92 Prozent), zwischen 25 und 55 Jahre alt (57 Prozent) und arbeiten hauptsächlich in Teilzeit (82 Prozent).

Beschäftigtenstruktur von Helfer:innen in Hauswirtschaftsberufen

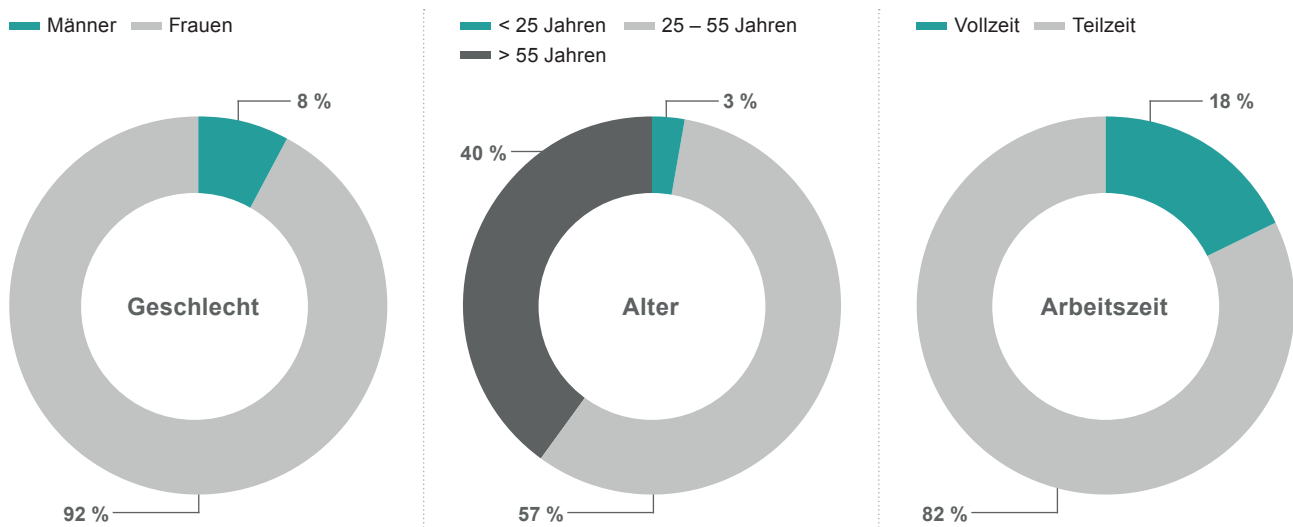


Abb. 43: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte mit Anforderungsniveau „Helfer“ nach Geschlecht, Alter und Arbeitszeit in der Berufshauptgruppe „Hauswirtschaft und Verbraucherberatung“ (eigene Darstellung auf Basis der Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2023a), Stichtag: 30.06.2023)

KAPITEL 3

Ein Tag als Beschäftigte bei einer Agentur für haushaltsnahe Dienstleistungen

Vera ist 58 Jahre alt und hat nach einer längeren Arbeitslosigkeit eine Teilzeitanstellung als Hilfskraft in einer Agentur für haushaltsnahe Dienstleistungen gefunden. Eine abgeschlossene Berufsausbildung besitzt Vera – genau wie die meisten ihrer Kolleg:innen – nicht. Allerdings verfügt sie über informell erworbene Vorerfahrungen in der Gebäudereinigung.

Die Agentur betreut zum größten Teil Privathaushalte. Obwohl Veras Einsätze sich manchmal über den Tag verteilen, besucht sie die meisten Kund:innen am Nachmittag und am frühen Abend. Ihre Einsatzorte und -zeiten unterscheiden sich nahezu tagtäglich und werden ihr über den internen Bereich des Internet-Auftritts der Agentur kommuniziert. Wenn Vera sich mit Kund:innen gut versteht, kann sie ihre Präferenz für diese Kund:innen der Agentur kommunizieren, die so gut es geht Rücksicht auf ihre Wünsche nimmt. Gerade für ältere Kund:innen ist es nach Veras Erfahrung oft von Bedeutung, dass immer dieselbe Person zur selben Zeit vorbeikommt.

An einem typischen Arbeitstag hat Vera ihren ersten Einsatz um circa 15:00 Uhr. Während die meisten Kund:innen vorwiegend Hilfe bei Reinigungsarbeiten wie Fensterputzen, Geschirrspülen, Staubsaugen, Wäsche machen oder Bügeln benötigen, ist Vera auch in Familien tätig, mit denen über die Zeit ein vertrauensvolles Verhältnis entstanden ist. Häufig vertrauen sie ihr auch für kurze Zeiträume die Aufsicht über ihre Kinder an, um in der Zwischenzeit Erledigungen machen zu können. Normalerweise verbringt Vera eine bis zwei Stunden bei den Kund:innen.

Wenngleich sie stolz auf ihre Arbeit ist und sie als sinnstiftend empfindet, hält Veras Arbeitstag zahlreiche Herausforderungen bereit: Einige Kund:innen haben ein



großes Mitteilungsbedürfnis und verwickeln Vera in ausgiebige Gespräche, die Vera mit der verfügbaren Zeit ausbalancieren muss. Darüber hinaus kämpfen einige ihrer Kund:innen mit schweren Schicksalsschlägen – eine Kundin von Vera hat zum Beispiel nach einem Todesfall in der Familie ein Alkoholproblem entwickelt und ist nicht mehr in der Lage, sich selbst angemessen um den Haushalt zu kümmern. Vera mag die Kundin gerne und trotzdem verlangen ihr Suchtproblem und die Gerüche in ihrem Haushalt mentale und physische Belastbarkeit von Vera.

Normalerweise arbeitet Vera an vier Tagen in der Woche und ist gegen 21:00 Uhr mit dem letzten Einsatz fertig; eine wirkliche Pause macht sie nicht. Wenn sie Einsätze an Wochenenden übernimmt, verteilen sich die einzelnen Besuche mehr über den Tag und finden selten gegen Abend statt. Nach jedem Einsatz markiert Vera diesen im internen Bereich der Agentur-Webseite als abgeschlossen.

KAPITEL 4

Wie können Politik und Gesellschaft die Rahmenbedingungen für Basisarbeit beeinflussen?

Wenngleich diese Veröffentlichung den Fokus auf den betrieblichen Kontext legt, ist nicht von der Hand zu weisen, dass auch Politik und Gesellschaft in hohem Maße die Rahmenbedingungen für Basisarbeit und die in dieser Tätigkeitsform beschäftigten Menschen bestimmen.

Gleichermaßen können sie auch Betriebe dabei unterstützen, für eine angemessene Wertschätzung und Förderung von Basisarbeitenden zu sorgen. Nachfolgend werden Ansätze vorgestellt, die in diesen beiden Handlungsbereichen für eine Veränderung sorgen können.

Wie lässt sich mehr Wertschätzung in der Gesellschaft schaffen?



Bewusstseinsstärkung für den Beitrag von Basisarbeitenden zur Aufrechterhaltung des öffentlichen Lebens



Aufklärungsarbeit in Schulen und am Ausbildungsplatz



Stärkere Sichtbarkeit von Basisarbeitenden in der Gesellschaft, z. B. in öffentlichen Medien (TV, Radio, Zeitung, Internet)



Kampagnen zur Schaffung von Aufmerksamkeit (z. B. Erfahrungsberichte, „Ein Tag im Leben eines Basisarbeitenden“...)

Steigerung der Wertschätzung von Basisarbeitenden

Auf **gesellschaftlicher Ebene** gilt es insbesondere, das Bewusstsein für den Beitrag von Basisarbeitenden zur Aufrechterhaltung des öffentlichen Lebens zu stärken. Zu dieser Bewusstseinsstärkung können nicht zuletzt Maßnahmen wie eine entsprechende Aufklärungsarbeit in Schulen und am Ausbildungsplatz, eine stärkere Sichtbarkeit von Basisarbeitenden, z. B. in öffentlichen Medien, oder auch gezielte Kampagnen zur Schaffung von Aufmerksamkeit förderlich wirken. Im Rahmen der beiden vorab beschriebenen Online-Befragungen in den Jahren 2022 und 2024 ([Hintergrundinformationen](#)) zeigt sich, dass den vier zur Auswahl gestellten Instrumenten von jeweils mehr als 40 Prozent der Beschäftigten der acht Fokusbranchen eine hohe bzw. sehr hohe Wirksamkeit bescheinigt wird (Abb. 44).

Auch die **politische Ebene** ist in der Pflicht, zur Stärkung der Wertschätzung von Basisarbeit beizutragen. Hier wird die höchste Wirksamkeit in den o. g. Online-Umfragen über alle Branchen hinweg und zu beiden Erhebungszeitpunkten bei der Erhöhung des Mindestlohns gesehen. Dies verwundert angesichts der in [Kapitel 1](#) dargestellten teils prekären Beschäftigungssituation vieler Basisarbeitender kaum, da ein höherer Mindestlohn zumindest ein wenig mehr Sicherheit gewährleistet. Ebenso bedeutsam erscheint es daher auch, sich mit den Arbeitsbedingungen von Basisarbeitenden stärker als bisher auseinanderzusetzen. Weitere Maßnahmen zur Erhöhung der Wertschätzung auf politischer Ebene sind die Integration von Basisarbeitenden in die politische Arbeit auf Bundes-, Landes- und Kommunal-

Abb. 44: Instrumente zur Erhöhung der Wertschätzung von Basisarbeitenden in der Gesellschaft (eigene Darstellung; zur Auswahl gestellte Instrumente in zwei Online-Umfragen in den Jahren 2022 und 2024 in acht Fokusbranchen, für nähere Informationen siehe [Hintergrundinformationen](#))

KAPITEL 4

ebene, die Schaffung einer branchenübergreifenden Interessensvertretung für Basisarbeitende und die Bewusstseinsstärkung für den Beitrag von Basisarbeitenden zur Sicherung des Wirtschaftsstandorts. Nicht zuletzt gilt es, die Forschungsaktivitäten mit Bezug zu Basisarbeit weiter voranzutreiben und damit auch dazu beizutragen, dass sich eine Gruppenidentität von Basisarbeitenden als feste Größe im deutschen Arbeitssystem entwickelt (Bovenschulte et al. 2021). Gerade in Branchen mit einem hohen Maß an Interaktionsarbeit (z. B. Einzelhandel, Gesundheitswesen, Hotel- und Gaststättengewerbe, haushaltsnahe Dienstleistungen) wird den Beschäftigten und hier wiederum insbesondere den Basisarbeitenden vielfach nicht der Respekt entgegengebracht, der ihnen gebührt. Projekte wie das vom BMBF geförderte **#RespectWork** (Bahl et al. 2023), das sich vor allem auf den Einzelhandel konzentrierte, können helfen, Unternehmen Instrumente und Ideen an die Hand zu geben, um einen respektvollen Umgang zu fördern, so beispielsweise durch Befragungen von Mitarbeitenden und Kund:innen oder sogenannte „Respektwochen“ (nähere Informationen hierzu

finden sich in [Kapitel 6](#)). Mit der Erfassung und Steigerung von organisationalem Respekt beschäftigt sich auch das vom BMAS geförderte Projekt **ORBIT**, in dessen Verlauf ein Screening-Prozess und „Respect-Maps“ entwickelt werden sollen. Nicht zuletzt schaffte das BMAS mit der im Jahr 2021 initiierten Dialogreihe „Basisarbeit. Mitten drin und außen vor“ erstmals eine Plattform, auf der sich Expert:innen aus Wissenschaft, Politik und Praxis mit unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen und aus verschiedenen Perspektiven mit dem Thema auseinandersetzen. **Basisarbeit** ist auch als einer der vier Themenbereiche der BMAS-Politikwerkstätten im Rahmen des Programms **ARBEIT: SICHER + GESUND** definiert.

Den Teilnehmenden an den beiden Online-Umfragen im Rahmen der o. g. Forschungsprojekte werden insgesamt neun Instrumente zur Förderung der Wertschätzung auf politischer Ebene zur Auswahl gestellt. Über beide Befragungen hinweg bewerten dabei die Teilnehmenden aus den acht Fokusbranchen die gleichen fünf Instrumente als besonders hoch bzw. sehr hoch wirksam (Abb. 45).



Abb. 45: Instrumente zur Erhöhung der Wertschätzung für Basisarbeitende seitens der Politik (eigene Darstellung; zur Auswahl gestellte Instrumente in zwei Online-Umfragen in den Jahren 2022 und 2024 in acht Fokusbranchen, für nähere Informationen siehe [Hintergrundinformationen](#))

KAPITEL 4

Verbesserte Förderung von Basisarbeitenden

Auch die gezielte Förderung von Basisarbeitenden spielt eine entscheidende Rolle dabei, die gesellschaftliche Akzeptanz dieser Beschäftigtengruppe zu stärken und zu einer Verbesserung ihrer Arbeits- und Lebensbedingungen beizutragen. Dabei beziehen sich mögliche Maßnahmen auf eine finanzielle und soziale Förderung sowie den Umgang mit Gesundheitsrisiken ebenso wie auf die Bildungspolitik, die gewerkschaftliche und tarifliche Einbindung sowie die Unterstützung von Unternehmen im Umgang mit Basisarbeitenden von staatlicher Seite (Rump et al. 2024c).

Im Bereich der finanziellen und sozialen Förderung scheinen insbesondere die Anpassung des Lohngefüges für Basisarbeit, die Förderung von sicheren Beschäftigungsverhältnissen für Basisarbeitende, eine stärkere finanzielle Unterstützung von Basisarbeitenden bzw. deren Familien ohne existenzsicherndes Grundeinkommen und die Verstärkung von sozialpolitischen Maßnahmen zur Vermeidung von Altersarmut den Teilnehmenden an den Online-Befragungen vielversprechend für eine Verbesserung der Rahmenbedingungen. Auch eine solidarische Lohn- und Steuerpolitik mit Umverteilungskomponenten in Richtung Geringverdiener:innen findet Zustimmung in den beiden o. g. Befragungen. Gerade angesichts der Tatsache, dass Basisarbeit vielfach im Schichtbetrieb oder zu eher unüblichen Tageszeiten stattfindet, stellt auch der Ausbau der Kinderbetreuung in Randzeiten ein entscheidendes Kriterium dar, um die Arbeitsmarktintegration zu unterstützen.

Vor dem Hintergrund der für Basisarbeitende nicht selten erhöhten Gesundheitsrisiken im psychischen und körperlichen Bereich, die bereits in [Kapitel 1](#) thematisiert wurden, ist dafür zu plädieren, diese adäquat in den Fokus zu nehmen und nicht zuletzt im Bereich des Arbeitsschutzes entsprechende Maßnahmen zu ergreifen (Tautz 2021). Durch die „Randlage“ im Arbeitsgeschehen erscheint es auch erforderlich, Arbeitsverhältnisse von offizieller Seite regelmäßig zu kontrollieren und zu überwachen (z.B. im Hinblick auf Schwarzarbeit), Betriebe zum Arbeitsschutz

zu beraten, zu informieren und zu qualifizieren und durchgängige Gefährdungsbeurteilungen durchzuführen (Zwingmann 2022). Auch verlässliche Regelungen für Basisarbeitende mit körperlichen Einschränkungen und öffentliche Unterstützungsangebote zum Umgang mit Ängsten, mangelndem Selbstvertrauen etc. nehmen eine hohe Bedeutung ein. Dies gerade vor dem Hintergrund, dass nicht wenige Basisarbeitende im Rahmen ihrer privaten und/oder beruflichen Situation problematische Erfahrungen in Bezug auf schulisches oder berufliches Scheitern und mangelnde Wertschätzung machen (Rump et al. 2024c).

Auf bildungspolitischer Ebene stehen vor allem die Qualifizierung und Kompetenzentwicklung im Fokus. Eine entscheidende Rolle spielt in Bezug auf Basisarbeit – auch nach Ansicht der Teilnehmenden an den beiden o. g. Online-Befragungen – die stärkere Anerkennung informeller Kompetenzen, die beispielsweise durch langjährige Berufserfahrung erworben wurden. Auch das Lösen bestimmter Berufsbilder vom Nachweis der formalen Qualifikation kann Eintrittshürden gerade für Menschen mit einer lückenhaften Schul-, Ausbildungs- und Berufsbiografie, aber auch für Geflüchtete, deutlich verringern (Severing 2018; Holtkötter 2021). Bereits heute lässt sich erkennen, dass es in bestimmten Teilbereichen des Arbeitsmarktes weniger um die fachliche Qualifikation, sondern vielmehr um den Besitz der für eine bestimmte Tätigkeit erforderlichen Erfahrungen und Fertigkeiten geht (Bovenschulte et al. 2021). Dies spiegeln auch die durchgeführten Interviews, z. B. im Bereich Garten- und Landschaftsbau, wider. Hinzu kommt die immer häufiger auftretende Situation eines Mangels an Auszubildenden in vielen Berufen und eines gleichzeitig brachliegenden Potenzials an arbeitslosen „Helfern“, die in eben diese Berufsbereiche eintreten möchten. Gerade in Engpassberufen kann über diesen Weg Nachwuchs gesichert werden. Dies kann durch eine reguläre Ausbildung, ggf. unterstützt im Rahmen der assistierten Ausbildung, oder eine Umschulung erfolgen. Dabei sollten ganz bewusst auch ältere Arbeitnehmende berücksichtigt werden, für die Instrumente wie Teilqualifizierungen oder

KAPITEL 4

auch berufsbegleitende Qualifizierungen in Teilzeit attraktiv sein können. Hier kommt es auch darauf an, ob der Zielberuf reglementiert ist oder nicht. In reglementierten Berufen ist eine spezifische Berufsqualifikation (durch Ausbildung oder Umschulung) Voraussetzung für die Ausübung der Tätigkeit, während in nicht-reglementierten Berufen der Kompetenzerwerb über berufsabschlussfähige Teilqualifikationen bis hin zur Externenprüfung oder auch über Anpassungsqualifizierungen ausreichend sein kann. Einen Überblick über mögliche Instrumente gibt die folgende Aufstellung (KOFA 2023a):

- (Berufsabschlussfähige) Teilqualifikationen richten sich an an- und ungelernete Erwachsene über 25 Jahren ohne beruflichen Abschluss. Ziel ist es, Module eines anerkannten Berufsabschlusses zu erwerben, wobei es Zertifikate für die einzelnen Abschlüsse der Teilqualifikationen gibt. Nach Abschluss aller Module kann eine Externenprüfung angestrebt werden, um einen formalen Berufsabschluss zu erlangen. Gefördert werden (teilweise oder vollständig) die Lehrgangskosten sowie Zuschüsse zum Arbeitsentgelt im Rahmen des Qualifizierungschancengesetzes. Informationen finden sich beispielsweise bei der Bundesagentur für Arbeit (BA) oder bei der Deutschen Industrie- und Handelskammer (DIHK).
- Umschulungen, in jüngster Zeit auch vermehrt als Reskilling bezeichnet, verfolgen das Ziel, Menschen mit einer ersten abgeschlossenen Berufsausbildung, die in ihrem ursprünglichen Beruf nicht mehr arbeiten können oder wollen, für eine alternative Tätigkeit zu qualifizieren. Einen Überblick über Umschulungsangebote gibt zum einen die BA, zum anderen bieten regionale Bildungsträger, Kammern etc. ebenfalls Unterstützung. Unter bestimmten Bedingungen erfolgt auch eine Förderung durch die BA.
- Für Teilzeitbeschäftigte besteht auch die Möglichkeit, eine Ausbildung mit reduzierten Arbeitsstunden (jedoch gleichbleibenden Stunden in der Berufsschule) zu absolvieren, wobei die genaue Dauer der Arbeitszeit zwischen dem Betrieb, den Auszubildenden und der zuständigen Stelle, wie z. B. einer Kammer, vereinbart wird und zwischen 20 und 35 Stunden wöchentlich betragen kann. Je nach Umfang dieser Stundenzahl verlängert sich die Gesamtausbildungszeit entsprechend.
- Anpassungsqualifizierungen vermitteln An- und Ungelernten einzelne Kompetenzen zur Ausübung bestimmter Aufgaben, zum Beispiel zum Umgang mit speziellen Arbeitsmitteln. Sie ersetzen allerdings keine Ausbildung. Angeboten werden solche Maßnahmen von öffentlichen Bildungseinrichtungen und privaten Weiterbildungsunternehmen.
- Eine Externenprüfung bietet die Möglichkeit, ohne (vollständige) Berufsausbildung an einer Abschlussprüfung teilzunehmen. So kann auf Basis beruflicher Erfahrungen und betrieblicher Praxis ein Berufsabschluss erworben werden, wenn eine betriebliche Praxis von etwa 1,5-mal der Dauer der regulären Ausbildung vorliegt oder alle Module der Teilqualifizierung durchlaufen wurden. Voraussetzungen und nähere Informationen, zum Beispiel über entsprechende Vorbereitungskurse, gibt es unter anderem bei der BA, bei Kammern und Bildungsträgern.
- In einem Anerkennungsverfahren kann von den jeweils zuständigen Stellen (i. d. R. Industrie- und Handelskammern (IHKs) oder Handwerkskammern (HWKs)) geprüft werden, ob ein im Ausland erworbener Berufsabschluss als gleichwertig mit einem deutschen „Referenzberuf“ anzusehen ist oder auf Basis eines „Defizitbescheids“ noch Weiterbildungsbedarf besteht. Ein beispielhaftes Unterstützungsangebot stellt das BQ-Portal des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) dar, in dem sich Detailinformationen zur Bewertung und Einordnung ausländischer Berufsqualifikationen finden.

Grundsätzlich gilt es, die Heterogenität der Basisarbeitenden in Bezug auf ihre soziodemografischen Merkmale, ihren beruflichen Hintergrund und ihre soziali-

KAPITEL 4

sationsbedingten Voraussetzungen bei der Gestaltung öffentlich geförderter Aus- und Weiterbildung stärker zu berücksichtigen und somit die Unterstützungslandschaft an die jeweilige erwerbs- und lebensbiografische Situation anpassbar zu gestalten. Nicht vergessen werden sollte bei der Qualifizierung von Basisarbeitenden, dass diese in vielen Fällen „lernentwöhnt“ sind, teils schlechte Erfahrungen mit Schule und Lernen verbinden und sich vielfach in einem ebenfalls eher bildungsfernen Umfeld bewegen. Daraus resultierende mentale Hürden gilt es proaktiv anzugehen und passende Instrumente anzubieten. Öffentliche Unterstützungsangebote zum Umgang mit Lernhemmnissen können hier Abhilfe schaffen. Zu beachten gilt bei allen Bestrebungen bezüglich der Qualifizierung von Basisarbeitenden allerdings, wie bereits angesprochen, dass nicht suggeriert werden sollte, dass das „Herausqualifizieren“ aus der Basisarbeit das erklärte Ziel ist. Vielmehr sollte der individuelle Nutzen für den bzw. die Einzelne:n im Mittelpunkt stehen (Rump et al. 2024c). Einige konkrete öffentliche Maßnahmen und Initiativen, die Unternehmen bei der Weiterentwicklung ihrer Basisarbeitenden unterstützen, sind auch in [Kapitel 5](#) und [Kapitel 6](#) aufgeführt.

Auch die gewerkschaftliche Organisation und tarifliche Einbindung, die schon in [Kapitel 1](#) aufgegriffen wurden, nehmen unweigerlich Einfluss auf die Gestaltung der Arbeitsbedingungen von Basisarbeitenden. So können über eine gestärkte Sozialpartnerschaft und die Erhöhung des gewerkschaftlichen Organisationsgrades von Basisarbeitenden Forderungen wie die Allgemeinverbindlichkeit von Tarifverträgen gestellt und die ökonomische Situation von Basisarbeitenden stabilisiert werden (Promberger et al. 2018; Struck 2018; Bovenschulte et al. 2021). Auch eine stärkere Vernetzung unterschiedlicher Akteur:innen auf regionaler Ebene stellt einen vielversprechenden Ansatz dar, um innovative Projekte umzusetzen und gemeinsam neue Ideen zu entwickeln. Zwar gibt es bereits seit vielen Jahren Netz-

werke zur Fachkräftesicherung, die das gemeinsame Potenzial von Gewerkschaften, Arbeitsagenturen, Kammern, Unternehmen, Wirtschaftsförderern etc. nutzen. Allerdings war der Fokus auf Basisarbeit bislang kaum gegeben (Schönborn-Waldorf 2021). Hier könnten beispielsweise betriebsübergreifende Angebote etabliert werden, wie z. B. Arbeitssicherheitschulungen für Basisarbeitende.

Nicht zuletzt erscheint es hilfreich, Arbeitgeber beim Umgang mit Basisarbeitenden zu unterstützen. Hier wünschen sich viele Unternehmen neben der Förderung von Weiterbildungsformaten auch finanzielle Unterstützung, beispielsweise zur Implementierung einer geeigneten Lern-Infrastruktur im eigenen Haus (Seyda et al. 2018; Diettrich 2019; Schöpfer-Grabe und Valhaus 2019). Auch die Stärkung der betrieblichen Sozialarbeit wird als entscheidend angesehen, um gerade auch Basisarbeitende in problematischen Lebenssituationen angemessen betreuen zu können (Beyer et al. 2015; Bruckmeier und Hohmeyer 2018). Zudem erscheint eine Beratung von Unternehmen sinnvoll, um den Herausforderungen im Kontext der Gewinnung und Bindung von Basisarbeitenden sowie der Schaffung guter Arbeitsbedingungen bewusst zu begegnen. Dabei geht es nicht zuletzt darum, bestehende Unterstützungsstrukturen, beispielsweise im Rahmen des [Qualifizierungschancengesetzes](#) und der Erweiterung im Zuge des [„Arbeit-von-Morgen-Gesetzes“](#), stärker bekannt zu machen und Hilfestellung bei der Beantragung und Umsetzung zu bieten. Denn diese Förderinstrumente zielen vor allem auf die Qualifizierung von An- und Ungelernten sowie auf Menschen, die vom Strukturwandel oder der Digitalisierung betroffen sind (KOFA 2023b).

Erneut bestätigen sich über beide Teilnehmendengruppen in den o. g. Online-Befragungen hinweg von den zur Auswahl gestellten Instrumenten die „Top 10“ zur Förderung von Basisarbeitenden auf außerbetrieblicher Ebene (Abb. 46).

KAPITEL 4

Instrumente zur Förderung von Basisarbeitenden auf außerbetrieblicher Ebene (Top 10)











Wie könnte die Förderung von Basisarbeitenden auf außerbetrieblicher Ebene verbessert werden (Top 10)?	
	Stärkere finanzielle Unterstützung von Basisarbeitenden bzw. deren Familien ohne existenzsicherndes Grundeinkommen
	Anpassung des Lohngefüges für Basisarbeit
	Förderung von sicheren Beschäftigungsverhältnissen für Basisarbeitende
	Verbesserte Angebote zu Kinderbetreuung in Randzeiten (aufgrund häufig unüblicher Arbeitszeiten von Basisarbeitenden)
	Stärkung Anerkennung von informellen Kompetenzen (z.B. durch langjährige Berufserfahrung)
	Verstärkung von sozialpolitischen Maßnahmen zur Vermeidung von Altersarmut
	Stärkung Tarifbindung für Basisarbeit
	Verstärkte Förderung berufsbegleitender Qualifizierungen in Teilzeit
	Verlässliche Regelungen für Basisarbeitende mit körperlichen Einschränkungen
	Geförderte Bildungsangebote zur außerbetrieblichen Weiterbildung

Abb. 46: Instrumente zur Verbesserung der Förderung für Basisarbeitende auf außerbetrieblicher Ebene (eigene Darstellung; zur Auswahl gestellte Instrumente in zwei Online-Umfragen in den Jahren 2022 und 2024 in acht Fokusbranchen, für nähere Informationen siehe [Hintergrundinformationen](#))

Bedeutung der politischen und gesellschaftlichen Dimension

Es gilt sich vor Augen zu führen, dass eine mangelnde Wertschätzung der Tätigkeiten von Basisarbeitenden seitens Politik und Gesellschaft in vielerlei Hinsicht negative Auswirkungen mit sich bringt und insofern ein Gegensteuern essentiell ist. Zum einen ist hier die persönliche Ebene zu betrachten. Gesundheit und Wohlbefinden hängen erwiesenermaßen auch davon ab, inwieweit die eigene berufliche Leistung anerkannt und wertgeschätzt wird. So erleben Menschen, die ihren sozialen Status als niedrig empfinden, gesundheitliche Nachteile (u. a. Tautz 2021). Holtkötter (2021) weist zudem darauf hin, dass die Förderung der Wertschätzung gerade vor dem Hintergrund wichtig ist, dass für viele Basisarbeitende ihre Tätigkeit eine Möglichkeit der (erneuten) Teilhabe an der Erwerbsgesellschaft bedeutet und insofern ein hohes Gut darstellt. Dies bedingt auch, sich trotz geringer finanzieller Besserstellung gegen Transferleistungen und für eine – meist körperlich oder psychisch anspruchsvolle –

Beschäftigung zu entscheiden. In jüngster Zeit ist dieser Zusammenhang im Zuge der Bürgergelderhöhung verstärkt in die öffentliche Diskussion gelangt. Zudem spricht Mährle (2021) von der Gefahr, dass nicht nur die Identifikation mit der Arbeit, sondern auch die mit dem eigenen Staat und der Gesellschaft erheblichen Schaden nehmen kann. Diesbezüglich besteht ein nicht unerhebliches Risiko, dass Menschen, die sich nicht wertgeschätzt und nicht gesehen bzw. gehört fühlen, sich politisch instrumentalisieren lassen (Wiese 2021; Rump et al. 2024c). Des Weiteren sollte nicht vergessen werden, dass von den heute tätigen Basisarbeitenden und deren Wertschätzung eine Signalwirkung ausgeht. Sie bestimmt mit darüber, inwieweit auch nachfolgende Generationen diese nach wie vor in breiten Teilen „systemrelevanten“ Tätigkeiten ausüben können und wollen – was gerade in Zeiten des immer brisanter werdenden demografischen Wandels ein bedeutsames Thema ist, auf das auch im Praxisbeispiel der [WertArbeit Steinfurt gGmbH](#) hingewiesen wird.

KAPITEL 5

Welche praxisnahen Gestaltungstipps gibt es für Basisarbeit in Unternehmen und Institutionen?

Führt man sich vor Augen, wie Basisarbeit charakterisiert ist, wird deutlich, dass Maßnahmen zur Gewinnung und Bindung dieser Beschäftigtengruppe und zur Gestaltung „guter Basisarbeit“ sich – wie auch schon im gesellschaftlichen und politischen Kontext hervorgehoben – insbesondere auf die Steigerung der Wertschätzung und den Erhalt bzw. die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit fokussieren sollten (Rump et al. 2024c). Ebenso sei noch einmal darauf hingewiesen, dass Basisarbeit keineswegs anforderungsarm ist, sondern je nach Branche durchaus erhebliche Ansprüche an die physische und/oder psychische Belastbarkeit und Interaktionsfähigkeit der Beschäftigten stellt und es vielfältiger Kompetenzen bedarf (Lück et al. 2023).

Auch die Forschung beschäftigt sich in jüngerer Zeit verstärkt mit „guter Arbeit“ für Basisarbeitende. Die beiden vorab beschriebenen Forschungsprojekte haben durch intensive Literaturanalysen, qualitative Interviews in acht Berufsfeldern, in denen besonders viele Basisarbeitende anzutreffen sind, und quantitative Befragungen eine Vielzahl an Maßnahmen und Instrumenten zutage gefördert, mit denen sich Wertschätzung und Beschäftigungsfähig-

keit auch im betrieblichen Kontext fördern lassen. Dabei sind sowohl branchenübergreifende Empfehlungen entstanden, die Gegenstand dieses Kapitels sind, als auch spezifische Handlungsansätze für die acht Fokusbranchen, die sich in **Kapitel 6** finden lassen.

Für die Systematisierung der folgenden ausgewählten Gestaltungstipps und die bessere Übertragbarkeit auf die betriebliche Praxis empfiehlt sich eine Aufschlüsselung in verschiedene personalpolitische Handlungsfelder: Unternehmenskultur, Führung, Arbeitsorganisation, Gesundheitsförderung, Mitarbeitergewinnung und Personalentwicklung. Dabei sei vorausgeschickt, dass viele der aufgeführten Maßnahmen und Instrumente allen Beschäftigten dienen. Sie speziell für Basisarbeitende zu thematisieren und alle Beteiligten für ihre Notwendigkeit zu sensibilisieren, ist allerdings bereits der erste Schritt zur Förderung dieser noch viel zu oft „unsichtbaren“ Gruppe. Mitarbeiterbindung ist bewusst nicht als separates Handlungsfeld definiert, da sie sich gewissermaßen als Querschnittsthema durch alle Handlungsfelder zieht, die durch eine entsprechende Ausgestaltung auf die Bindung einzahlen.

Unternehmenskultur

Instrumente dieses Handlungsfelds zielen auf den allgemeinen Rahmen der Arbeitsrealität von Basisarbeitenden und sind daher von großer personalpolitischer Bedeutung. Denn in der Unternehmenskultur spiegeln sich die Werte und Normen wider, die im Miteinander von Arbeitgebern und Arbeitnehmenden gepflegt und gelebt werden. Damit stellt die Unternehmenskultur eine Art „Wertefundament“ dar und nimmt maßgeblichen Einfluss auf das Denken und Handeln der Beschäftigten.

Im Zusammenhang mit Basisarbeit sollte auf betrieblicher Ebene Wertschätzung gegenüber der geleisteten, oft systemrelevanten Tätigkeit im Vordergrund stehen. Diese beschränkt sich nicht ausschließlich auf eine faire Entlohnung, wenngleich dieser Aspekt selbstverständlich eine hohe Bedeutung einnimmt. So ist in den beiden quantitativen Befragungen im Rahmen der o. g. Forschungsprojekte eine angemessene Bezahlung für Basisarbeitende die Top-Nennung in Bezug auf Instrumente zur Steigerung der betrieblichen Wertschätzung. Jedoch leiden Basisarbeitende über alle Branchen hin-

KAPITEL 5

weg auch unter einer Abwertung ihrer Tätigkeiten bis hin zu respektlosem Verhalten seitens Vorgesetzter und Kolleg:innen sowie von Kund:innen, Patient:innen oder Gästen. Diese fehlende Wertschätzung bildet ein Hindernis für die Entwicklung einer positiven arbeitsbezogenen Identität. In der Konsequenz können das Engagement und die Motivation der Beschäftigten deutlich sinken, und auch negative gesundheitliche Folgen können entstehen. Hierauf wird an anderer Stelle noch näher einzugehen sein. Während der Beitrag, den Basisarbeitende zum Erfolg der Organisation leisten, in den Tätigkeitsfeldern, in denen sie den Großteil der Belegschaft stellen, meist deutlich zu erkennen ist, fällt er in der Regel in Branchen, die hauptsächlich Fachkräfte beschäftigten, nicht direkt ins Auge. Dort ist es insofern umso wichtiger, eine Unternehmenskultur zu schaffen, die proaktiv einen wertschätzenden Umgang mit den Basisarbeitenden anstößt und diesen immer wieder den Sinn ihrer Tätigkeit für die eigene Organisation und/oder die Gesellschaft vor Augen zu führen.

Ein weiteres Hindernis auf dem Weg zu einer positiven arbeitsbezogenen Identität und Symptom der mangelnden Wertschätzung ist die (implizite) Annahme, Basisarbeit wäre lediglich die unterste Sprosse, von der aus die Beschäftigten mittels Weiterbildungen bestrebt sein sollten, weiter aufzusteigen. Dieser Annahme entgegen erleben viele Basisarbeitende ihre Tätigkeit durchaus als erfüllend. Dies geschieht insbesondere dann, wenn sie einen Nutzwert für die Gesellschaft und/oder für ihre eigene Organisation erkennen. Auch dies sollte stets bedacht und den in dieser Arbeitsform beschäftigten Menschen nicht suggeriert werden, dass man ihr berufliches Wirken als Übergangslösung oder gar als bedauernd empfindet, sondern vielmehr, dass es einen entscheidenden Baustein in einem großen Ganzen darstellt.

PRAXISNAHE GESTALTUNGSTIPPS

Sorgen Sie für eine nach innen und außen gelebte Wertschätzung aller Mitarbeitenden-gruppen im Unternehmen:

- Verdeutlichen Sie den Basisarbeitenden selbst, aber auch der restlichen Belegschaft, welchen Anteil am Erfolg Ihrer Organisation bzw. an der Erreichung der gemeinsamen Ziele die Basisarbeiten ausmachen. Dies kann beispielsweise durch entsprechende Beiträge in einer Mitarbeitendenzeitschrift, im Intranet oder am „Schwarzen Brett“, das gerade für Menschen ohne Bildschirmarbeitsplatz noch immer ein zentrales Informationsmedium darstellt, umgesetzt werden.
- Stehen Sie nach innen und außen dafür ein, dass Basisarbeitenden jederzeit auf Augenhöhe begegnet wird. Stellen Sie in diesem Zusammenhang klar, dass Sie aktiv und unmissverständlich unangemessenem Verhalten gegenüber Ihren Basisarbeitenden seitens Ihrer Kund:innen, Patient:innen oder deren Angehörigen, Gästen etc. im Sinne mangelnder Wertschätzung, übergriffigem oder respektlosem Verhalten entgegenreten. Dies sollte in gleichem Maße gelten, wenn Fach- oder Führungskräfte sich Basisarbeitenden in Ihrer Organisation gegenüber respektlos verhalten.
- Definieren Sie in diesem Zusammenhang klare Grenzen gegenüber Auftraggeber:innen, sensibilisieren Sie diese für menschengerechte Arbeitsbedingungen und beenden Sie in diesem Kontext ggf. auch Geschäftsbeziehungen, wenn sie nicht mehr tragbar erscheinen (Becke 2023; Geiger und Faller 2023; Dworatzek 2024).
- Versuchen Sie, Maßnahmen zur Erhöhung der Wertschätzung gegenüber Basisarbeitenden nachhaltig und nicht kurzfristig zu gestalten, z. B. durch regelmäßige Aktionen, Workshops oder Sensibilisierungsinstrumente.

KAPITEL 5

- Führen Sie eine aktive Maßnahmenplanung zur Verbesserung der gesellschaftlichen Wertschätzung der Basisarbeiten in Ihrer Branche durch, z. B. in Form öffentlicher Kampagnen, oder beteiligen Sie sich an vorhandenen Initiativen. Sie leisten dadurch auch einen Beitrag zur Nachwuchssicherung in Ihrer eigenen Organisation.
- Stellen Sie eine angemessene Bezahlung ihrer Basisarbeitenden sicher. Dies signalisiert Wertschätzung, sichert den Lebensstandard und dient der Mitarbeiterbindung und -gewinnung.
- Verdeutlichen Sie Ihrer gesamten Belegschaft die positiven Effekte ihrer Leistungen, z. B. durch die Platzierung des Unternehmens, der Organisation, der Stadt o. ä. in bestimmten Rankings oder durch ein wohlwollendes Kundenfeedback, das in die zuständigen Teams getragen wird. Stellen Sie dabei deutlich heraus, dass das Gesamteam diese Leistung erbracht hat und nicht nur die Fachkräfte.

Definieren Sie Basisarbeitende als eigenständige Zielgruppe Ihrer Personalpolitik:

- Erfassen Sie die spezifische Fluktuation in der Anzahl an beschäftigten Basisarbeitenden und erheben Sie auch die Gründe für arbeitnehmerseitige Kündigungen.
- Wenn es in Ihrer Organisation einen Betriebs- oder Personalrat gibt, ermutigen Sie diesen, die Belange von Basisarbeitenden explizit in seiner Arbeit zu berücksichtigen. Binden Sie idealerweise die Basisarbeitenden selbst in diese Arbeit ein.
- Sensibilisieren Sie dafür, Basisarbeitende stets mit der korrekten Berufsbezeichnung anzusprechen (z. B. Pflegehilfskraft statt Hilfskraft), um damit Wertschätzung zu signalisieren und zu verdeutlichen, dass sie als Arbeitskräfte nicht als austauschbar angesehen werden.

- Setzen Sie sich mit den ggf. besonderen Bedarfen und Lebenshintergründen der in Ihrer Organisation beschäftigten Basisarbeitenden auseinander (z. B. in Bezug auf die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, Lernhemmnisse, soziale Problemlagen).
- Achten Sie dennoch darauf, Basisarbeitende nicht per se „anders“ zu behandeln bzw. auch in der Kommunikation nicht als gesonderte Gruppe darzustellen.
- Gehen Sie in den Dialog mit den Basisarbeitenden, um zu ermitteln, womit diese sich bei ihrer Arbeit besonders identifizieren und berücksichtigen Sie diese Ankerpunkte für die sogenannte Job-Identität in der Gestaltung von deren Arbeitsaufgaben (Berretta et al. 2023).
- Sprechen Sie mit den Basisarbeitenden in Ihrer Organisation auch regelmäßig über Chancen, die es für sie im Unternehmen gibt, z. B. durch Job Rotation, Weiterbildung, teilweise Übernahme von Tätigkeiten aus Fachprofilen etc.
- Identifizieren Sie gleichermaßen die größten Herausforderungen und Probleme, denen Basisarbeitende in ihrem Arbeitsalltag begegnen und versuchen Sie, mit ihnen gemeinsam Lösungen zu finden.
- Nehmen Sie an Netzwerktreffen (z. B. Sozialpartnerdialoge) teil, treten Sie in Dialog über den Umgang mit Basisarbeitenden mit anderen Betrieben und orientieren Sie sich an den dort erarbeiteten Empfehlungen oder Handreichungen (Ahlhoff et al. 2023).

Fördern Sie das Miteinander aller Beschäftigtengruppen im Unternehmen:

- Verankern Sie im Leitbild Ihrer Organisation die Anerkennung Ihrer vielfältigen Belegschaft mit ihren unterschiedlichen Stärken und ihren Beiträgen zur Erreichung des gemeinsamen betrieblichen bzw. organisatorischen Ziels im Sinne eines „Wir-Gefühls“.

KAPITEL 5

- Fördern Sie vor allem den Austausch zwischen Basisarbeitenden und ihren Fachkolleg:innen, um die Entstehung einer „Zwei-Klassen-Gesellschaft“ und Gruppenbildung zu vermeiden. Dies kann beispielsweise durch die aktive Einbindung von Basisarbeitende in Teambildungsmaßnahmen oder die Teilnahme an Team-Events (z. B. Weihnachtsfeier, Betriebsausflug) erfolgen.
- Regen Sie einen regelmäßigen „Rollentausch“ an, um proaktiv das betriebliche Verständnis für die Arbeit der angestellten Basisarbeitenden zu fördern (z. B. indem qualifizierte Arbeitskräfte für einen oder mehrere Tage im Jahr in die Rolle von Müllwerker:innen, Straßenreiniger:innen, Paketbot:innen oder Küchenhilfen schlüpfen oder indem Hotelangestellte an einem bestimmten Tag im Jahr zu Gästen werden und von den Führungskräften bewirtet werden, worauf auch das Praxisbeispiel des [Hilton Garden Inn](#) eingeht)
- Gehen Sie transparent mit den Voraussetzungen, Vor- und Nachteilen der unterschiedlichen Tätigkeitsbereiche in Ihrer Organisation um, damit Neiddiskussionen nach Möglichkeit vermieden werden können (hierauf wird auch in Bezug auf die [thyssenkrupp Rasselstein GmbH](#) im Praxisteil verwiesen).

Sorgen Sie dafür, dass Basisarbeitende nicht „abgehängt“ und vergessen werden:

- Denken Sie daran, Basisarbeitende in interne Informationsflüsse über für sie relevante Themen einzubinden.
- Stellen Sie sicher, dass auch Beschäftigte ohne eigenen Bildschirmarbeitsplatz Zugang zu elektronischen Informationen, Intranet etc. haben (z. B. über gemeinsam genutzte PCs in Pausenräumen).
- Achten Sie gleichermaßen darauf, dass wichtige Informationen zusätzlich „am Schwarzen Brett“ (das durchaus auch ein digitaler Bildschirm in der

- Kantine, im Pausenraum etc. sein kann) verfügbar sind, bei Bedarf auch in mehreren Sprachen.
- Fördern Sie das Gefühl der Zugehörigkeit zur Organisation seitens der Basisarbeitenden proaktiv, beispielsweise durch Gratulationen zum Geburtstag oder zum Firmenjubiläum.
- Sorgen Sie dafür, dass Basisarbeitende, die im Kontext von Zeitarbeitsverhältnissen für ihre Organisation tätig sind, integriert werden und zwischen ihnen und der Stammebelegschaft ein Verhältnis „auf Augenhöhe“ besteht (auch diesen Aspekt greift das Praxisbeispiel des [Hilton Garden Inn](#) auf).
- Hinterfragen Sie regelmäßig, inwieweit bestimmte zur Mitarbeiterbindung umgesetzte Instrumente, die bislang eher auf Fach- und Führungskräfte ausgerichtet waren (z. B. Vergabe von Belegplätzen in Kindertagesstätten), Ihrer gesamten Belegschaft zugänglich gemacht werden können.

Etablieren Sie ein Betriebsklima, das Vertrauen, Eigenverantwortung und Toleranz fördert:

- Seien Sie tolerant gegenüber Fehlern und leiten Sie auch Ihre Teams an, über diese offen zu sprechen – nicht zuletzt, um aus ihnen lernen zu können. Gerade Menschen, die mit negativen schulischen und/oder beruflichen Erfahrungen belastet sind, kann eine offene Fehlerkultur helfen, Hemmnisse abzubauen (Lück et al. 2023).
- Pflegen Sie eine offene, transparente Kommunikation mit allen Beschäftigten und bleiben Sie mit den Basisarbeitenden bezüglich deren erlebter Arbeitssituation im Austausch. Ermutigen Sie sie, ihre Befindlichkeit zu äußern und auf bestehende Missstände hinzuweisen.
- Schaffen Sie vor dem Hintergrund zunehmend kulturdiverser Belegschaften Sensibilität für interkulturelle Unterschiede und die daraus hervorgehenden Bedürfnisse (z. B. durch eine

KAPITEL 5

flexible Arbeitszeitgestaltung während des Ramadan) bzw. die unterschiedlichen Perspektiven auf gesellschaftspolitische Themen wie z. B. die Covid-19-Impfung (Friemer und Warsewa 2023).

- Vermitteln Sie, dass Beiträge, Ideen und Anregungen, z. B. im Sinne eines betrieblichen Vorschlagswesens, von allen Beschäftigten gleichermaßen erwünscht und wertvoll sind und entsprechend honoriert werden. Eine Möglichkeit hierzu können hierarchie- und teamübergreifende Kreativzirkel darstellen (Katenkamp 2018).

Führung

Neben der Erfüllung wirtschaftlicher Ziele sind Führungskräfte gleichermaßen für die Gestaltung der Arbeitsrealität der Beschäftigten zuständig. Diese beiden Dimensionen von Führungsverantwortung schließen sich nicht gegenseitig aus, sondern sind als komplementär zu verstehen. Ein größeres Verbundenheitsgefühl mit der Führungskraft unter den Mitarbeitenden wirkt sich positiv auf die Unternehmenskultur aus und ermöglicht dem Führungspersonal, als leistungsstarkes Vorbild für die Belegschaft zu agieren. Führungskräfte sind hierbei als Schnittstelle oder auch als „Promoter von oben“ zu sehen. So kann ein Vertrauensvorschuss seitens der Führungskraft, beispielsweise durch die Übertragung neuer Aufgaben an eine:n Basisarbeitende:n, neben einer Stärkung des Selbstbewusstseins ggf. zu dem Wunsch führen, künftig zusätzliche – und ggf. höherwertige Aufgaben – zu übernehmen oder sich beruflich noch einmal weiterzuentwickeln. Mit der Unterstützung von Vorgesetzten und auch Kolleg:innen im Rücken trauen sich gegebenenfalls auch Menschen, die zuvor eher negative schulische und berufliche Erfahrungen sammeln mussten, mehr zu (Rump et al. 2024c).

In der Praxis sind es gerade die Führungskräfte der unteren Ebenen, die am häufigsten in Kontakt mit Basisar-

beitenden kommen (Lüneburg und Beyer 2018). Sie haben somit auch einen entscheidenden Einfluss darauf, wie diese ihre Arbeit erleben – vor allem im Hinblick auf Wertschätzung, Kollegialität und die Sinnhaftigkeit bezüglich übergeordneter Ziele (Carton 2018). Gerade auf dieser Führungsebene fehlt es jedoch nicht selten an entsprechenden Schulungsangeboten für wertorientiertes und individuelles Führen und auch schlichtweg an Zeit zum Führen, da die Führungskräfte vielfach noch stark in die Arbeitsroutinen eingebunden sind und zusätzliche administrative Aufgaben bewältigen müssen (Rump et al. 2024a).

In Bezug auf Führung ist zudem nicht selten zu beobachten, dass sich die Art der Führung an denjenigen orientiert, „... die eine ähnliche Sprache sprechen, ähnliche Arbeitsbedingungen haben und deren Arbeitsplatz ähnlich gestaltet ist wie die der Führungskräfte selbst. Das sind die Fachkräfte und im Büro Arbeitende.“ (Lüneburg und Beyer 2021, S. 319). In der Konsequenz zeigen Studien beispielsweise, dass Verbesserungsvorschläge, die Basisarbeitende mit Bezug zur Arbeitsplanung und zu Prozessabläufen machen, von deren Führungskräften vielfach nicht berücksichtigt bzw. schlichtweg nicht ernst genommen werden. Auch bei der Auswahl für Weiterbildungsmaßnahmen oder der Einteilung in neue Kompetenzteams haben gerade Geringqualifizierte vielfach das Nachsehen (Warnhoff und Krzywdzinski 2018; Wienzek und Virgillito 2018; Gerlmaier 2019).

An dieser Stelle sollte nicht unerwähnt bleiben, dass über viele Jahre hinweg der Fokus insbesondere auf Fachkräften lag und insofern für viele Führungskräfte die stärkere Berücksichtigung der Bedürfnisse von Basisarbeitenden ein Novum darstellt. Dem gilt es von Seiten der Unternehmens- und Personalverantwortlichen Rechnung zu tragen und Führungskräfte für die spezifischen Herausforderungen und Bedarfe von Basisarbeitenden, aber auch für deren essentiellen Beitrag zum Organisationserfolg zu sensibilisieren.

KAPITEL 5

PRAXISNAHE GESTALTUNGSTIPPS

Sensibilisieren Sie Ihre Führungskräfte für die besonderen Bedarfe von Basisarbeitenden:

- Machen Sie die Führungskräfte darauf aufmerksam, dass viele Basisarbeitende durch Lernhemmnisse oder -entwöhnung, negative Erfahrungen in Bezug auf Schule und Beruf sowie prekäre Arbeits- und Lebensverhältnisse belastet sind und dass für sie in der Folge Anerkennung und Wertschätzung eine besondere Rolle spielen.
- Weisen Sie darauf hin, dass eine deutliche und verständliche Wortwahl im Umgang mit Basisarbeitenden i. d. R. eine hohe Bedeutung einnimmt, damit Arbeitsanweisungen, aber auch Hinweise bezüglich Arbeits- und Gesundheitsschutz richtig verstanden werden.
- Informieren Sie Ihre Führungskräfte umfassend darüber, innerhalb welchen Rahmens Basisarbeitenden im Bedarfsfall bei persönlichen Problemen, Beratungs- oder Unterstützungsbedarfen geholfen werden kann, welche Möglichkeiten im Unternehmen bestehen und welche Ansprechpersonen für sie vorhanden sind, wenn sie selbst überfragt sind und beratende Hilfestellung benötigen.

Fördern Sie die Anerkennung und Wertschätzung der Leistung von Basisarbeitenden durch deren Führungskräfte:

- Reflektieren Sie gemeinsam mit den Führungskräften, welchen Beitrag die Basisarbeitenden in dem jeweiligen Bereich zur Bewältigung des Arbeitspensums und zum Erreichen gemeinsamer Ziele leisten. In diesem Zusammenhang gilt es

auch zu verdeutlichen, welchen Vorteil ein stärker orientierter Einsatz der Basisarbeitenden mit sich bringt. Hierdurch lassen sich deren Potenziale optimal nutzen, die Motivation steigt und es wird gleichzeitig signalisiert, dass sie trotz fehlender Qualifikationen oder bei Einschränkungen im Leistungsvermögen ein wertvoller Teil des Gesamtteams sind.

- Machen Sie den Führungskräften bewusst, wie bedeutsam in Zeiten des Arbeitskräftemangels die Bindung der Basisarbeitenden an die Organisation ist und welchen Verlust es darstellen würde, deren Erfahrungswissen zu verlieren.
- Halten Sie Ihre Führungskräfte an, allen Beschäftigten in ihren Teams regelmäßig Feedback zu geben und dabei auch den Basisarbeitenden „auf Augenhöhe“ zu begegnen.

Setzen Sie sich dafür ein, dass konsequent Mitarbeitergespräche mit allen Beschäftigtengruppen geführt werden:

- Achten Sie auf eine regelmäßige Einhaltung der Mitarbeitergespräche, um den persönlichen Kontakt gerade zwischen den Basisarbeitenden und ihren Führungskräften nicht abreißen zu lassen. Nicht selten stehen Führungskräfte häufiger und intensiver im Austausch mit Fachkräften in ihrem Team.
- Sensibilisieren Sie Ihre Führungskräfte dafür, dass Mitarbeitergespräche die Möglichkeit bieten, frühzeitig Überlastung oder Unterforderung bzw. gesundheitliche Probleme zu thematisieren, Gratifikationskrisen¹⁾ vorzubeugen, gemeinsam nach Lösungen für besonders herausfordernde Lebensphasen zu suchen und die

¹⁾ Das Modell beruflicher Gratifikationskrisen (Effort-Reward-Imbalance-Model) beschreibt das wiederkehrend erfahrene Ungleichgewicht zwischen fortgesetzt hoher geleisteter Verausgabung und nicht angemessen gewährter Belohnung (Siegrist 1996). Folgen sind Stresserfahrungen und schließlich gesundheitliche Auswirkungen.

KAPITEL 5

weitere Entwicklung im Betrieb zu besprechen (Guhleemann und Krüger 2018).

- Weisen Sie darauf hin, dass auch private bzw. familiäre Belange Raum in den Mitarbeitergesprächen haben sollten, um etwaige Einflüsse auf die berufliche Sphäre zu kennen und entsprechend reagieren zu können. Machen Sie jedoch gleichermaßen klar, dass ein Eindringen in die Privatsphäre der Mitarbeitenden gegen deren Willen unbedingt zu vermeiden ist.
- Heben Sie die Möglichkeit hervor, in Mitarbeitergesprächen auch Kenntnisse über informelle Kompetenzen und Stärken zu erlangen, die beispielsweise in früheren Tätigkeiten, in der Elternzeit oder auch im ehrenamtlichen Engagement bzw. im Freizeitbereich erworben wurden. Diese können ggf. auch im beruflichen Umfeld wertvoll und nutzbringend sein.

Ermutigen Sie Ihre Führungskräfte zu einer höheren Flexibilität beim Einsatz von Basisarbeitenden:

- Lassen Sie prüfen, ob Aufgaben an Basisarbeitende übertragen werden können, die außerhalb von deren Tätigkeitsprofil liegen und üblicherweise eine formale Qualifikation erfordern (sofern der Eindruck besteht, dass die Basisarbeitenden die entsprechenden Aufgaben dennoch bewältigen können).
- Sensibilisieren Sie Ihre Führungskräfte dafür, den Basisarbeitenden in ihren Teams gegenüber transparent mit den gegebenen Möglichkeiten hinsichtlich persönlicher Weiterentwicklung und -qualifizierung umzugehen und unterstützen Sie sie dabei bei Bedarf bzw. informieren Sie sie über Ansprechpersonen in der Organisation (vgl. hierzu auch in [Kapitel 5](#) den Abschnitt „Personalentwicklung“).
- Ermutigen Sie Ihre Führungskräfte, Basisarbeitende in arbeitsplatzbezogene Entscheidungen und

in Projektteams einzubeziehen und ihnen im Rahmen der gegebenen Möglichkeiten Freiräume bei der Arbeitsgestaltung einzuräumen sowie ihnen mit einem Vertrauensvorschuss zu begegnen.

- Sensibilisieren Sie die Führungskräfte dafür, dass sowohl Über- als auch Unterforderung der Basisarbeitenden vermieden werden sollten, da dies erhebliche psychische Belastungen nach sich ziehen und die Motivation und Leistungsfähigkeit schmälern kann.

Arbeitsorganisation

Unter den Bereich der Arbeitsorganisation fallen alle strukturierten betrieblichen Anstrengungen zur Steigerung der Effizienz alltäglicher Arbeitsabläufe. Neben der Gestaltung von Arbeitsmodellen, vor allem im Hinblick auf Ort und Zeit, gehört auch der Umgang mit der Digitalisierung zu den zentralen Fragestellungen arbeitsorganisatorischer Überlegungen. So können beispielsweise digitale Hilfsmittel Basisarbeitenden die Ausführung von Tätigkeiten über ihrem eigentlichen Qualifikationsgrad ermöglichen (hierzu finden Sie auch Informationen im Praxisbeispiel des [Fraunhofer-Instituts für Materialfluss und Logistik IML](#)). Sie ziehen jedoch gleichermaßen Aspekte wie steigende Anforderungen, abnehmende Handlungsautonomie oder verstärkte Kontrolle nach sich, mit denen es sich proaktiv auseinandersetzen gilt.

Im Zusammenhang mit Basisarbeit scheinen immer mehr Branchen neue Wege in der Arbeitsorganisation zu gehen, indem durch Arbeits- bzw. Funktionsteilung Tätigkeiten, die keine formelle Qualifikation erfordern, von Fachkräften auf Basisarbeitende übertragen werden. Den Fachkräften werden so mehr Kapazitäten für die Erledigung komplexerer Arbeiten verschafft und ein Teil des Drucks genommen, mit einer ständigen

KAPITEL 5

Mangelsituation umgehen zu müssen. So praktizieren beispielsweise Kindertagesstätten erfolgreich ein Zusammenspiel aus Fachpersonal und angelernten Betreuungskräften, die beim An- und Ausziehen, bei der Essensausgabe oder einzelnen Spielangeboten unterstützen können. Ein solcher „Personal-Mix“ bringt für die Basisarbeitenden neben Lerneffekten noch weitere positive Implikationen mit sich. Zu nennen sind der Stolz auf das Geleistete, ein etwaiger Anstoß, sich selbst in eine fachliche Qualifizierung hineinzubegeben, und insbesondere die stärkere Einbindung in die Arbeitsabläufe und Teams. Denn eine Arbeitsteilung entlang formaler Qualifikationen drängt nicht selten Basisarbeitende in den Hintergrund bzw. in einen Bereich außerhalb der Sichtbarkeit der Kolleg:innen sowie der Kund:innen, während sie bei entsprechender Funktionsteilung zu einer essentiellen Stütze zur Bewältigung des Arbeitsvolumens und einem nicht mehr wegzudenkenden Teil des Teams werden können (Becker 2023; Rump et al. 2024a; Rump et al. 2024c). Die Fachkräfte, die Basisarbeitende anleiten und begleiten, übernehmen hierdurch zusätzliche Personal- und Organisationsverantwortung und entwickeln so ihre Führungskompetenzen (weiter), was nicht zuletzt auch zu einer Stärkung ihres Selbstwertgefühls führen kann (Becker 2023). In der quantitativen Befragung des o. g. Projektes Basic sehen die Teilnehmenden aus dem Hotel- und Gaststättengewerbe, der Gesundheitswirtschaft, dem Garten- und Landschaftsbau und den haushaltsnahen Dienstleistungen die Vorteile des „Personal-Mix“ insbesondere darin, dass die zu erledigenden Aufgaben trotz Fachkräftemangel erbracht werden können, die Wertschätzung für Basisarbeitende im Team steigt und Basisarbeitende angeregt werden, sich weiterzuentwickeln bzw. deren Tätigkeitsspektrum sich erweitert. Eher kritisch sehen sie den Aufwand, der für die Fachkräfte zur Anleitung der Basisarbeitenden entsteht. Darüber hinaus zeigen sie sich skeptisch, inwieweit die Aufgaben in der gleichen Qualität erbracht werden können wie mit Fachkräften und befürchten, es komme vermehrt zu Fehlern.

Anpassungen der Arbeitsorganisation sind zusammengefasst ein effektives Mittel, um den betrieblichen Auswirkungen externer Entwicklungen zu begegnen. Darüber hinaus wirken arbeitsorganisatorische Maßnahmen ebenfalls auf benachbarte Themenfelder; eine sinnvolle Arbeitsorganisation trägt beispielsweise zu einer positiveren und verständnisvolleren Unternehmenskultur bei; ausreichende Handlungsspielräume steigern nachweislich Zufriedenheit und Identifikation und wirken gesundheitsförderlich (Dennißen und Dörflinger 2023b). Dies gilt auch für das Einräumen von Möglichkeiten zur Mitsprache und Mitgestaltung, die gerade im Bereich der Basisarbeit oft kaum vorhanden sind (BAuA 2021b; Hasselhorn und Müller 2023).

Nicht zuletzt spielen arbeitsorganisatorische Maßnahmen und hier insbesondere die Arbeitszeitgestaltung eine entscheidende Rolle dabei, inwieweit sich für Beschäftigte Beruf und Privatleben miteinander vereinbaren lassen. Gerade bei Basisarbeitenden gilt hier zu berücksichtigen, dass aufgrund ihrer meist geringen Verdienstmöglichkeiten eine Externalisierung von Leistungen wie Kinderbetreuung oder Haushaltsunterstützung in deutlich geringerem Maße möglich ist als bei Besserverdienenden. Hinzu kommt vielfach eine Wohnsituation in Stadtrandgebieten aufgrund der günstigeren Mietpreise, verbunden mit längeren Anfahrtszeiten, die nicht selten in Ermangelung eines eigenen PKW mit öffentlichen Verkehrsmitteln bewältigt werden müssen. Zudem stehen durchaus einige Basisarbeitende vor der Herausforderung, zur Sicherung ihrer finanziellen Existenz mehr als eine berufliche Tätigkeit ausüben zu müssen. Gleichzeitig zeigt sich jedoch, dass Basisarbeitenden vielfach kaum Vereinbarkeitsangebote gemacht werden (BAuA 2021b). Unstrittig kann eine entsprechend gestaltete Arbeitsorganisation auch bei der Mitarbeiterbindung und bei der Gewinnung von neuen Arbeitnehmenden im Sinne der Arbeitgeberattraktivität hilfreich sein.

KAPITEL 5

PRAXISNAHE GESTALTUNGSTIPPS

Beachten Sie die besonderen Implikationen der Digitalisierung für Basisarbeitende:

- Bringen Sie in Erfahrung, mit welchen digitalen Arbeitsmitteln Basisarbeitende in Ihrer Organisation bereits in Berührung kommen. Hinterfragen Sie auch, ob und in welchem Ausmaß und Rahmen die bestehenden Arbeitsabläufe von Basisarbeitenden (weitere) Maßnahmen zur Digitalisierung nötig machen; beziehen Sie hier idealerweise die Betroffenen selbst in die Überlegungen mit ein.
- Stellen Sie sicher, dass die Basisarbeitenden mit den für ihre Tätigkeit erforderlichen digitalen Arbeitsmitteln und der dazu gehörigen Software umgehen können. Hürden können beispielsweise mangelnde Sprachkenntnisse, eine zu geringe Aufmerksamkeitsspanne oder Analphabetismus sein. Bieten Sie entsprechende Unterstützung an, um etwaige Hürden abzubauen (z. B. Schulungen, Patenprogramme, Erklärungsvideos in mehreren Sprachen etc.).
- Erstellen Sie knappe und einfach formulierte Leitfäden, ggf. in mehreren Sprachen, für den Umgang mit digitalen Tools, die z. B. im Zusammenhang mit der Arbeitsorganisation (z. B. Arbeitszeiterfassung, Schichtplangestaltung, Tourenplanung etc.) verwendet werden und daher von allen Beschäftigten verpflichtend zu nutzen sind und bieten Sie Unterstützung bei Problemen mit der Handhabung an.
- Prüfen Sie, inwiefern digitale Hilfsmittel wie Augmented Reality oder generative Sprachmodelle

Basisarbeitende bei der Bewältigung von Tätigkeiten auch außerhalb ihres Kompetenzbereichs unterstützen können, um ggf. auch höherwertige Aufgaben zu übernehmen (z. B. durch eine Schritt-für-Schritt-Aufarbeitung des Arbeitsprozesses). Hierdurch kann die Beschäftigungsfähigkeit und Motivation von Basisarbeitenden erhöht werden (Berretta et al. 2023).

- Nutzen Sie die Möglichkeiten der Digitalisierung, um Basisarbeitenden mit mangelnden Grundkenntnissen einen größeren Handlungsspielraum zu gewähren. So können beispielsweise mit Hilfe von Rechtschreib-, Grammatik- und Übersetzungsprogrammen auch Menschen mit unzureichenden Kenntnissen in diesen Bereichen vermehrt Dokumentationsaufgaben übernehmen.
- Gehen Sie offen damit um, wie die Digitalisierung sich auf den Anteil und die Ausgestaltung von Basisarbeit in Ihrer Organisation auswirken könnte. Mögliche Szenarien sind Upgrading, Substitution, Stabilisierung, Polarisierung oder Simplifizierung (Rump et al. 2024d; Ittermann und Falkenberg 2019).²⁾
- Beteiligten Sie alle von bestimmten technologischen Neuerungen betroffenen Beschäftigten an deren Entwicklung und Implementierung – idealerweise von Anfang an – und geben Sie ihnen stets die Möglichkeit, durch entsprechendes Feedback aus ihrem Arbeitsalltag zur weiteren Anpassung und Optimierung beizutragen (Berretta et al. 2023).

²⁾ Upgrading = Qualitative Aufwertung der Basisarbeit, da der Qualifizierungsbedarf durch die steigenden Anforderungen erhöht wird; Substitution = Ersatz regelgeleiteter und routineförmiger Basisarbeit durch digitale Technologien; Stabilisierung = Stagnation des Qualifizierungslevels durch kleinschrittige Einführung digitaler Technologien; Polarisierung = Zunahme von Tätigkeiten in der Basisarbeit bei gleichzeitiger Aufwertung von hochqualifizierter Arbeit; Simplifizierung = Qualitative Abwertung von Basisarbeit (Rump et al. 2024d; Ittermann und Falkenberg 2019).

KAPITEL 5

Stellen Sie sicher, dass auch Basisarbeitende an der Flexibilität Ihrer Arbeitsorganisation partizipieren:

- Bedenken Sie bei der Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle stets, dass diese möglichst allen Beschäftigten offenstehen sollten, um Neid Diskussionen zu vermeiden und keine „Zwei-Klassen-Gesellschaft“ entstehen zu lassen (nähere Informationen hierzu auch im Praxisbeispiel der [thyssenkrupp Rasselstein GmbH](#)).³⁾
- Prüfen Sie, inwieweit auch für Basisarbeiten flexible Arbeitsorte – ggf. auch nur für einen Teilbereich des Aufgabenspektrums wie z. B. Dokumentationspflichten – eine Option sein können.
- Nehmen Sie in Bezug auf die Gestaltung von Arbeitszeiten Rücksicht auf persönliche Belange aller Beschäftigten (z. B. eingeschränkte Betreuungszeiten für Kinder bzw. pflegebedürftige Angehörige, Pendelzeiten, Verfügbarkeit des ÖPNV). Nicht selten liegt hier der Fokus noch immer stark auf Fach- und Führungskräften.
- Kommen Sie auch Basisarbeitenden, die sich in Weiterbildungs- oder Umschulungsmaßnahmen befinden, mit einer Flexibilisierung ihrer Arbeitszeiten entgegen.
- Stellen Sie sicher, dass arbeitswissenschaftliche Kriterien zur Schichtplangestaltung (z. B. Ausrichten der Rotationsrichtung von Wechselschichten mit der Uhr, Begrenzung der Zahl aufeinanderfolgender Nachtschichten auf maximal drei, Verschieben unkritischer Aufgaben in Nachtschichten etc.) für alle Beschäftigten gleichermaßen gelten (Behrens 2023; Tieves-Sander 2019).⁴⁾
- Etablieren Sie gerade in Branchen, in denen eine durchgängige Besetzung unerlässlich ist, ein Ausfallmanagement mit klaren Absprachen,

sodass beim Ausfall von Beschäftigten, eine eindeutige Regelung besteht, um die Belastung Einzelner möglichst gering zu halten.

Ermöglichen Sie auch Basisarbeitenden Handlungsspielräume und Mitgestaltungsmöglichkeiten in Bezug auf ihre Tätigkeiten:

- Schaffen Sie Handlungs- und Entscheidungsspielräume im Alltag von Basisarbeitenden, z. B. durch eine eigenständige Gestaltung des Schichtplans innerhalb von Teams, die bedarfsgerechte Planung von Touren (z. B. bei Zustelldiensten oder haushaltsnahen Dienstleistungen) oder die Umverteilung von Tätigkeiten in Abstimmung mit Auftraggebern, um die Belastung zu reduzieren. Dabei ist entscheidend, dass der Prozess für alle Beteiligten transparent ist und innerhalb fest vorgegebener Leitplanken erfolgt, sodass Wünsche zwar geäußert, jedoch nicht bedingungslos und immer gewährt werden können und zudem alle arbeitsschutzrechtlichen Bestimmungen eingehalten werden.
- Signalisieren Sie, dass Sie die Erfahrungen und Bedürfnisse der Basisarbeitenden aus ihrer täglichen Arbeit ernst nehmen und ihnen das Vertrauen entgegenbringen, bestimmte tätigkeitsbezogene Entscheidungen selbst zu treffen.
- Beziehen Sie Basisarbeitende bewusst in arbeitsplatzbezogene Veränderungsprozesse, beispielsweise bezüglich neuer Arbeitsweisen und Arbeitsmittel, ein. Nicht zuletzt müssen diese die Neuerungen umsetzen.
- Erteilen Sie Basisarbeitenden nach Möglichkeit ganzheitliche Aufgaben beziehungsweise Teilaufgaben desselben übergeordneten Projekts und vermitteln Sie ihnen im erforderlichen Um-

³⁾ Grundsätzliche Anmerkungen zu einer gesundheitsförderlichen Arbeitszeitgestaltung finden sich auch im Abschnitt „[Gesundheitsförderung](#)“.

⁴⁾ Weitere Hinweise finden sich auch im Abschnitt „[Gesundheitsförderung](#)“.

KAPITEL 5

fang Hintergrundwissen. So lässt sich eine höhere Identifikation mit der eigenen Arbeit erreichen und die Sinnhaftigkeit der ausgeführten Tätigkeit im Gesamtkontext der Organisation verdeutlichen.

Sorgen Sie für Abwechslung im Aufgabenprofil von Basisarbeitenden:

- Führen Sie sich und Ihren Beschäftigten vor Augen, dass eine starre Arbeitsorganisation nicht selten zu einer „Spezialisierungsfalle“ führt, wenn über viele Jahre hinweg eine Fokussierung auf bestimmte Arbeitsfelder, Abläufe und Inhalte erfolgt.
- Prüfen Sie Möglichkeiten der Anreicherung der Tätigkeiten der Basisarbeitenden (Job Enrichment), beispielsweise durch das Gewähren bestimmter Entscheidungsspielräume oder das schrittweise Heranführen an den Kundenkontakt für Mitarbeitende, die ansonsten eher im Hintergrund agieren.
- Schaffen Sie im Rahmen des Möglichen ein abwechslungsreiches Tätigkeitsprofil von Basisarbeit. Nutzen Sie hierfür ggf. Job Rotation, z. B. durch den Wechsel zwischen unterschiedlichen Tätigkeitsbereichen und/oder Abteilungen. So lässt sich nicht nur die Sinnhaftigkeit der Tätigkeit im Gesamtkontext besser erfassen, sondern es können neue Kontakte innerhalb der Organisation geknüpft und neue Kompetenzen erworben werden.

Setzen Sie nach Möglichkeit einen „Personal-Mix“ von Fachkräften und Basisarbeitenden um:

- Ermitteln Sie, welche Bereiche Ihrer Organisation am meisten vom Fachkräftemangel betroffen sind.
- Informieren Sie sich, welche Tätigkeiten aufgrund gesetzlicher Bestimmungen nur von Fach-

kräften ausgeführt werden können und welche auch unqualifizierten Kräften übertragen werden dürfen. Prüfen Sie darauf aufbauend, welche Tätigkeitsanteile aus dem Profil Ihrer Fachkräfte ggf. auch von unqualifizierten Kräften übernommen werden könnten.

- Fragestellungen in diesem Kontext könnten sein (Becker 2023):
 - Welche Kompetenzen sind vorhanden bzw. künftig notwendig?
 - Welche Aufgabenfelder können erweitert und/oder abgegeben werden?
 - Inwieweit ist ggf. eine Neustrukturierung des Arbeitsbereichs sinnvoll und/oder erforderlich?
 - In welchem zeitlichen und/oder organisatorischen Rahmen ist der Einsatz sinnvoll?
 - An wen sollen und können die Aufgaben delegiert werden?
 - Welche Freiräume entstehen dadurch bei den Fachkräften und wie lassen sich diese nutzen?
- Vermitteln Sie den Basisarbeitenden ggf. fehlende fachliche und überfachliche Kompetenzen zur Übernahme zusätzlicher Tätigkeiten (z. B. durch begleitende Schulungen, Tandem- oder Patenmodelle zur Einarbeitung).
- Sorgen Sie dafür, dass für die Basisarbeitenden, die entsprechende Tätigkeiten übernehmen, das Aufgabengebiet klar beschrieben ist sowie die zu erreichenden Ziele und die Handlungsspielräume für die Ausführung eindeutig festgelegt sind. Zudem sollten die Basisarbeitenden bezüglich ihrer Kompetenzen und Fähigkeiten in der Lage sein, die Aufgaben zu bewältigen. Nicht zuletzt ist darauf zu achten, dass die Kommunikation an der Schnittstelle, insbesondere mit den anleitenden Fach- und Führungspersonen, einwandfrei funktioniert (ebd.) und ausreichend Zeit für die Einarbeitung und die Entstehung einer neuen Teamkonstellation eingeplant wird.

KAPITEL 5

Gesundheitsförderung

Basisarbeit umfasst, wie bereits angesprochen, oft physisch und psychisch belastende Tätigkeiten und damit auch ein höheres Risiko physischer und psychischer Gesundheitsbeeinträchtigungen. Bei der Frage, welche Belastungen für eine bestimmte Tätigkeit entscheidend sind, zeigen sich erhebliche branchenspezifische Unterschiede. Während in der Logistik, im produzierenden Gewerbe, im Garten- und Landschaftsbau und in der Gebäudereinigung in der Regel schwere physische Arbeiten dominieren, kommen vor allem in den haushaltsnahen Dienstleistungen, im Pflegebereich, im Hotel- und Gaststättengewerbe und im Einzelhandel noch die in **Kapitel 1** näher definierten Interaktionsarbeiten hinzu, die zuweilen sehr herausfordernd sind und mit der Überschreitung persönlicher Grenzen verbunden sein können. Dies kann einen negativen Einfluss auf die psychische Gesundheit nehmen.

Das BMBF widmete der Interaktionsarbeit aufgrund ihres hohen Stellenwerts in der Arbeitswelt im Forschungsschwerpunkt „Zukunft der Arbeit: Arbeiten an und mit Menschen“ eine Internetplattform, die inzwischen von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) betreut wird (nähere Informationen unter www.interaktionsarbeit.de). Aus den Forschungsaktivitäten ist unter anderem ein **Handlungsleitfaden Interaktionsarbeit** entstanden, der dabei unterstützen kann, Gefährdungspotenziale aus der Arbeit an und mit Menschen zu erkennen und darüber hinaus Empfehlungen zur produktiven und gesundheitsförderlichen Gestaltung von Interaktionsarbeit gibt (BAuA o. J.). Auch die Gewerkschaft ver.di hat sich beispielsweise mit entsprechenden Arbeitsschutzmaßnahmen für diesen Bereich beschäftigt (ver.di 2019).

In Bezug auf körperliche Tätigkeiten mit geringem Qualifikationsniveau konnte u. a. eine Studie der BAuA zeigen, dass der Anteil an Beschäftigten mit beeinträchtigter Arbeitsfähigkeit und Burnout hier besonders hoch ist (Lohmann-Haislah und Burr 2023).

Hinzu kommt, dass der Lebensstandard vieler Basisarbeitender aufgrund fehlender Wertschätzung, atypischen bzw. prekären Beschäftigungsverhältnissen und mangelhafter finanzieller Vergütung deutlich geringer ist als der von Fachkräften. Menschen, die ihren Status als sozial niedrig empfinden, leiden wiederum nachweislich unter gesundheitlichen Nachteilen (Tautz 2021). Auch die Angst vor dem sozialen Abstieg ist vielfach gegenwärtig und sorgt für zusätzliche psychische Belastungsfaktoren. Nicht zuletzt lässt sich gerade bei Geringqualifizierten vermehrt ein ungünstiges Gesundheitsverhalten beobachten (u. a. Bewegungsmangel, Tabakkonsum, Übergewicht etc.) sowie gleichermaßen ein geringerer Zugang als auch eine geringere Motivation zur Teilnahme an Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung. Ursächlich hierfür sind unterschiedliche Gründe, die von einer stark gegenwartsbezogenen Lebensgestaltung über zeitliche und finanzielle Hürden bis hin zu privaten Verpflichtungen reichen (Reber und Jansen 2019). Eine effektive Gesundheitsförderung für Basisarbeitende ist dementsprechend besonders bedeutend, wird jedoch seltener umgesetzt als bei anderen Beschäftigtengruppen (Hasselhorn und Müller 2023). Somit gilt es, hier eine Veränderung herbeizuführen und den gegebenen Belastungen und Gefährdungen proaktiv entgegenzutreten.

Im gleichen Maße gilt es allerdings auch, die gesundheitlichen Ressourcen der Beschäftigten zu stärken. Diese ergeben sich unter anderem dadurch, dass viele Basisarbeitende ihre Tätigkeit als sinnhaft, abwechslungsreich und bereichernd empfinden, sich als Teil des Teams fühlen, die Interaktionsarbeit genießen und stolz auf das Geleistete sind (nähere Ausführungen hierzu finden sich in **Kapitel 1**).

Paragraph 5 des Arbeitsschutzgesetzes beinhaltet die Leitlinien für das betriebliche Gesundheitsmanagement. Doch umfassende Gesundheitsförderung sollte weit über die rechtlichen Mindeststandards, die selbstredend einzuhalten sind, hinausgehen, berührt arbeits-

KAPITEL 5

organisatorische sowie unternehmenskulturelle Aspekte und muss auch von Führungskräften aktiv angegangen werden. Die Einhaltung arbeitsrechtlicher Schutzbedingungen und die Verringerung physischer Belastungsmomente stehen gerade in körperlich belastenden Tätigkeiten bereits seit vielen Jahren im Fokus, wenngleich nicht explizit im Kontext von Basisarbeit. Die Beachtung und Reduzierung der psychischen Belastung, gerade auch von Basisarbeitenden, war bislang allerdings eher seltener auf der Agenda der Arbeitgeber, sollte aber vor dem Hintergrund der o. g. Zusammenhänge als ebenso bedeutsam erachtet werden. Hier kann in Einzelfällen bereits eine Veränderung der Rahmenbedingungen eine Erleichterung bedeuten (Kaboth et al. 2022; Rump und Stelz 2023), aber auch ein sorgfältiges Abwägen der Ressourcen und Belastungen, die gerade die Interaktionsarbeit mit sich bringt, scheint vonnöten.

PRAXISNAHE GESTALTUNGSTIPPS

Achten Sie darauf, dass die in Ihrer Organisation angebotenen gesundheitsförderlichen Maßnahmen auch für Basisarbeitende nutzbar sind:

- Vermeiden Sie nach Möglichkeit Maßnahmen, die einer privaten Zuzahlung bedürfen oder mit erhöhten Kosten verbunden sind. So gilt es beispielsweise bei der Umstellung des Kantinenangebotes auf gesündere Ernährung darauf zu achten, dass die Mahlzeiten auch für Geringverdienende noch gut bezahlbar bleiben. Geprüft werden können auch bestehende Optionen für Zuschüsse zu gesundheitsförderlichen Maßnahmen (z. B. seitens der Krankenkassen).
- Stellen Sie sicher, dass die Maßnahmen, die Sie in Bezug auf Gesundheitsförderung anbieten, zeitlich so gestaltet sind, dass auch Schichtarbeitende und/oder Teilzeitbeschäftigte die Möglichkeit haben, daran teilzunehmen.

- Bedenken Sie, dass computerbasierte Maßnahmen wie z. B. E-Sports-Angebote aufgrund fehlender Endgeräte ggf. nicht für alle Beschäftigten zugänglich sind und bemühen Sie sich um Alternativen.
- Nutzen Sie niedrigschwellige Angebote und Instrumente, um auf potenzielle Gesundheitsgefahren, gesundheitsförderliches Verhalten, ergonomische Gestaltungshinweise etc. hinzuweisen. So können beispielsweise mit grafischen Elementen leicht verständlich und unabhängig von Sprach- oder Lesekompetenzen die wichtigsten Verhaltensweisen und Maßnahmen dargestellt werden (Kaiser und Merkel 2023). Sie lassen sich wahlweise auf kleinen Handkarten oder auf großen Postern abdrucken, bei Nutzung digitaler Endgeräte jedoch auch auf diese aufspielen oder über QR-Codes an relevanten Stellen verfügbar machen. Ebenfalls können Flyer, kurze Vorträge, Videos oder Podcasts hilfreich sein.

Tragen Sie Sorge für die physische Gesundheit Ihrer Basisarbeitenden:

- Prüfen Sie, inwieweit sich Maßnahmen zur ergonomischen Arbeitssystemgestaltung, die es für Facharbeitsplätze in Ihrer Organisation bereits gibt, auch auf Basisarbeitsplätze übertragen lassen (Ellegast et al. 2023).
- Stellen Sie auch Basisarbeitenden technische Hilfsmittel wie z. B. Exoskelette zur Verfügung, um bestehende Gesundheitsrisiken zu reduzieren (nähere Informationen hierzu finden Sie im Praxisbeispiel des [*Fraunhofer-Instituts für Materialfluss und Logistik IML*](#)).
- Nutzen Sie die gesetzlich vorgeschriebene Gefährdungsbeurteilung proaktiv, um die zentralen Einflussfaktoren auf die physische Gesundheit in den unterschiedlichen Arbeitsbereichen zu identifizieren. Dabei können auch bewährte Be-

KAPITEL 5

wertungsverfahren (MTM)⁵⁾ eingesetzt werden, die in der Regel branchen- bzw. tätigkeitsspezifisch ausgerichtet sind.

- Orientieren Sie Ihren betrieblichen Gesundheitsschutz am sogenannten **STOP**-Prinzip: Allem voran **S**ubstitution hoch belastender Tätigkeit, anschließend **T**echnische Eingriffe zur Beseitigung von Gefährdungen an der Quelle als Priorität, nachgeordnet **O**rganisatorische Maßnahmen, um Beschäftigte den bestehenden Gefährdungen so wenig wie möglich auszusetzen und schließlich **P**ersonenbezogene Maßnahmen zur Reduzierung von Restrisiken (Ellegast et al. 2023; Institut DGB-Index Gute Arbeit 2023).
- Bieten Sie konsequent allen Beschäftigten Maßnahmen zum Umgang mit körperlicher Belastung an. So z. B. Rückenschule oder Physiocoaching, vergünstigte Mitgliedschaften in Fitnessstudios, aber auch im Arbeitskontext Maßnahmen wie Belastungswechsel (u. a. durch Job Rotation), Erholungsphasen, ergonomische Unterstützung, eine gesundheitsförderliche Gestaltung von Arbeitszeit und Schichtarbeit und die permanente Bewusstseinschärfung für sicheres und gesundes Verhalten bei der Arbeit (Bednorz et al. 2019; Behrens 2023; Kaiser und Merkel 2023).
- Arbeiten Sie dabei auch mit Rentenversicherungsträgern, Krankenkassen, Berufsgenossenschaften, orthopädischen Rehakliniken etc. zusammen und nutzen Sie das breite, kostenlose Informationsangebot, z. B. bei der BAuA zu Arbeitszeiten bzw. körperlicher Gesundheit,

der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung, der Initiative Neue Qualität der Arbeit INQA sowie bei Kammern, Verbänden und Gewerkschaften.

- Versuchen Sie, Ergonomieübungen oder Ausgleichsbewegungen in den Arbeitsalltag zu integrieren (Reber und Jansen 2019), um so über die Gruppendynamik möglichst alle Beschäftigten zu motivieren und den Hürden bezüglich der Nutzung gesundheitsförderlicher Angebote entgegenzuwirken.

Behalten Sie ebenso die psychische Gesundheit der Basisarbeitenden im Auge:

- Nutzen Sie gesetzlich vorgeschriebene psychische Gefährdungsbeurteilung ebenfalls proaktiv zur Identifikation psychischer Belastungsfaktoren und als Ausgangspunkt für etwaige arbeitsorganisatorische Anpassungen.
- Reflektieren Sie mit Basisarbeitenden und ihren Führungskräften, inwieweit Veränderungen der Arbeitsorganisation für Entlastung gerade bei psychisch anspruchsvollen Tätigkeiten sorgen können (z. B. veränderte Personaleinsatzplanung, regelmäßiger Wechsel zwischen Tätigkeiten mit und ohne Interaktionsarbeit, keine Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeiten, höhere Arbeitszeitflexibilität) (Wehrmann 2023).
- Achten Sie gerade im Kontext der Interaktionsarbeit auf Handlungs- und Entscheidungsspielräume, Rückzugsräume, professionelle Autonomie und Selbstverantwortung der Beschäftigten sowie Raum für informellen Austausch unter Kolleg:innen (Pieck und Koppelin 2023).

⁵⁾ MTM steht für Methods-Time Measurement und gilt als Methode zur Organisation gut gestalteter menschlicher Arbeit. Erstmals systematisch dargestellt wurde die Methode von Herold Bright Maynard, John Lenhard Schwab und Gustave James Stegemerten in den 1940er und 1950er Jahren. Ihre Ursprünge liegen bei Frank Bunker Gilbreth, der sich bereits um 1910 mit menschlichen Bewegungsabläufen beschäftigte und neben der Steigerung der Arbeitsleistung und der Optimierung von Arbeitsmethoden auch schon eine gute Arbeitsplatzgestaltung und ein kraftsparendes, belastungsarmes Arbeiten in den Blick nahm: <https://mtm.org/ueber-mtm/mtm>

KAPITEL 5

- Bieten Sie allen Beschäftigten Maßnahmen zum Umgang psychischer Belastung an. Beispiele sind Kurse zur Stressbewältigung, Förderung der Kompetenz zur Grenzregulation gegenüber Kund:innen, Gästen, Besucher:innen und Patient:innen etc., Umgang mit traumatischen Erlebnissen oder Beratungs- und Supervisionsangebote (Angerer et al. 2019; Lück et al. 2023; Wehrmann 2023).
- Prüfen Sie, ob Maßnahmen zum Umgang mit arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit (z. B. im Kontext von Rufbereitschaft) erforderlich sind. Diese lässt sich unter anderem durch transparente Regelungen, die Stärkung der Fürsorgefunktion der Vorgesetzten oder die Einrichtung von Springerdiensten entschärfen (Universität Hamburg und Albert-Ludwigs-Universität Freiburg 2020; Zenz und Becke 2021).
- Nutzen Sie auch im Kontext der psychischen Gesundheit die vielfältigen kostenlosen Informationsangebote z. B. zur Stressbewältigung, zum Umgang mit emotional belastenden Situationen oder zu den Implikationen der Interaktionsarbeit (u. a. bei der *Initiative Neue Qualität der Arbeit INQA*, auf www.interaktionsarbeit.de, bei der *Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung*, der BAuA zur *mentalenen Gesundheit* sowie ebenfalls bei Kammern, Kranken- und Rentenkassen, Verbänden, Gewerkschaften etc.).

Machen Sie Betroffene zu Beteiligten:

- Beziehen Sie alle Ihre Beschäftigten ein, wenn es darum geht, Schwerpunktthemen bezüglich der Prävention von Gesundheitsgefahren zu identifizieren. Fragen Sie auch danach, welche Maßnahmen gerade Basisarbeitende sich wünschen bzw. auch in Anspruch nehmen würden (Institut DGB-Index Gute Arbeit 2023).
- Prüfen Sie, ob es für Ihre Organisation sinnvoll und umsetzbar ist, Mitarbeitende zu

Gesundheitsberater:innen ausbilden zu lassen. Dies kann förderlich für die Umsetzung der gesundheitsförderlichen Maßnahmen sein und die Identifikation mit der Thematik in der Belegschaft stärken. Nicht zuletzt ergibt sich durch diese Rolle, die durchaus auch Basisarbeitende wahrnehmen können, vielfach eine Stärkung des Selbstwertgefühls bei den Beteiligten.

- Eine weitere Möglichkeit stellt es dar, Beschäftigten den Erwerb eines Übungsleiterscheins zu finanzieren. So können sie Kenntnisse, die sie beispielsweise in einem Rückenschulkurs selbst erworben haben, nachhaltig an Kolleg:innen weitergeben (SVLFG 2019). Partner zur Unterstützung entsprechender Initiativen können Krankenkassen, Berufsgenossenschaften und Rentenversicherungen sein.

Mitarbeitergewinnung

Wie bereits ausgeführt, macht der Arbeitskräftemangel auch vor der Basisarbeit nicht halt, und es gilt, auf Arbeitgeberseite die Strategien zur Mitarbeitergewinnung dahingehend zu überdenken, die Bemühungen nicht weiterhin primär auf Fachkräfte zu konzentrieren und auf diese hin auszurichten. Vielmehr sind Basisarbeitende eine Zielgruppe, die einer besonderen Beachtung bedarf.

Die Einstellung neuer Basisarbeitender kann sich herausfordernd gestalten und einer besonderen Ansprache bedürfen, da sie als Berufsgruppe spezifische Anforderungen an den Bewerbungsprozess stellen. So haben sie meist keine Nachweise für erworbene (informelle) Kenntnisse und wirken daher auf den ersten Blick nicht selten fälschlicherweise unpassend und unerfahren für die zu besetzende Stelle. Hinzu können sprachliche und kulturelle Barrieren kommen, die der Erfüllung formaler Ansprüche an die Bewerbungsunterlagen beziehungsweise einer Be-

KAPITEL 5

werbung generell im Weg stehen. Dies hat bereits für den Rekrutierungsprozess an sich weitreichende Implikationen, sodass auch das Kommunikations- und Suchverhalten in diesem Zusammenhang entsprechend umzustellen ist, beispielsweise im Hinblick auf die Erreichbarkeit von potenziellen Basisarbeitenden. Abschließend ist es ebenso von Bedeutung, die eigene Attraktivität als Arbeitgeber auch für Basisarbeitende proaktiv zu steigern.

PRAXISNAHE GESTALTUNGSTIPPS

Gestalten Sie Stellenausschreibungen für Basisarbeitende gemäß Ihrer Zielgruppe:

- Bedenken Sie, dass komplizierte Online-Bewerbungsverfahren und Portale mit einem zu breiten Zielspektrum Menschen mit einer geringen Grundqualifikation und/oder mangelnden Sprachkenntnissen leicht abschrecken. Generell sind anonyme Rekrutierungsprozesse für Basisarbeitende eher nachteilig, da diese sich überwiegend an formalen Qualifikationen und weniger an persönlichen oder informell erworbenen Kompetenzen orientieren (Nadai et al. 2021).
- Wählen Sie in Stellenausschreibungen eine klare Sprache, die auf einen Blick die Anforderungen an die Bewerbenden und die zentralen Merkmale der zu besetzenden Stelle darstellt. Vermeiden Sie nach Möglichkeit zu allgemeine und/oder schwer verständliche Beschreibungen.
- Verzichten Sie auf stark einschränkende Kriterien, die Bewerbende abschrecken könnten, wenn sie diese nicht zu 100 Prozent erfüllen (z. B. Qualifikationen, Berufserfahrung, Sprachkenntnisse), sondern formulieren Sie stattdessen eher erwünschte Kompetenzen, nach denen Sie suchen.
- Sprechen Sie in Ihren Stellenausschreibungen auch bewusst Menschen an, die bestimmte Kompetenzen noch nicht (vollständig) besitzen

und zeigen Sie auf, dass es möglich ist, diese ggf. neben der Tätigkeit im Rahmen von Aus- oder Weiterbildungsprogrammen zu erwerben (KOFA 2023a).

- Stellen Sie in Ihren Stellenausschreibungen, die sich vor allem an Basisarbeitende richten, die Merkmale einer Beschäftigung in Ihrer Organisation heraus, die für diese besonders relevant sind. Vor dem Hintergrund der Häufung prekärer und niedrig entlohnter Arbeitsverhältnisse im Bereich der Basisarbeit sind dies insbesondere sichere und verlässliche Arbeitsbedingungen und eine angemessene Vergütung, aber ggf. auch Unterstützungsangebote bezüglich der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben.

Lassen Sie bei der Suche nach der optimalen Besetzung für freie Stellen auch den internen Mitarbeiterpool nicht außer Acht:

- Hinterfragen Sie, inwieweit auch Beschäftigte aus Ihrer Organisation, die die gesuchte Berufserfahrung und/oder Qualifikation noch nicht mitbringen, nach einer gewissen Anlernzeit die entsprechenden Tätigkeiten übernehmen könnten.
- Sprechen Sie gezielt Basisarbeitende in Ihrer Organisation an, bei denen Sie sich einen Wechsel auf die entsprechenden Stellen vorstellen könnten und die selbst ggf. nicht den Mut für eine interne Bewerbung aufbringen. Lassen Sie dabei auch Zeitarbeitskräfte nicht außer Acht, die bereits seit längerer Zeit für Sie tätig sind und hierdurch ein gewisses Erfahrungswissen mitbringen.
- Beziehen Sie auch die Führungskräfte und deren Einschätzung zu ggf. vorhandenen weiterführenden Kompetenzen der Basisarbeitenden sowie deren Befähigung für offene Stellen in Ihre Suche mit ein.
- Nutzen Sie Mitarbeiterempfehlungen zur Rekrutierung neuer Beschäftigter. Belohnen Sie diese bei erfolgreicher Einstellung ggf. mit einer Prämie.

KAPITEL 5

Hinterfragen Sie kritisch Ihre eigenen Anforderungen an die Besetzung offener Stellen:

- Prüfen Sie, ob für die Neubesetzung einer bereits vorhandenen Stelle tatsächlich eine identische Nachbesetzung erforderlich ist oder ggf. auch Veränderungen möglich sind (z. B. Neustrukturierung von Tätigkeiten, Personal-Mix zwischen Fach- und Basisarbeitenden, Teilen einer Vollzeitstelle in zwei Teilzeitstellen etc.) und sich so der Pool der in Frage kommenden Personen deutlich vergrößern kann.
- Kommunizieren Sie deutlich, welche Kompetenzen für die ausgeschriebene Stelle unabdingbar und welche eher nebensächlich sind.
- Stellen Sie gezielt Arbeitskräfte auch für benötigte Teilaspekte der Berufstätigkeit an, die dementsprechend nicht über alle Qualifikationen für die Berufstätigkeit verfügen müssen, sondern z. B. auch nur über Teilqualifikationen ([Kapitel 4](#)).

Gestalten Sie einen wertschätzenden Bewerbungsprozess:

- Bewerten Sie Bewerbungen nicht ausschließlich oder hauptsächlich anhand formaler Kriterien wie äußerer Form oder Rechtschreibung, wenn diese Aspekte für die spätere Tätigkeit nicht oder kaum relevant sind.
- Etablieren Sie fixe Kriterien zur Beurteilung von Bewerbungen und halten Sie diese im Laufe des Rekrutierungsprozesses konsequent ein, um Beurteilungsfehler und/oder subjektive Einschätzungen möglichst zu vermeiden.
- Nutzen Sie das Instrument der Probearbeit, um eine differenzierte Bewertung von Bewerbenden sicherzustellen. So bietet sich eine gute Möglichkeit, jenseits formaler Beurteilungskriterien Aspekte wie die Teamfähigkeit und Passung, aber auch Soft Skills wie Durchhaltevermögen, Motivation, Interesse und Offenheit in realen Situationen zu überprüfen (Gürtzgen et al. 2016; Hassler et al. 2019).

- Berücksichtigen Sie auch informell erworbene Kenntnisse (z. B. in früheren Beschäftigungsverhältnissen, aber auch durch Ehrenämter, Familienzeiten, Hobbies etc.) bei der Stellenbesetzung. Dies stellt vor allem für Basisarbeitende mit einer geringen formalen Bildung einen enormen Mehrwert dar.
- Zeigen Sie in Vorstellungsgesprächen Offenheit für Brüche im Erwerbsverlauf, Zeiten der Nichtbeschäftigung und unkonventionelle Bildungsläufe.
- Berücksichtigen Sie, dass gerade Basisarbeitende häufig angstbehaftet in Vorstellungsgespräche gehen und versuchen Sie, dem entgegen zu wirken. Hier bietet sich beispielsweise an, vorab ein niedrigschwelliges Informationsdokument an die Bewerbenden zu versenden, das Tipps zur Vorbereitung auf das Gespräch und eine Beschreibung der zu erwartenden Gesprächssituation enthält.

Positionieren Sie sich nach außen und innen als attraktiver Arbeitgeber auch für Basisarbeitende:

- Signalisieren Sie, dass Basisarbeitende in Ihrer Organisation wertgeschätzt und als essentieller Bestandteil der Teams erachtet werden.
- Machen Sie im Rekrutierungsprozess deutlich, dass betriebliche Angebote, z. B. zur Gesundheitsförderung oder zur Arbeitszeitgestaltung, allen Beschäftigten offenstehen.
- Gehen Sie transparent mit Weiterentwicklungsmöglichkeiten für Basisarbeitende um, z. B. in Bezug auf die Unterstützung von Teilqualifizierungen oder Externenprüfungen (siehe dazu auch [Kapitel 4](#)).
- Tragen Sie dazu bei, das Image von Basisarbeit in Ihrer Branche bzw. in Ihrem Berufsfeld zu verbessern, z. B. durch Plakataktionen, ggf. auch mit eigenen Beschäftigten. Wählen Sie dabei auch bewusst auffällige, humorvolle und

KAPITEL 5

gleichzeitig wertschätzende Darstellungen. Als Beispiel kann hier die **Öffentlichkeitsarbeit der Berliner Stadtreinigung (BSR)** genannt werden (Hünninghaus und Peters 2015).

- Beziehen Sie ihre eigenen Beschäftigten mit ein, um Kernbotschaften zu Ihrer Arbeitgebermarke so zu formulieren, dass sie für ihre Zielgruppen der Basisarbeitenden passgenau sind (Arbeitsgestalten 2022).
- Berichten Sie in Schulen von ihrem Tätigkeitsfeld, um Hemmschwellen gerade für vermeintlich unattraktive und „schmutzige“ Arbeitsbereiche abzubauen. Ermutigen Sie ggf. auch Basisarbeitende aus Ihrer Organisation, Sie zu begleiten.

Gehen Sie neue Wege zur Rekrutierung von Basisarbeitenden:

- Treten Sie zur Gewinnung von Mitarbeitenden und zum Austausch mit anderen Unternehmen Netzwerken bei, entweder auf regionaler oder auf Branchenebene bzw. auch zu spezifischen Fragestellungen wie z. B. **„Unternehmen integrieren Flüchtlinge“**.
- Reduzieren Sie die Einstiegshürden auch für Menschen mit Lernhemmnissen und/oder mangelnden Sprachkenntnissen, z. B. durch das Angebot einer strukturierten Einarbeitung mit Hilfe mehrsprachiger Erklärvideos etc.
- Nutzen Sie auch niedrighschwellige Möglichkeiten zur Mitarbeitergewinnung, beispielsweise über Aushänge in lokalen Einrichtungen, Radiowerbung oder Suche-Biete-Plattformen jenseits der klassischen Jobportale. Fragen Sie auch andere Basisarbeitende in Ihrer Organisation danach, wie diese auf Ihre Organisation aufmerksam geworden sind bzw. woher sie üblicherweise ihre Informationen beziehen.
- Prüfen Sie die Möglichkeit, innovative Methoden für den Bewerbungsprozess zu implementieren. Immer mehr Unternehmen setzen beispielsweise

se auf Sprach- bzw. Chatbewerbungen. So z. B. die **Deutsche Bahn AG auf ihrem Stellenportal**. Hierbei können Stellensuchende innerhalb kurzer Zeit per Smartphone oder am Computer eine Bewerbung im „Zwiegespräch“ mit einem Bot abgeben, die über ein automatisiertes Verfahren für die Personalverantwortlichen in der ausschreibenden Organisation aufbereitet wird. Zugänglich gemacht werden kann die Sprachbewerbung als Button direkt neben der Ausschreibung auf den Websites der anbietenden Organisationen oder auch als QR-Code in Zeitschriften oder Plakatwänden.

- Überlegen Sie, ob ggf. ehemalige Mitarbeitende daran interessiert sein könnten, in Ihre Organisation zurückzukehren. Laden Sie diese zu Veranstaltungen wie einer Betriebs- oder Weihnachtsfeier, einer Firmenmesse etc. ein und versuchen Sie, ins Gespräch zu kommen.
- Bieten Sie „Schnuppertage“ an, um es potenziellen neuen Mitarbeitenden zu ermöglichen, sich einen Eindruck von Ihrem Tätigkeitsfeld zu verschaffen. So veranstaltet beispielsweise die Berliner Stadtreinigung seit 2022 Schnuppertage für potenzielle Müllwerkerinnen sowie Straßen- und Grünflächenreinigerinnen – speziell für Frauen (BSR 2023a; BSR 2023b).

Personalentwicklung und Werdegänge

Es ist bereits angeklungen, dass Basisarbeitende als eigenständige Gruppe von Arbeitnehmenden auch spezifische personalpolitische Bedürfnisse haben. Hier sind vor allem Lernhemmnisse bzw. -barrieren zu nennen, die deutlich häufiger auftreten als bei Fachkräften und den Erfolg von Weiterentwicklungsbemühungen stark einschränken können, wenn sie nicht be-

KAPITEL 5

rücksichtigt werden. Mögliche Lernhemmnisse reichen von volitionalen Lernbarrieren (z. B. durch Angst vor Neuem oder fehlende Motivation) über emotionale (z. B. Prüfungsangst oder Selbstzweifel) und soziale Lernhemmnisse (z. B. negative Erfahrungen in der familiären, schulischen und/oder beruflichen Sozialisation), sprachlich-kulturelle Lernhemmnisse (z. B. durch fehlende Sprachkenntnisse oder mangelnden Stellenwert von Lernen und Bildung) bis hin zu körperlichen und psychischen Lernhemmnissen (z. B. chronische Beschwerden, Behinderungen, Belastungs- oder Neuroentwicklungsstörungen) (Klein und Reutter 2016). Hinzu kommen bei vielen Menschen Aspekte wie Lernentwöhnung oder mangelnde Selbstlernkompetenz zum Initiieren und Organisieren selbstbestimmten Lernens, wie es gerade für E-Learning-Angebote erforderlich ist (KOFA 2023a). Somit besteht eine zentrale Herausforderung darin, der Heterogenität dieser Beschäftigtengruppe gerecht zu werden, die ganz unterschiedliche Ausgangsbedingungen in das Arbeitsleben hineinträgt. Generell gilt es, die Personalentwicklung schrittweise zu gestalten, um Gefühle von Überforderung und eine Verstärkung der möglicherweise vorhandenen Lernresistenzen zu vermeiden.

Gleichzeitig ist aufgrund des allgemeinen Wandels in der Arbeitswelt abzusehen, dass die Anforderungen an Basisarbeitende u. a. hinsichtlich Flexibilität, Kommunikationsfähigkeit und digitaler Grundkompetenzen in Zukunft steigen werden. Demnach sind Instrumente der Personalentwicklung, die auf die spezifischen Bedürfnisse von Basisarbeitenden eingehen, zentral für einen zielführenden Umgang mit dieser Beschäftigtengruppe. Gerade vor dem Hintergrund zunehmender Personalengpässe, auch im Bereich der Basisarbeit, kann Personalentwicklung einen wertvollen Beitrag dazu leisten, Mitarbeitende an ihren Arbeitgeber zu binden, ihnen Perspektiven aufzuzeigen und sie so ggf. auch für höherwertige Aufgaben bzw. flexibler für unterschiedliche Tätigkeiten einsetzen zu können. Denn vielfach verfügen Basisarbeitende aus früheren Tätigkeiten

oder aus Elternzeiten, Hobbies oder Ehrenämtern heraus über informelle Kompetenzen, die im Arbeitskontext wertvoll sein können.

Mittlerweile existiert eine Bandbreite an verschiedenen Tools und Ansätzen, die helfen können, Weiterbildungsmaßnahmen auf die Bedürfnisse von Basisarbeitenden abzustimmen. Auch von staatlicher Seite erfahren Unternehmen Unterstützung bei der Aufbauqualifizierung und Umschulung von Beschäftigten. Dabei gilt es stets, die besonderen Bedürfnisse der Zielgruppe zu bedenken. Nicht vergessen werden sollte dabei weiterhin, dass für viele Basisarbeitende die Befriedigung von Grundbedürfnissen wie einem verlässlichen Einkommen und einer dauerhaften Anstellung Vorrang vor Entwicklungsperspektiven hat. Ebenso sind die unterschiedlichen Lebenssituationen zu berücksichtigen. So ist eine entsprechende Vereinbarkeit von Weiterbildungsmaßnahmen mit privaten Verpflichtungen unabdingbar, da es in der Regel finanziell nicht realisierbar ist, die Sorge- und Hausarbeit zu externalisieren (Rump et al. 2024c).

Wie bereits angemerkt sollte die Personalentwicklung allerdings nicht vorrangig auf ein „Herausqualifizieren“ der Beschäftigten aus der Basisarbeit abzielen, da dadurch suggeriert wird, dass es sich um ein nicht erstrebenswertes Tätigkeitsfeld handelt, das man schnellstmöglich hinter sich lassen sollte. Vielmehr sollte die langfristige Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit von Basisarbeitenden sowie die Wertschätzung ihrer Arbeitspotenziale im Fokus stehen. Dennoch sollten Arbeitgeber ihre Basisarbeitenden – nicht zuletzt vor dem Hintergrund der Mitarbeiterbindung und der Arbeitskräftesicherung – durchaus auch darüber informieren, welche Weiterbildungsmöglichkeiten bis hin zur Erlangung eines qualifizierten Berufsabschlusses für sie bestehen und sie auf ihrem Weg unterstützen. Denn es zeigt sich bereits seit einigen Jahren, dass auch zur Ausübung von Basisarbeit Menschen im Vorteil sind, die einen Berufsabschluss – unabhängig davon, ob er passend zur frag-

KAPITEL 5

lichen Tätigkeit ist – vorweisen können (Ittermann et al. 2012). Dieser suggeriert im Gegensatz zu gänzlich Ungelernten ein gewisses Maß an Durchhaltevermögen, Grundkenntnissen wie Lesen, Schreiben und Rechnen sowie Erfahrung im Zusammenhang mit der Eingliederung in einen geregelten beruflichen Kontext.

PRAXISNAHE GESTALTUNGSTIPPS

Erfassen Sie systematisch alle vorhandenen Kompetenzen Ihrer Basisarbeitenden – formale ebenso wie informelle:

- Verschaffen Sie sich einen systematischen Überblick über den Anteil von Basisarbeitenden an der Belegschaft, der auch Informationen zu Kriterien wie Alter, höchsten Bildungsabschluss (auch Bildungsabschlüsse und -wege aus dem Ausland, die in Deutschland nicht anerkannt werden), Berufserfahrung oder Sprachkenntnissen enthält.
- Erfassen und dokumentieren Sie dabei auch systematisch vorhandene Kompetenzen, die Basisarbeitende in vorherigen Anstellungsverhältnissen, im privaten Bereich oder auch in der aktuellen Tätigkeit erworben haben und die ihnen ggf. auch die Ausübung qualifizierterer Tätigkeiten erlauben könnten. Unterstützend können hier beispielsweise die folgenden Testverfahren wirken, die über das Kompetenzzentrum Fachkräfteentwicklung (KOFA) zugänglich sind:
 - **MYSKILLS**, mit dessen Hilfe für bislang 30 Ausbildungsberufe und in 12 Sprachen berufliches Handlungswissen ermittelt werden kann. Unterstützung bietet die Bundesagentur für Arbeit.
 - **ValiKom**, ein Validierungsverfahren, mit dem sich das fachliche Know-how von Menschen ab 25 Jahren ohne formalen Berufsabschluss, aber mit mehrjähriger einschlägiger Berufserfahrung im In- und/oder Ausland erfassen

lässt. Ansprechpersonen hierzu finden sich bei den Kammern.

- **New Plan**, ein Online-Tool der Bundesagentur für Arbeit, das sich an Beschäftigte richtet. Diese können ihre Soft Skills und ihr Handeln in konkreten Berufssituationen einschätzen und erhalten Vorschläge für passende Aufstiegsweiterbildungen oder alternative berufliche Tätigkeiten. In Organisationen kann das Tool von Personalentwickler:innen und/oder Führungskräften gemeinsam mit den Mitarbeitenden genutzt werden.
- Signalisieren Sie, dass Sie auch die informellen Kompetenzen wertschätzen, gerade wenn Beschäftigte über wenige oder keine formalen Qualifikationen verfügen und prüfen Sie, inwieweit diese in Ihrer Organisation sinnstiftend eingesetzt werden können.

Verschaffen Sie sich einen Überblick darüber, welche Kompetenzen für die Basisarbeiten in Ihrer Organisation erforderlich sind:

- Erstellen Sie eine Bedarfsanalyse inklusive eines Kompetenz-Soll-Profiles für Basisarbeitende innerhalb Ihres Betriebs.
- Lösen Sie sich möglichst von starren Stellenbeschreibungen, die in der Regel bestimmte Bildungsabschlüsse und formale Qualifikationen zugrunde legen und analysieren Sie stattdessen mit Führungskräften und Mitarbeitenden aus dem jeweiligen Bereich die tatsächlich für die Stellenausübung erforderlichen Kompetenzen.
- Planen Sie Ihren Personal- und Kompetenzbedarf möglichst langfristig und vorausschauend, um auf drohende Arbeitskräfteengpässe frühzeitig reagieren zu können.
- Prüfen Sie, inwieweit Basisarbeitende, die bereits in Ihrer Organisation beschäftigt sind, durch eine entsprechende Weiterqualifizierung die abzusehenden Engpässe abdecken könnten.

KAPITEL 5

Gestalten Sie Ihre Weiterbildungsangebote zielgruppengerecht:

- Bieten Sie Weiterbildungsinhalte idealerweise in unterschiedlichen Formaten an (z. B. gleichermaßen in Seminarform als auch als Lern-Apps), um die gleichen Inhalte passgenau für unterschiedliche Lerntypen bzw. Menschen mit unterschiedlichen Ausgangsvoraussetzungen zur Verfügung zu stellen. Verwenden Sie beispielsweise für Beschäftigte mit geringen deutschen Sprachkenntnissen und/oder geringer Grundbildung niedrigschwellige Lernangebote (z. B. mit grafischen Elementen, mit Audio- oder Videounterstützung).
- Achten Sie darauf, kurze Lerneinheiten anzubieten, die auch Menschen mit einer geringen Grundbildung und/oder mit Lernentwöhnung nicht überfordern; so kann in kleineren Schritten letztendlich das gleiche Wissen nachhaltiger vermittelt werden. Beispiele können Lernvideos, interaktive Grafiken, Checklisten oder Quizze sein (Schwarzweiler 2024; KOFA 2024).
- Berücksichtigen Sie bei der Zusammensetzung von Lerngruppen ggf. vorhandene Lernhemmnisse und treten Sie der Stigmatisierung von Menschen mit entsprechenden Hemmnissen proaktiv entgegen.
- Arbeiten Sie ein explizites Qualifizierungskonzept für Basisarbeitende (ggf. individuell für unterschiedliche Einsatzbereiche) aus. Hierbei können zum Beispiel Angebote helfen, die im Rahmen des Projektes „AlphaGrund vernetzt – Arbeitsorientierte Alphabetisierung und Grundbildung Erwachsener“, gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung, entwickelt wurden. Neben unterschiedlichen Publikationen und Downloads finden sich auch Podcasts, Erklärvideos, ein kostenloses Starterkit u. v. m., um die Umsetzung niedrigschwelliger Weiterbildungsangebote zu unterstützen.

- Setzen Sie Personalentwicklungsmaßnahmen bedarfsgerecht und mit Augenmaß ein. Ständiger Weiterbildungsdruck ist nicht förderlich. Dies gilt gerade für Menschen, die lernentwöhnt oder mit bestimmten Lernhemmnissen belastet sind.
- Beziehen Sie die Basisarbeitenden in die Gestaltung von Lernangeboten und -umgebungen mit ein, um insbesondere Lernbarrieren im Kontext mit bislang erlebten Bildungsinstitutionen entgegenzuwirken (Klein und Reutter 2016).
- Richten Sie Weiterbildungsmaßnahmen an den zeitlichen Ressourcen der Basisarbeitenden, insbesondere im Hinblick auf deren private Lebenssituation und ihre Arbeitsmodelle, aus.

Machen Sie die gegebenen Möglichkeiten zur Weiterentwicklung für Basisarbeitende transparent:

- Verdeutlichen Sie den Basisarbeitenden in Ihrer Organisation den unmittelbaren Nutzen bestimmter Weiterbildungsangebote und stellen Sie den Bezug zu den jeweiligen Arbeitsaufgaben klar heraus. Zeigen Sie auf, weshalb es sich lohnt, ggf. auch Lernbarrieren zu überwinden.
- Informieren Sie Beschäftigte ohne passenden Berufsabschluss über Möglichkeiten der Teilqualifikation, Umschulung oder Externenprüfung bzw. der Anerkennung von im Ausland erworbenen Qualifikationen wie sie in [Kapitel 4](#) beschrieben sind.
- Stellen Sie rechtzeitig die Weichen für entsprechende Weiterentwicklungsaktivitäten und sprechen Sie proaktiv geeignete Kandidat:innen an (KOFA 2023a).

Setzen Sie die Möglichkeiten der Digitalisierung zielführend für die Personalentwicklung ein:

- Ermitteln Sie, inwiefern digitale Hilfsmittel (z. B. Smart Glasses, Künstliche Intelligenz) im Arbeitsprozess zum Zweck der Personalent-

KAPITEL 5

wicklung eingesetzt werden können. Nutzen Sie u. a. digitale Assistenz- und Expertensysteme, um Basisarbeitende bei der Übernahme komplexerer Aufgaben zu unterstützen und so einen Lerneffekt zu erzielen.

- Achten Sie darauf, die Adressat:innen nicht mit zu anspruchsvollen digitalen Lösungen zu überfordern. Stärken Sie vielmehr beim Einsatz von E-Learning-Tools zunächst die Selbstlernkompetenz der Lernenden (KOFA 2023a). Bieten Sie Basisarbeitenden zudem Schulungen, die ihre IT-Affinität stärken (z. B. Umgang mit abstrakten Symbolen, Ablegen von Berührungängsten bezüglich digitaler Assistenzsysteme).
- Nutzen Sie gezielt Virtual und Augmented Reality, um Arbeitssituationen zu simulieren und so das „Learning by doing“ zu unterstützen. Lassen Sie dabei auch ganz bewusst Fehler in dieser geschützten Lernumgebung zu. Beispielhafte Anwendungen finden sich u. a. bereits im Produktionsbereich (siehe hierzu auch **Kapitel 6**). Zudem können bei knappen Personaldecken durch Augmented Reality diejenigen entlastet werden, die für Anlernprozesse verantwortlich sind (Engel et al. 2023).
- Greifen Sie auch auf Lernplattformen und digitale Ressourcen zurück (z. B. Erklärvideos, Webinare, Tutorials), die auf unterschiedlichen Lernniveaus, teils auch in verschiedenen Sprachen, Zugang zu Lerninhalten vermitteln. Zum einen lässt sich hierdurch individuelles Lernen, auch in selbstbestimmten Lerneinheiten, realisieren (KOFA 2024). Zum anderen lassen sich dadurch die Lernhürden im Hinblick auf Versagensängste oder Zeitdruck verringern (KOFA 2023a; Seyda 2019).
- Bauen Sie auch auf Elemente der Gamification, also der spielerischen Vermittlung von Lerninhalten. Diese können beim Abbau von Berührungängsten und Lernhemmnissen helfen,

wenn beispielsweise Menschen negative Erfahrungen mit klassischen Schul- und Lernsituationen gemacht haben. Hinzu kommt, dass gerade jüngere Beschäftigte auf Erfahrungswissen im Bereich der Gamification zurückgreifen und somit vergleichsweise schnell zu Erfolgserlebnissen gelangen können.

Fördern Sie das Lernen der Basisarbeitenden an Ihren Arbeitsplätzen:

- Gestalten Sie Weiterbildungsansätze, die „beiläufig“ und informell neues Wissen/neue Fähigkeiten am Arbeitsplatz vermitteln. So umgehen Sie Lernhemmnisse und -hürden, die mit formalen Lern- und Lehrsituationen einhergehen und senken die Einstiegshürde gerade für Basisarbeitende. Darüber hinaus weist der Prozess des informellen Lernens eine hohe Flexibilität und Anpassungsfähigkeit auf wandelnde Anforderungen auf. Denn das Lernen erfolgt nicht um des Lernens willen, sondern geht in der Regel mit der Bearbeitung eines konkreten Anwendungsfalls oder der Lösung eines konkreten Problems einher. Dies erleichtert den Transfer der Lernergebnisse in den Arbeitsprozess (Decius 2020).
- Bedenken Sie, dass gerade für lernentwöhnte Menschen das Lernen und die ausgeführte Tätigkeit in einem engen Kontext zueinanderstehen sollten. Denn dann wird die Anwendbarkeit des Gelernten und damit die Sinnhaftigkeit des Lernens konkret und direkt ablesbar, und Lernen wird eher als Bereicherung denn als Belastung erlebt (Seyda 2019; Reber und Jansen 2019).
- Stellen Sie kurze Lernimpulse und Informationen zur Bedienung von Maschinen etc. direkt am jeweiligen Arbeitsplatz niedrigschwellig zur Verfügung, z. B. unter Nutzung digitaler Endgeräte oder QR-Codes an den Maschinen/Geräten (Schwarzweiler 2024).

KAPITEL 5

- Qualifizieren Sie Beschäftigte – auch Basisarbeitende – zu Lernbegleiter:innen oder Mentor:innen und setzen Sie sie beim Lernen am Arbeitsplatz ein. Profitieren Sie dabei beispielsweise von den Erfahrungen der BMBF-Förderinitiative in Bezug auf „Weiterbildungsmentor:innen“.⁶⁾
- Nutzen Sie die vorab beschriebenen Funktionsteilungen (Basisarbeitende übernehmen Teilaufgaben von Fachkräften im o. g. „Personal-Mix“) als Lerngelegenheiten.
- Bieten Sie Basisarbeitenden Gelegenheit, ihr Erfahrungswissen mit anderen zu teilen. Neben dem praktischen Nutzen im Sinne des Wissenstransfers stärken Sie so auch das Selbstwertgefühl der Beschäftigten. Dies kann beispielsweise in Teams geschehen, die bewusst heterogen in Bezug auf formales und informelles Wissen zusammengesetzt werden.

Ermutigen Sie die Basisarbeitenden in Ihrer Organisation, sich weiterzuentwickeln:

- Bieten Sie Basisarbeitenden proaktiv Hilfestellungen bei Lernhindernissen, Ängsten und Selbstzweifeln. Gehen Sie ins persönliche Gespräch, wenn sich Lernwiderstände zeigen und versuchen Sie, die Hintergründe in Erfahrung zu bringen und Unterstützung anzubieten.
- Unterstützen Sie die Basisarbeitenden beim Ausfüllen erforderlicher Formulare, bei der Reiseplanung und/oder der Nachbereitung entsprechender externer Bildungsangebote.
- Bewerben Sie Weiterbildungsmaßnahmen intern und extern (z. B.: „Unsere Branche bietet über

50 verschiedene Fortbildungsangebote für Menschen ohne Berufsausbildung“). Machen Sie bestehende Weiterbildungsangebote bekannt (z. B. über das Intranet oder „Schwarze Bretter“) und sorgen Sie für einen niedrighwelligen Zugang (z. B. über leicht verständliche Anmeldeformulare oder die Nennung einer konkreten Ansprechperson).

- Räumen Sie auch Basisarbeitenden Raum für ihre Entwicklung ein, z. B. durch festgelegte „Lernzeiten“ (KOFA 2024). Dabei sollten auch Lösungen für Beschäftigte im Schichtbetrieb und/oder Teilzeitbeschäftigte gefunden werden. Stellen Sie die Beschäftigten auch für die Teilnahme an Fortbildungsmaßnahmen frei. Für KMU bestehen hierzu entsprechende Fördermöglichkeiten (KOFA 2023a).
- Bieten Sie Beratung und Unterstützung an, wenn private Belange der Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen entgegenstehen und suchen Sie gemeinsam nach Lösungen bzw. vermitteln Sie externe Unterstützung (z. B. in Bezug auf die Betreuung von Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen, Fahrgemeinschaften etc.).
- Unterstützen Sie die Basisarbeitenden nach Möglichkeit auch finanziell, durch Übernahme von Weiterbildungskosten, die wiederum durch öffentliche Förderung (teilweise) erstattet werden können (ebd.). Der Erwerb eines Führerscheins beispielsweise kann zu höherwertigen und abwechslungsreicheren Tätigkeiten sowie zum Aufrücken in eine höhere Entgeltgruppe führen, ist aber gerade für Geringverdienende privat nur schwer finanzierbar.

⁶⁾ Bundesweit sind im Rahmen einer Förderinitiative des BMBF bereits mehr als 300 Weiterbildungsmentor:innen in rund 100 Unternehmen tätig. Das heißt, Beschäftigte, betriebliche oder gewerkschaftliche Vertrauensleute, Betriebs- und Personalräte oder Beschäftigte von Personal- und Bildungsabteilungen werden entsprechend für diese Rolle qualifiziert. Ihr Ziel ist es vor allem, Geringqualifizierte und Personen mit negativen Bildungserfahrungen zur Weiterbildung zu motivieren, in ihren Betrieben Qualifizierungsbedarfe zu ermitteln und Kolleg:innen entsprechend zu beraten. Perspektivisch soll ein flexibles und standardisiertes Qualifizierungsinstrument entwickelt werden (BMBF 2023).

KAPITEL 5

- Belohnen Sie die Bereitschaft zur Weiterentwicklung und die entsprechende Umsetzung durch Anerkennung, Arbeitsplatzsicherheit und bessere Verdienstmöglichkeiten.
- Machen Sie Lernerfolge im Sinne einer „positiven Verstärkung“ sichtbar, beispielsweise über die Veröffentlichung von Beispielen einer gelungenen Weiterentwicklung von Basisarbeitenden im Intranet, in der Betriebszeitung, die Erwähnung eines Lernfortschritts in einer Teamsitzung etc. (KOFA 2024).
- Ermitteln Sie Möglichkeiten, Basisarbeitende bei der Anerkennung informell erworbener oder nicht anerkannter Kenntnisse zu unterstützen (z. B. Anmeldung zur Externenprüfung wie in [Kapitel 4](#) beschrieben).

Sensibilisieren Sie die Führungskräfte dafür, sich für die Entwicklung von Basisarbeitenden einzusetzen:

- Ermutigen Sie die Führungskräfte, in Mitarbeitergesprächen einerseits transparent zu machen, welche Weiterentwicklungsmöglichkeiten für den oder die Basisarbeitende:n bestehen und andererseits in Erfahrung zu bringen, welche Wünsche an die berufliche Zukunft die Person selbst hat. Dabei können auch feste Lernziele vereinbart werden (KOFA 2024).
- Schaffen Sie eine Weiterbildungskultur mit einer positiven Haltung zu Lernen und Qualifizierung, in der die Führungskräfte als Vorbilder fungieren (ebd.).
- Führen Sie den Führungskräften die Vorteile der Weiterentwicklung der Basisarbeitenden vor Augen (z. B. höhere Flexibilität im Einsatz, Nutzen des Erfahrungswissens anstelle einer externen Einstellung, Erhöhung der Motivation, Identifikation und Mitarbeiterbindung) (KOFA 2023a).
- Verdeutlichen Sie den Führungskräften, wie wichtig es ist, auch Basisarbeitenden regelmäßiges

Feedback zu deren fachlicher und/oder persönlicher Weiterbildung zu geben (KOFA 2024).

Nutzen Sie bestehende, externe Weiterbildungsangebote und Informationsportale:

- Informieren Sie sich über regionale und/oder branchenspezifische Umschulungs- oder Weiterbildungsangebote (z. B. von Gewerkschaften, Verbänden, gemeinnützigen Organisationen etc.), die sich entweder explizit oder auch an Menschen mit einer geringen Grundqualifikation und/oder Lernhemmnissen richten. Hilfreich kann beispielsweise das Online-Portal [„mein NOW“](#) sein, auf dem die Bundesagentur für Arbeit bundesweit Angebote zur beruflichen Weiterbildung bündelt.
- Profitieren Sie von etablierten Netzwerken wie z. B. den vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) initiierten [Weiterbildungsbündeln der Initiative Neue Qualität der Arbeit](#), unter anderem speziell für die Metall- und Elektroindustrie unter dem Namen [InSkills2Go](#) mit einer Suche-Biete-Plattform für die passende Qualifizierung und Synergien zum Thema Qualifizierung.
- Nehmen Sie Qualifizierungsangebote im Rahmen der gemeinsamen [Qualifizierungsoffensive](#) der Bundesagentur für Arbeit, des Deutschen Gewerkschaftsbunds und des Bundes Deutscher Arbeitgeber für Menschen mit einer geringen Qualifikation bzw. ohne Berufsabschluss in Anspruch und erkundigen Sie sich über konkrete Fördermöglichkeiten für Ihr Unternehmen.
- Stellen Sie Informationen über externe Weiterbildungsangebote speziell für die Zielgruppe der Basisarbeitenden (z. B. bei Verbänden, Stiftungen, VHS oder speziellen Bündnissen wie dem [Trierer Bündnis für Alphabetisierung und Grundbildung](#) oder auch im Rahmen des [Qualifizierungschancengesetzes](#)) zusammen.

KAPITEL 5

Bieten Sie Qualifizierung auch in Bezug auf überfachliche Kenntnisse an:

- Etablieren Sie auch für Basisarbeitende Fortbildungsangebote im Zusammenhang mit Soft Skills wie Durchhaltevermögen, Motivation, Frustbewältigung, Kommunikationsfähigkeit, Zuverlässigkeit, Selbstständigkeit oder Umgang mit Menschen.
- Fördern Sie proaktiv die Soft-Skills hinsichtlich Zuverlässigkeit, Problemlösung, Ehrlichkeit, sozialer Kompetenzen und Pünktlichkeit Ihrer Ba-

sisarbeitenden und signalisieren Ihre Wertschätzung.

- Achten Sie darauf, Basisarbeitende, die im Rahmen der Interaktionsarbeit mit Kund:innen, Patient:innen, Bewohner:innen oder Gäst:innen in direktem Kontakt stehen, hierfür adäquat auszubilden und ihnen auch explizit Angebote zum Umgang mit herausfordernden Situationen sowie negativem Verhalten seitens ihres Gegenübers zu machen.

Dieses Kapitel hat deutlich gemacht, dass es zur Erhöhung der Wertschätzung gegenüber Basisarbeitenden und der Förderung ihrer Beschäftigungsfähigkeit mehr braucht als punktuelle Maßnahmen und kurzfristige Zugeständnisse. Vielmehr bedarf es einer ganzheitlichen und auf Dauer angelegten Herangehensweise, die sich in der Unternehmenskultur, der Art der Führung, den Rahmenbedingungen der Arbeitsorganisation, Maßnahmen der Gesundheitsförderung, der Gestaltung der Mitarbeitergewinnung und nicht zuletzt dem Umgang mit Personalentwicklung und Werdegängen manifestiert. Neben den branchenübergreifenden Handlungsempfehlungen in diesem Kapitel lassen sich für die acht Fokusbranchen bzw. Berufsfelder, mit denen sich die beiden o. g. Forschungsprojekte näher auseinandergesetzt haben und die in [Kapitel 3](#) bereits näher erläutert wurden, nun im folgenden [Kapitel 6](#) Maßnahmen und Instrumente identifizieren, die die allgemeinen Empfehlungen mit Blick auf die besonderen Voraussetzungen der unterschiedlichen Tätigkeitsfelder näher spezifizieren.

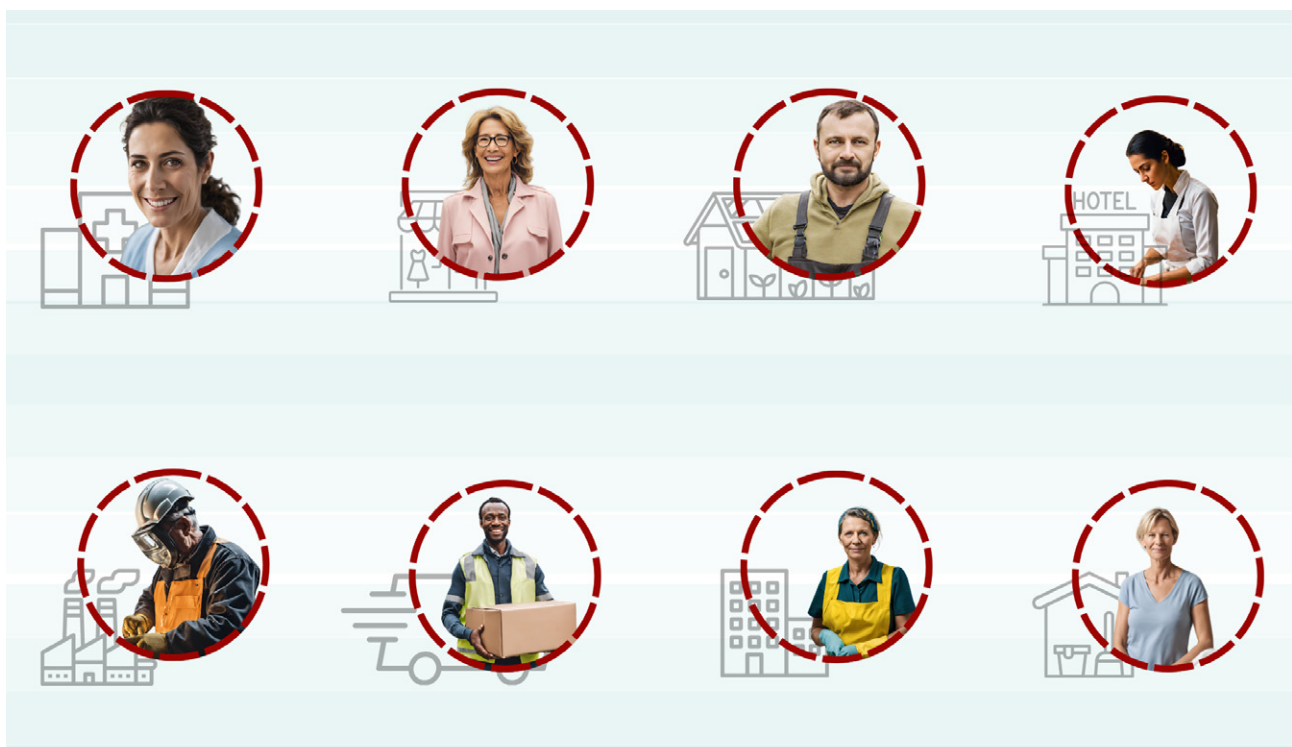
KAPITEL 6

Welche spezifischen Handlungsempfehlungen für Branchen und Berufsfelder lassen sich geben?

Wie gesehen, zeigen sich in einigen der im Rahmen der beiden vorab beschriebenen Forschungsprojekte betrachteten Branchen und Berufsfelder Gemeinsamkeiten bezüglich der gegebenen Arbeitsbedingungen, während sie in anderen deutlich voneinander abweichen. So ist dem Einzelhandel, den haushaltsnahen Dienstleistungen, dem Hotel- und Gaststättengewerbe und dem Gesundheitswesen gemein, dass die Beschäftigten ein hohes Maß an Interaktionsarbeit leisten – sei es mit Patient:innen oder Bewohner:innen im Pflegebereich, Gästen im Gastgewerbe oder Kund:innen in Geschäften und Privathaushalten. Bestimmte Handlungsempfehlungen sind daher auch branchenübergreifend gültig. Hierauf wird bei den nachfolgenden Ausführungen jeweils entsprechend hingewiesen. Hinzu kommt, dass in bestimmten Branchen bzw. Berufsfeldern die Streuung der Tätigkeiten sehr groß ist. Dies gilt u. a. für die Logistik, das Gesundheitswe-

sen und das Facility Management. Hier werden daher bestimmte Berufsgruppen herausgegriffen, die auch Gegenstand der qualitativen Interviews in unseren o. g. Forschungsprojekten waren, sodass die Empfehlungen möglichst konkret gefasst werden können. Eine Auswahl an Maßnahmen und Instrumenten ist im Folgenden dargestellt. Dabei ist zu bemerken, dass diese durchaus nicht nur Basisarbeitenden, sondern in weiten Teilen auch den übrigen Beschäftigten nutzen können.

Nicht zuletzt: Einige der herausgegriffenen Branchen und Berufsfelder waren bereits Gegenstand diverser spezieller Studien und Untersuchungen, während andere bislang eher wenig beforscht sind. In der Konsequenz finden sich teils sehr dezidierte branchenspezifische Handreichungen, auf die an der jeweils passenden Stelle verwiesen wird.



KAPITEL 6

Einzelhandel

Aufgrund der Heterogenität des Einzelhandels mit seinen vielen Teilbranchen (*Kapitel 3*) sei vorausgeschickt, dass sich die nachfolgenden Handlungsempfehlungen um eine möglichst große Anwendungsbreite bemühen, jedoch nicht alle individuellen Facetten abbilden können. Im Fokus stehen insbesondere der stationäre Einzelhandel und hier wiederum die Verkaufsberufe, die auch Gegenstand der qualitativen Forschung in einem der o. g. Projekte waren.

Umsetzung eines „Personal-Mix“ im stationären Einzelhandel

Ebenso wie in anderen Branchen stehen ausgebildete Fachkräfte im Einzelhandel zunehmend nicht (mehr) in ausreichendem Maße zur Verfügung, um alle anfallenden Arbeiten zu erledigen und die Öffnungszeiten abzudecken. Auch die Zahl der Bewerber:innen um Ausbildungsplätze sinkt seit 2017 (HDE 2023c), und das Interesse an Umschulungen ist gering. Gleichzeitig kann man im Einzelhandel aufgrund des Personalmanagements auch ohne Ausbildung leicht einen Einstieg finden (Ahlhoff et al. 2023).

Vor diesem Hintergrund ist zu bedenken, dass nicht alle Tätigkeiten, die üblicherweise zum Aufgabenspektrum einer Fachkraft wie z. B. einer Einzelhandelskauffrau, gehören, zwangsläufig einer entsprechenden Ausbildung bedürfen, sondern dem Bereich der Basisarbeit zugeordnet werden können. Ein Personal-Mix zwischen Fachkräften und Basisarbeitenden kann gelingen, wenn im Einzelfall geprüft wird, wie sich Aufgabenpakete neu verteilen lassen. So können die Fachkräfte beispielsweise bei Tätigkeiten wie der Warenverräumung, dem Kassieren oder der Regalauffüllung entlastet werden und sich verstärkt Aufgaben widmen, die ausschließlich mit den von ihnen im Rahmen ihrer Ausbildung erworbenen Kompetenzen ausgeführt werden sollten, beispielsweise im Kontext der Buchhaltung (Kannengießer 2024). Zahlen des Kompe-

tenzzentrums Fachkräftesicherung zeigen zudem, dass viele arbeitslose Helfer:innen eine Beschäftigung im Einzelhandel suchen und zum Teil bereits über einschlägige Berufserfahrung verfügen. Hier besteht also durchaus Potenzial für einen Personal-Mix (KOFA 2023a).

Zielgerichteter Einsatz digitaler Unterstützung

Wie bereits angeklungen, betrifft die Digitalisierung den Einzelhandel intensiver als einige andere Branchen. Es ist daher essentiell, sich regelmäßig über neueste Entwicklungen zu informieren und deren Rückwirkungen gerade auch auf die Situation der Basisarbeitenden einzuschätzen. So werden zunehmend Multichannel-Strategien in einer Kombination des stationären Handels mit Online-Shops und Social-Media-Kanälen genutzt (Ahlhoff et al. 2023), und auch in die Filialen der Supermärkte, Discounter, Drogerie- und Baumärkte hält die Technik Einzug.

Während einerseits Befürchtungen geäußert werden, dass Anwendungsmöglichkeiten wie die automatische Kontrolle von Mindesthaltbarkeitsdaten im Lebensmittelbereich oder die Vorgabe der Warenpräsentation durch das Tablet im Textileinzelhandel Stellen obsolet machen und zur Dequalifizierung der Anforderungen führen könnten (Holst und Scheier 2019; Köhnen und Nutzenberger 2020), wird andererseits aus der Praxis berichtet, dass beispielsweise zusätzliche Self-Check-Out-Kassen in Stoßzeiten von Kassierer:innen im Lebensmitteleinzelhandel als sehr entlastend empfunden werden können (Kannengießer 2024). Durch verstärkte Digitalisierung kann auch mehr Zeit zur Sortiments- bzw. Schaufenstergestaltung bzw. für den direkten Kontakt mit Kund:innen entstehen, der für viele Menschen, die im Einzelhandel tätig sind, einen wesentlichen Bestandteil der Attraktivität ihres Berufsbildes ausmacht. Nicht zuletzt lassen sich belastende, monotone Tätigkeiten diesbezüglich reduzieren (Holst und Scheier 2019).

In jedem Fall empfiehlt es sich, Mitarbeitende frühzeitig in Digitalisierungsprozesse mit einzubeziehen, um de-

KAPITEL 6

ren Erfahrungen und Perspektiven zu nutzen und mit bestehenden Ängsten angemessen umzugehen. Zudem können technische Arbeitsmittel schon in der Entwicklungsphase so konzipiert werden, dass Gestaltungskompromise gefunden werden können und sie später einen Mehrwert für die Beschäftigten bedeuten und/oder zum Abbau physischer und psychischer Belastungsmomente beitragen (ArbeitGestalten 2021a; Holst und Scheier 2019).

Umgang mit negativen Kundenerfahrungen im Kontext der Interaktionsarbeit

Gerade im stationären Einzelhandel sind Beschäftigte nicht selten mit negativem Kundenverhalten (z. B. Beleidigungen, Anfeindungen etc.) konfrontiert. Herablassende Bemerkungen oder die „Behandlung als Mensch zweiter Klasse“ betreffen dabei insbesondere Basisarbeitende und bedeuten eine hohe psychische Belastung (Ahlhoff et al. 2023; Lück und Hünefeld 2020). Wie auch in anderen Dienstleistungsbranchen kann respektloses Kundenverhalten vielfach auf ein ungleiches Machtverhältnis zwischen Dienstleistenden und Kund:innen zurückgeführt werden, das nicht selten von der Organisation durch Vorgaben wie „der Kunde ist König“ noch verstärkt wird (Wehrmann 2023). Hier gilt es, deutlich zu machen, dass ein solches Verhalten nicht toleriert wird und Führungskräfte wie Filialleitungen sich im Zweifel vor die Beschäftigten stellen und eine entsprechende Wertschätzung von deren Tätigkeiten einfordern. Hilfreich sind auch Verfahrensanweisungen dahingehend, wie mit entsprechenden Situationen umzugehen ist (BAuA o. J.).

Ein negatives Kundenverhalten steht dabei häufig nicht im Zusammenhang mit den Beschäftigten selbst. Vielmehr liegt es meist in den Gegebenheiten im Markt oder den Arbeitsprozessen begründet, die zum Beispiel zu einer schweren Auffindbarkeit von Waren oder zu lan-

gen Wartezeiten auf ein Beratungsgespräch bzw. im Kassenbereich führen. Nicht selten wird auch ein Leistungsversprechen gegeben, das mit der vorhandenen Belegschaft nicht oder nur unzureichend erfüllt werden kann. Die Adressat:innen dieser Unzufriedenheit sind dann jedoch meist die Beschäftigten, die für die Kund:innen am ehesten sicht- und greifbar sind – vielfach die Kassierer:innen (Kock et al. 2023). Eine Prüfung der Ursachen für diese Unzufriedenheit und die Einleitung entsprechender Gegenmaßnahmen im Sinne einer „prospektiven Arbeitsgestaltung, die die Auftretenswahrscheinlichkeit ‚schwieriger‘ Interaktionen verringert“ (Bahl et al. 2023, S. 55), kann somit auch zu einer Entlastung der Beschäftigten führen.

Sinnvoll können auch Schulungen sein, die den Umgang mit schwierigen Kund:innen trainieren, zum Beispiel in Rollenspielen und Simulationen. Dabei wird dafür plädiert, unterschiedliche Module zum Umgang mit herablassendem, diskriminierendem bzw. gewalttätigem Verhalten anzubieten oder aber Lots:innen auszubilden, die im Konfliktfall hinzugezogen werden können. Im Projekt *„RespectWork“* wurden Beschäftigte im Einzelhandel darin geschult, einerseits den Kund:innen respektvoll zu begegnen, andererseits jedoch auch von diesen Respekt in der Interaktion einzufordern. Gleichmaßen erfolgte eine Sensibilisierung der Kund:innen im Rahmen von „Respektwochen“ (Bahl et al. 2023; Kock et al. 2023; Ciesinger 2023).¹⁾

Diese für den Einzelhandel in entsprechenden Untersuchungen entwickelten Handlungsansätze lassen sich durchaus auch auf andere Bereiche mit einem hohen Maß an Interaktionsarbeit übertragen. So z. B. das Hotel- und Gaststättengewerbe, das Gesundheitswesen, die haushaltsnahen Dienstleistungen sowie den Garten- und Landschaftsbau.

¹⁾ Siehe hierzu auch die Verweise am Ende dieses Abschnitts.

KAPITEL 6

Berücksichtigung der Balance zwischen physischen und psychischen Belastungen und Ressourcen

Untersuchungen zeigen, dass Beschäftigte im Einzelhandel (insbesondere im Lebensmitteleinzelhandel) nicht unerheblichen Anforderungen ausgesetzt sind. Dies kann auch (negativen) Einfluss auf ihren Gesundheitszustand nehmen (Lück und Hünefeld 2020; Menz und Nies 2021; Pfister 2021; Lück et al. 2023). Bestimmte Tätigkeiten gehen dabei eher mit einer körperlichen Belastung einher (z. B. Warenverräumung, Lagerarbeiten), während andere psychischen Stress erzeugen (z. B. die bereits angesprochene Interaktionsarbeit mit Kund:innen, aber auch die Übernahme neuer und ungewohnter Aufgaben, eine ungünstige Verteilung der Arbeitszeiten oder das Arbeiten unter Zeitdruck).

Jedoch können die gleichen Tätigkeiten ebenso Ressourcen darstellen. Ein positiver Kundenkontakt kann beispielsweise den Stolz auf die eigene Leistung fördern und für Menschen mit kommunikativen Stärken eine Bereicherung darstellen. Für manche Beschäftigte wiederum entspricht die körperliche Betätigung und die vergleichsweise Ruhe im Backoffice- oder Lagerbereich ihren persönlichen Bedürfnissen. Hierdurch ergibt sich eine Herausforderung für eine zielgerichtete Auseinandersetzung mit arbeitsbedingten positiven und negativen Effekten und entsprechenden Handlungskonzepten zur Ressourcenförderung und Belastungsreduzierung, die in der Folge auch individuell sehr unterschiedlich ausfallen können (Bahl et al. 2023). Ein stärkenorientierter Einsatz der Beschäftigten und eine Rotation zwischen eher physisch und eher psychisch herausfordernden bzw. zwischen interaktiven und monologischen Tätigkeiten (z. B. durch eine interaktionsgerechte Pausengestaltung ohne Kundenkontakt (Wehrmann 2023)) kann helfen, das Gleichgewicht zwischen Belastung und Ressource zu halten. Dabei kommt es insbesondere darauf an, den Dialog mit den Beschäftigten zu suchen, um zu ermitteln, wie dies in der für sie passenden Weise gelingen kann.

Förderung des Teamgedankens

Der regelmäßige Austausch im Team, auch über die Grenzen der jeweiligen Fachlichkeit hinweg, fördert das Wir-Gefühl und das Verständnis für das gemeinsame Ziel und hilft, sich auch in schwierigen Situationen zu unterstützen. Hier ist insbesondere darauf zu achten, die gegenseitige Wertschätzung und die Verdeutlichung des Beitrags jedes und jeder Einzelnen zu fördern. Denn Untersuchungen im Einzelhandel zeigen, dass innerhalb der Belegschaft, aber insbesondere auch im Verhältnis zwischen Kund:innen und Basisarbeitenden nicht selten eine „Zwei-Klassen-Gesellschaft“ zu beobachten ist, in der beispielsweise Kassierer:innen weniger wertgeschätzt werden als der restliche Mitarbeiterstamm (ebd.). Sogenannte „Stehungen“, also kurze informelle Mitarbeiterbesprechungen, zum Beispiel kurz vor Beginn der Öffnungszeiten oder bei Schichtwechsel, haben sich bewährt, um Probleme kurzfristig zu besprechen und idealerweise gemeinsam Lösungen zu entwickeln sowie Informationen weiterzugeben. In jedem Fall sollte ausreichend Zeit gegeben sein, um sich im Team auszutauschen (Kock et al. 2023).

Förderlich für den Teamgedanken, aber auch für die Eigenverantwortung und das Gefühl der Selbstwirksamkeit ist es weiterhin, bestimmte Entscheidungen (im Rahmen bestehender Leitplanken) in die Teams selbst zu geben. Dies gilt für die nachfolgend näher beschriebene Dienstplangestaltung, aber auch für eine eigenständige Aufteilung von Tätigkeiten; so beispielsweise für den Wechsel zwischen Kassier- und Verräumarbeiten. Ein solcher Ansatz steht im Zusammenhang mit einer Veränderung der Führungskultur, die alle Beschäftigten – unabhängig von ihrer Ausbildung und ihrem Status – und auch Betriebsrät:innen mit ihrem Erfahrungswissen als Expert:innen der betrieblichen Praxis anerkennt (Holst und Scheier 2019).

KAPITEL 6

Umsetzung einer bedarfsgerechten und verlässlichen Dienstplangestaltung

Nicht selten kommt es zu Konflikten in Teams, wenn es um die Gestaltung der Einsatzplanung geht. Gerade Arbeitszeiten in den Abendstunden und an Samstagen sind im Einzelhandel vielfach Gegenstand von Diskussionen. Die sogenannte „kleine Teilzeit“ und die Arbeit auf Abruf, wie sie gerade im Lebensmitteleinzelhandel weit verbreitet sind, verringern für Beschäftigte die Planungssicherheit sowohl hinsichtlich ihrer Arbeitszeiten – und damit auch der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben – als auch in Bezug auf das zu erwartende monatliche Entgelt. Verschärft wird die Situation durch die immer knapperen Personaldecken (Ahlhoff et al. 2023; ArbeitGestalten 2021a; Holst und Scheier 2019).

In diesem Zusammenhang erscheint es erforderlich, Führungskräfte zur Umsetzung einer guten Einsatzplangestaltung zu schulen, die für mehr Planungssicherheit und Arbeitszeitsouveränität der Beschäftigten sorgt und gleichzeitig die betrieblichen Belange nicht vernachlässigt. Eine Lösung kann es in diesem Zusammenhang sein, verstärkt auf flexible betriebliche Arbeitszeitmodel-

le in Vollzeit oder vollzeitnaher Teilzeit unter Nutzung von Jahresarbeitszeitkonten zu setzen (ArbeitGestalten 2021a). Studien aus dem Bereich der Schichtarbeit zeigen, dass sich entsprechende Konflikte auch durch eine eigenverantwortliche Einsatzplanung durch das jeweilige Team, die sich an bestimmten Rahmenbedingungen orientiert, deutlich reduzieren lassen. Nähere Ausführungen dazu, wie dies gelingen kann, finden sich im Bereich „Gesundheitswesen“ in [Kapitel 5](#).

Stärkung der Tarifbindung

Die Tarifbindung im Einzelhandel ist seit Jahrzehnten stark rückläufig. Eine Stärkung dieser Bindung könnte zu einer Verbesserung der Arbeitsbedingungen führen (Ahlhoff et al. 2023; Holst und Scheier 2019) und in der Folge auch die Arbeitgeberattraktivität deutlich erhöhen. Neben Arbeitszeiten und Entgelt bieten Tarifverträge auch Orientierung im Kontext der Digitalisierung. Als Beispiel sei der erste Digitalisierungstarifvertrag genannt, den ver.di im Jahr 2022 mit einer Modekette abgeschlossen hat und der die Einführung neuer digitaler Systeme regelt (Ahlhoff et al. 2023; ArbeitGestalten 2020; Bahl et al. 2023).

KAPITEL 6

Kostenlose Downloads praxisorientierter Leitfäden und Broschüren sowie hilfreiche Links (Auswahl)

ArbeitGestalten (2020): Heute so, morgen so?! Betriebliche Mitbestimmung bei der Flexibilisierung von Arbeitszeit im Einzelhandel – Tipps für die Praxis. Hg. v. ArbeitGestalten Beratungsgesellschaft mbH.
<https://www.arbeitgestaltengmbh.de/assets/projekte/Joboption-Berlin/JobOptionBerlin-2020-BetrieblicheMitbestimmung-FlexibilisierungArbeitszeitEinzelhandel.pdf>

ArbeitGestalten (2021): Beschäftigung im Berliner Einzelhandel. Ein Branchenbericht. Hg. v. ArbeitGestalten Beratungsgesellschaft mbH.
<https://www.arbeitgestaltengmbh.de/assets/projekte/Joboption-Berlin/Publikationen/2021-05-17-Beschaeftigung-Einzelhandel-Branchenbericht.pdf>

ArbeitGestalten (2022): Arbeitshilfe zur digitalen Transformation im Einzelhandel. Hg. v. ArbeitGestalten Beratungsgesellschaft mbH.
<https://www.arbeitgestaltengmbh.de/assets/projekte/Joboption-Berlin/Publikationen/2022/Handlungshilfe-Digitalisierung-FruehwarnsystemBRs.pdf>

ArbeitGestalten (2023): Guter Service geht nur mit Respekt – Handlungshilfe zur Konfliktkompetenz im Einzelhandel. Hg. v. ArbeitGestalten Beratungsgesellschaft mbH.
<https://www.arbeitgestaltengmbh.de/assets/projekte/Joboption-Berlin/Publikationen/2023/Publikationen/AG-EHK-Flyer-Onlineversion-140823-B.pdf>

www.interaktionsarbeit.de

u.a. für Tätigkeitsbeschreibungen, Praxisbeispiele, Veranstaltungen, einen Handlungsleitfaden, Podcasts und eine Toolbox zum Thema Interaktionsarbeit.

www.respectwork.de

für Podcasts, Bildungs- und Beratungsangebote, Apps, Artikel und Praxisbeispiele rund um das Thema Respekt im Einzelhandel, so z.B. die Publikation „Respekt auf allen Ebenen – Ergebnisse und Erfahrungen des Projektes RespectWork“ in: praeview – Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention, Nr. 1/2023

https://respectwork.de/fileadmin/user_upload/praeview_1-2023-Einzelseiten.pdf

KAPITEL 6

Produzierendes Gewerbe

Im produzierenden Gewerbe ist die Vielfalt der Tätigkeiten, in denen Basisarbeitende zu finden sind, hoch, sodass die nachfolgenden Handlungsempfehlungen ein möglichst breites Spektrum abzudecken versuchen, jedoch den besonderen Fokus auf die Metallberufe legen, die auch in [Kapitel 3](#) näher spezifiziert werden und bei einer der o. g. qualitativen Untersuchungen im Vordergrund standen.

Nutzen digitaler Assistenzsysteme in der Produktion

Digitale Neuerungen nehmen zunehmend Einfluss auf den Produktionsprozess und auch auf die Tätigkeiten der Menschen in diesem Bereich. So ist es beispielsweise möglich, dass auch weniger qualifizierte Mitarbeitende mithilfe digitaler Werk(er)assistenzen mit der steigenden Komplexität von Produkten umgehen können. Durch eine entsprechende Werk(er)föhrung können sie korrekte Arbeitsschritte selbst in manuellen, variantenreichen Fertigungsprozessen ausföhren oder Maschinen instand halten (z. B. mit Hilfe von Tablets und Apps, smarten Brillen und Uhren und/oder sogenannten Pick-by-Light-Systemen, die über visuelle Anzeigen Arbeitsanweisungen und Informationen übermitteln) (Köppel et al. 2023; Klippert et al. 2018). Auch QR-Codes, über die sich Schritt-für-Schritt-Anleitungen direkt an Maschinen – ggf. auch in unterschiedlichen Sprachen – vermitteln lassen, können hier zielföhrend sein (Schwarzweiler 2024).

Durch derartige digitale Assistenzen ist insgesamt auch eine ergonomischere, lernförderlichere und altersgerechtere Gestaltung der Arbeitsumgebung möglich. Fertigungsabläufe können optimiert, Fehler reduziert und das Arbeitshandeln besser vorstrukturiert werden (Vladova et al. 2020). Wenn Prämien an die Zahl der auftretenden Fehler gekoppelt sind, lassen sich auch diesbezüglich Verbesserungen bewirken (Klippert et al. 2018).

Es sollte allerdings beachtet werden, dass für eine erfolgreiche Integration von Assistenzsystemen – neben der Beachtung von Datenschutzfragen – eine enge Zusammenarbeit zwischen Mensch und Maschine ebenso essentiell ist wie eine angemessene Schulung der Arbeitskräfte (Köppel et al. 2023). So werden auch Überforderung und Demotivation durch übersteigerte Erwartungen verhindert. Idealerweise sollten die Beschäftigten von Anfang an in entsprechende Entwicklungsprozesse einbezogen und die Planungen gezielt beteiligungsorientiert gestaltet werden. Mehrere Praxisfälle aus dem Bereich des Handels und der Automobil- und Zulieferindustrie zeigen, dass ein „Tarifvertrag Zukunft“ (vgl. hierzu das Praxisbeispiel der [thyssenkrupp Rasselstein GmbH](#)) zu einer sozialen Gestaltung der Automatisierung beitragen und zum Beispiel Elemente wie Qualifizierung oder Erhalt und Transfer von Wissen als beschäftigungssichernde Maßnahmen beinhalten kann. Insgesamt ist darauf zu achten, gewisse Handlungs- und Entscheidungsspielräume von Beschäftigten, auch im Bereich der Basisarbeit, zu wahren und ihnen weiterhin Zugang zu branchenspezifischen Kenntnissen zu verschaffen. Zudem ist dafür Sorge zu tragen, dass ihr Wissen bezüglich der Funktion und Bedeutung einzelner Arbeitsschritte nicht dadurch verloren geht, dass ein Assistenzsystem ihnen sämtliche Vorgaben macht (Vladova et al. 2020; Köppel et al. 2023).

Zielgerichtete Unterstützung von Basisarbeit durch Roboter

Bedingt durch den Umstand, dass Basisarbeit in der Produktion vielfach mit einem hohen Anteil an manuellen Tätigkeiten und eher geringen Kompetenzerfordernissen einhergeht, besteht das Potenzial, die Beschäftigten in diesem Bereich durch Industrieroboter und Cobots, d. h. kleine, agile, kollaborative Roboter ohne Einhausung (Colgate et al. 1996), zu unterstützen und auch einen Teil der Tätigkeiten zu substituieren.

Dabei ist darauf zu achten, diese Unterstützung so zu gestalten, dass für die Menschen nicht nur „unattrak-

KAPITEL 6

tive Restarbeiten“ verbleiben und ein möglichst effizienter Ressourceneinsatz im Fokus steht. Vielmehr gilt es zum einen, die Zusammenarbeit von Menschen mit Robotern als Teamarbeit zu verstehen. Soziale Isolation ist zu vermeiden, das heißt, Beschäftigte sollten nicht ausschließlich mit Robotern arbeiten, sondern stets auch sozial eingebunden bleiben. Gleichzeitig sollte das Verständnis dafür gefördert werden, dass der Roboter Teil eines Teams wird und zur Erreichung der Teamziele beiträgt, indem er u. a. etwaige Defizite durch spezifische Nutzerprofile ausgleicht. Dies kann auch in Form einer optischen Gestaltung oder Personalisierung erfolgen. Nicht zuletzt sollten Aufgaben dynamisch und in einem partizipativen Vorgehen zugeteilt werden, sodass auch die Beschäftigten in einem vorab definierten Rahmen Einfluss darauf nehmen können. Intuitive Schnittstellen, die dies einfach und niedrighschwellig möglich machen, sowie nachvollziehbare Entscheidungshilfen wirken dabei unterstützend (Tausch und Kluge 2023).

Anpassung des Personaleinsatzes und der Schulungen an Entwicklungs- und Veränderungsprozesse

Bei der Einsatzplanung ebenso wie bei der Konzipierung von Schulungen für Basisarbeitende sollten auch Trends in Bezug auf Tätigkeitsverschiebungen berücksichtigt werden. So steigt seit Jahren die Bedeutung der Bedienung von Maschinen im Arbeitsalltag, wohingegen Herstellungs- und Reparaturleistungen an Bedeutung verlieren (Ittermann et al. 2014). Zudem zeigt sich, dass sich die Anforderungen in den vergangenen Jahren in der Produktion auch im Bereich der Basisarbeit vergrößert haben. Dazu gehören unter anderem eine höhere Aufgabenkomplexität, eine Erweiterung von Entscheidungsspielräumen und zusätzliche Aufgaben (z. B. Einstellen, Rüsten oder Warten) (Abel et al. 2014). Hierauf ist mit einer entsprechenden Anpassung des Personaleinsatzes und/oder begleitenden Schulungsangeboten zu reagieren.

Bei tiefgreifenden Veränderungsprozessen, beispielsweise einer radikalen Umstellung des Produktportfo-

lios oder der Produktionsabläufe, ist darauf zu achten, Transparenz über die Entwicklungen für alle Beschäftigten zu schaffen und alle auf dem Weg „mitzunehmen“, angepasst an deren Erfahrungshorizont und Lerntempo. Darüber hinaus gilt es, das teils immense Erfahrungswissen, das auch viele Basisarbeitende mitbringen, angemessen zu berücksichtigen. Dies signalisiert Wertschätzung und kann im Rahmen der Veränderung durchaus gewinnbringend sein.

Ermöglichen flexibler Arbeitszeitleösungen auch für Schichtarbeitende in der Produktion

Im Schichtbetrieb eine gewisse mitarbeiterorientierte Arbeitszeitflexibilität zu realisieren, stellt eine Herausforderung dar. Dennoch gibt es gerade für das produzierende Gewerbe durchaus positive Beispiele, bei denen dies gelungen ist, so etwa in Bezug auf die Integration von Teilzeitarbeit in Schichtpläne, die eigenständige Schichtplangestaltung im Rahmen bestimmter Leitplanken und auch den Schichttausch innerhalb von Teams (Tieves-Sander 2019). Auch Apps können helfen, Arbeitszeiten im Schichtbetrieb zu flexibilisieren und auf schwankenden Personalbedarf schnell und angemessen reagieren zu können. Wichtig ist, hierbei darauf zu achten, dass entsprechende Modelle allen Beschäftigten, also auch Basisarbeitenden, zur Verfügung gestellt werden, um keine „Zwei-Klassen-Gesellschaft“ entstehen zu lassen.

Proaktiver Umgang mit Gesundheitsrisiken

Basisarbeitende sehen sich in der Produktion nicht selten belastenden Umgebungsbedingungen, monotonen Tätigkeiten, Schichtarbeit, einem vordefinierten Arbeitstakt und erhöhten Leistungsanforderungen im Zusammenhang mit Zeitdruck oder Qualitätsvorschriften ausgesetzt (Reber und Jansen 2019; Abel et al. 2014). Hinzu kommt teilweise das Arbeiten unter Hitze, Kälte oder Nässe oder auch schweres Heben und Tragen (Wind 2023). Dass zum Umgang mit diesen Voraussetzungen sämtliche geltenden Bestimmungen im Kontext der Gefährdungsbeurteilung zu beachten sind, versteht sich von selbst. Darüber hinaus gehende Maßnahmen zur

KAPITEL 6

Förderung der physischen und psychischen Gesundheit, die branchenunabhängig Gültigkeit besitzen, werden in [Kapitel 5](#) diskutiert. Speziell für den Produktionsbereich bietet es sich an, Schulungen zu gesundheitsförderlichem Verhalten oder auch Sprechstunden direkt „auf dem Shopfloor“ anzubieten, um so die Hemmschwelle zur Teilnahme zu senken (Kaiser und Merkel 2023).

Auch innovative Methoden wie das „Nudging“, mit dem immer wieder kurz, prägnant, teils humorvoll und vor allem für Beschäftigte aller Qualifikationsebenen verständlich auf Gesundheits- und Sicherheitsgefahren hingewiesen werden kann, können hier Einsatz finden. Dabei ist von einer besonders hohen Wirksamkeit auszugehen, wenn die „Nudges“ (Anstupser) von den Beschäftigten selbst erarbeitet werden (BG ETEM o. J.).

Nicht zuletzt können technische Hilfsmittel wie z. B. Vakuumentheber oder der Einsatz von Exoskeletten (siehe auch das Praxisbeispiel des [Fraunhofer-Instituts für Materialfluss und Logistik IML](#)) für Entlastung sorgen. Hinzu kommt die Nutzung unterstützender Tools. MTM²⁾-Daten werden in der Regel vor allem dazu genutzt, die unterschiedlichen Aufgabenbereiche zu beschreiben und zu gestalten sowie Abläufe und Arbeitssysteme (auch solche, die noch nicht existieren) zeitlich und ergonomisch zu bewerten und den erforderlichen Personalbedarf zu ermitteln. Dadurch kann MTM Wertschöpfung optimieren, Verschwendung reduzieren und zu produkt- sowie prozessoptimierenden Denk- und Gestaltungsansätzen führen. Das Ergonomiebewertungsverfahren EAWS hilft dabei, ergonomische Defizite zu identifizieren und in der Konsequenz gesundheitliche Risiken zu minimieren. Als Risikobereiche, die bei EAWS erfasst

werden, sind Körperhaltung, Aktionskräfte und Lastenhandhabung mit Bezug zur Belastung des Gesamtkörpers sowie die Belastung der oberen Extremitäten durch Tätigkeiten mit hoher Wiederholhäufigkeit zu sehen. Mithilfe digitaler Tools, z. B. aus dem Bereich Virtual Reality, sollen nun Schnittstellen zu diesen klassischen Methoden geschaffen werden (Kuhlang et al. 2023).

Sensibler Umgang mit den wahrgenommenen Vor- und Nachteilen der Schichtarbeit

Zu der gerade im produzierenden Gewerbe und hier insbesondere im Bereich der Basisarbeit häufig anzutreffenden Schichtarbeit ist zu sagen, dass diese zwar einerseits einen Risikofaktor für die Gesundheit darstellen kann, vor allem dann, wenn ungünstige Schichtmodelle gewählt werden. Andererseits ist jedoch auch zu bedenken, dass gerade für Geringverdienende monetäre Sicherheit eine Bewältigungsmöglichkeit für die Schichtarbeit darstellt und Schichtzuschläge für viele fester Bestandteil ihres existenzsichernden Einkommens sind. Hier gilt es also, Lösungen zu entwickeln, die zu einer Belastungsreduzierung führen, aber gleichermaßen weiterhin die Arbeit im Schichtbetrieb ermöglichen wie beispielsweise Punktesysteme für unbeliebte Schichten und/oder andere potenziell belastende Ereignisse wie Überstunden oder spontane Schichtwechsel, wobei die Punkte zu einem festgesetzten Zeitraum wahlweise in Freizeit oder in Geld abgegolten werden können. Über solche Systeme, die gemeinsam zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmenden entwickelt werden können, lassen sich auch Obergrenzen für eine monetäre Kompensation festlegen, um Überlastungen durch eine zu starke Ausweitung der Schichtarbeit einzudämmen. Sie kön-

²⁾ MTM steht für Methods-Time Measurement und gilt als Methode zur Organisation gut gestalteter menschlicher Arbeit. Erstmals systematisch dargestellt wurde die Methode von Herold Bright Maynard, John Lenhard Schwab und Gustave James Stegemerten in den 1940er und 1950er Jahren. Ihre Ursprünge liegen bei Frank Bunker Gilbreth, der sich bereits um 1910 mit menschlichen Bewegungsabläufen beschäftigte und neben der Steigerung der Arbeitsleistung und der Optimierung von Arbeitsmethoden auch schon eine gute Arbeitsplatzgestaltung und ein kraftsparendes, belastungsarmes Arbeiten in den Blick nahm: <https://mtm.org/ueber-mtm/mtm>

KAPITEL 6

nen durchaus auch auf ihre Übertragbarkeit auf andere Tätigkeitsbereiche und Branchen, in denen Schichtarbeit anfällt, überprüft werden (Tieves-Sander 2019; Knauth 2006; Bertels und Fahle 2003).

Umsetzung von „Job Enlargement“ und „Job Enrichment“

In einigen Produktionsbereichen, insbesondere in Betrieben mit einer hochflexiblen und sehr kundenorientierten Fertigung von Standardprodukten in größeren Serien, ist es denkbar, Mitarbeitende zwischen verschiedenen Basisarbeitsplätzen rotieren zu lassen und so die technisch-funktionale Aufgabenstruktur ein wenig zu erweitern. Für die Beschäftigten ist dies mit einer Vergrößerung ihrer Wissensbasis und einem etwas höheren Handlungsspielraum verbunden (Job Enlargement). Für Betriebe bedeutet eine solche Vorgehensweise die Erhöhung der Flexibilität beim Personaleinsatz, beispielsweise auch zum Ausgleich von Kapazitätsspitzen (Abel et al. 2009). In einer Studie aus der Lebensmittelproduktion konnte gezeigt werden, dass Basisarbeitenden durchaus auch in Einzelfällen die Schichtleitung oder Maschinenbedienung übertragen wird, wenn die Voraussetzungen hierfür als erfüllt angesehen werden (Abel et al. 2011).

Eine weitere Möglichkeit stellt es dar, das Aufgabenspektrum von Basisarbeitenden durch sogenannte extrafunktionale Zusatzaufgaben zu erweitern, zum Beispiel aus dem Bereich der Qualitätssicherung, der Wartung oder der Prozessoptimierung. Abel et al. (2009) beschreiben als Voraussetzung für eine solche Erhöhung der Aufgabenkomplexität die Dezentralisierung von Planungsfunktionen und einen gewissen Abbau der betrieblichen Hierarchie. Auch hier vergrößern sich der Erfahrungshorizont und die Handlungsautonomie der Basisarbeitenden im Sinne eines „Job Enrichments“. Eine Kombination aus einer funktional und extrafunktional erweiterten Tätigkeit ist ebenfalls denkbar (ebd.).

Auch im Rahmen von Gruppenarbeitsmodellen können bestimmte, in der Gruppe anfallende Tätigkeiten, schrittweise von mehreren oder allen Gruppenmitgliedern erlernt werden, wodurch Ungelernte gleichermaßen die Möglichkeit erhalten, die Voraussetzungen für bessere Verdienstchancen und berufliche Perspektiven zu erlangen, also beispielsweise in die Entgeltgruppen für Facharbeiter aufzusteigen (Ittermann et al. 2012).

KAPITEL 6

Kostenlose Downloads praxisorientierter Leitfäden und Broschüren sowie hilfreiche Links (Auswahl)

Berufsgenossenschaft Energie Textil Elektro Medienerzeugnisse (o. J.): Erklärvideo „Was ist Nudging?“

<https://www.bgetem.de/arbeitsicherheit-gesundheitsschutz/praeventionskampagnen/kommitment-sch/werkzeuge/erklervideo-nudging>

Berufsgenossenschaft Holz Metall (o. J.): Gute Fertigungsgestaltung. Wissensdatenbank mit Arbeitshilfen, Praxisbeispielen uvm.

<https://www.bghm.de/arbeitsschuetzer/gute-fertigungsgestaltung>

Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV) (o. J.): Handlungsanleitungen Schichtarbeit.

<https://www.dguv.de/de/praevention/themen-a-z/schichtarbeit/handlungsanleitung/index.jsp>³⁾

Hans Böckler Stiftung (2018): Schichtarbeit gesund und sozialverträglich gestalten. Forschungsförderung Report Nr. 3.

https://www.boeckler.de/pdf/p_fofoe_report_003_2018.pdf⁴⁾

Hans Böckler Stiftung (2020): Additive Fertigung und betriebliche Qualifizierung. Beschäftigungs- und Qualifizierungschancen von Geringqualifizierten im 3D-Druck / in der additiven Fertigung.

https://www.boeckler.de/fpdf/HBS-007609/p_fofoe_WP_172_2020.pdf

Institut Arbeit und Qualifikation IAQ (2019): Was hält gesund in der digitalen Produktion?

https://duepublico2.uni-due.de/servlets/MCRFileNodeServlet/duepublico_derivate_00071417/IAQ-Report_2019_07.pdf

Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e.V. (2019): Schichtarbeit gut gestalten – Handlungshilfe für Praktikerinnen und Praktiker im Betrieb.

https://inqa.de/SharedDocs/downloads/webshop/schichtarbeit-gut-gestalten?__blob=publicationFile⁵⁾

³⁾⁴⁾⁵⁾ Diese Handlungshilfe ist auf alle Branchen bzw. Berufsfelder mit Schichtarbeit anwendbar.

KAPITEL 6

Facility Management

Da die Aufgaben im Facility Management äußerst vielseitig sind, soll hier auf zwei im Kontext der Basisarbeit zentralen Bereiche näher eingegangen werden. Dies sind zum einen die Reinigungsberufe, die auch in [Kapitel 3](#) näher definiert werden. Zum anderen ergaben sich gerade im Rahmen einer der o. g. qualitativen Interviewreihen mit Beschäftigten aus dem infrastrukturellen Facility Management – und hier aus der Straßenreinigung und Müllentsorgung – wertvolle Hinweise und Empfehlungen, die im Folgenden ebenfalls aufgegriffen werden.

■ Gebäudereinigung

Erleichterung der Integration von Menschen mit geringen Qualifikationen

Gerade die Gebäudereinigung stellt nicht selten ein Sprungbrett in den Arbeitsmarkt für Menschen ohne abgeschlossene schulische bzw. berufliche Ausbildung oder für Geflüchtete dar. Die dennoch vielfach bestehenden Hürden in Bezug auf Sprachkenntnisse und auch Basiskenntnisse wie Lesen und Schreiben machen es erforderlich, den Einstieg in die Tätigkeit möglichst niedrigschwellig zu halten. Dies kann zum Beispiel dadurch gelingen, Farbsysteme zum Auseinanderhalten von Putzlappen oder automatische Dosiersysteme zu nutzen, sodass auch Ungelernte qualifiziertere Tätigkeiten übernehmen können (Dworatzeck 2024; Schwarzmeier GmbH 2017).

Abwägen der Potenziale der Automatisierung

Reinigungsroboter finden in der Gebäudereinigung zunehmend Verbreitung. Allerdings ist in diesem Zusammenhang festzuhalten, dass eine Kollaboration zwischen Mensch und Maschine unerlässlich ist. Denn Roboter sind nur bei großflächigen Bereichen sinnvoll, während Details wie Ecken weiterhin händisch gereinigt

werden müssen. Hier gilt es, die Beschäftigten entsprechend für diese Kollaboration zu schulen und genau abzuwägen, wo und in welchem Umfang ein Einsatz von Robotern zielführend ist (Dworatzeck 2024).

Verstärkung der Sichtbarkeit der Reinigungskräfte

Über viele Jahre hinweg fand die Reinigung von Büro-, Verwaltungs- und Schulgebäuden überwiegend in Randzeiten statt, um den Arbeitsablauf nicht zu stören. Dadurch kam es zu einer „Unsichtbarmachung“ der Reinigungskräfte (Sardadvar 2019). Inzwischen ist ein Trend zu beobachten, verstärkt zur Tagesreinigung zurückzukehren, wie sie in vielen unserer Nachbarländer üblich ist und auch in Deutschland bis zur vermehrten Auslagerung von Reinigungstätigkeiten die Regel war. Eine solche Tagesreinigung bringt zum einen den Vorteil für die Reinigungskräfte mit sich, ihre Arbeitszeiten besser mit Familien- oder Betreuungszeiten vereinbaren zu können (s. u.). Zum anderen ergibt sich durch eine entsprechende Umstellung auch eine stark erhöhte Sichtbarkeit der Menschen, die Reinigungstätigkeiten ausüben, sodass all diejenigen, die von der Reinigungsleistung profitieren, wahrnehmen, wer die Basis für ein sauberes Arbeitsumfeld schafft und die Reinigungskräfte als Teil des Gesamtteams der jeweiligen Einrichtung wahrgenommen werden. Zudem lässt sich zeigen, dass das Sauberkeitsempfinden bei den Nutzer:innen durch Tagesreinigung und die Beseitigung von Spontanverschmutzungen steigt, was schlussendlich zu einer höheren Kundenzufriedenheit führt (Ahlhoff et al. 2023).

Im schulischen Umfeld wird nicht zuletzt auch ein Bewusstsein für gesellschaftlich bedeutsame Tätigkeiten geschaffen, die für viele Kinder ansonsten nicht präsent wären (Rump et al. 2024a). Ein weiterer Vorteil der Tagesreinigung liegt darin, dass sich dadurch auch eine Möglichkeit bietet, die Flächenleistungsverdichtung, also die Notwendigkeit, eine immer größere Fläche in immer kürzerer Zeit zu reinigen, nicht weiter fortzusetzen, da auch Zeiten für die Beseitigung von Spontanverschmut-

KAPITEL 6

zungen sowie Wegezeiten einkalkuliert werden müssen. Während des laufenden Betriebs kann eine ausreichende Zahl an Arbeitsstunden angesammelt werden, sodass sich auch die Einkommenssituation der Beschäftigten verbessern kann. Allerdings gilt es auch, Reinigungskräfte auf die Tagesreinigung vorzubereiten, da diese ein höheres Maß an Kommunikationsbereitschaft und sozialer Interaktion erfordert als die Arbeit in der „Unsichtbarkeit“ (ArbeitGestalten 2021b).

Verbesserung der Passung der Arbeitszeiten zu den Bedarfen der Beschäftigten

Wie bereits ausgeführt, stellt die Tagesreinigung eine Möglichkeit dar, Arbeitszeiten so zu gestalten, dass sie beispielsweise im Einklang mit den gängigen Öffnungszeiten von Kinderbetreuungseinrichtungen sind. Dies ist umso mehr von Bedeutung, weil die meisten Beschäftigten im Bereich der Gebäudereinigung – wie in [Kapitel 3](#) beschrieben – Frauen sind, die nach wie vor stärker als Männer vor Herausforderungen in Bezug auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie stehen. Zudem ist zu beachten, dass sehr frühe oder sehr späte Arbeitszeiten bzw. mehrstündige unbezahlte Pausen, die den Arbeitstag unterbrechen („geteilte Dienste“), dem Biorhythmus entgegenstehen und negative psychische und physische Folgen nach sich ziehen können. Nicht zuletzt ist in Randzeiten die Verfügbarkeit des ÖPNV für Pendler:innen gerade in ländlichen Regionen stark eingeschränkt. Für Unternehmen ergibt sich der Vorteil einer einfacheren Arbeitsorganisation sowie einer höheren Qualität und Produktivität (Zwingmann 2022).

Die Passung der Arbeitszeiten zu den Bedarfen der Beschäftigten kann neben dem Modell der Tagesreinigung beispielsweise auch durch eine stärkere Autonomie der Reinigungsteams bei der Gestaltung ihrer Dienstpläne und die Berücksichtigung der jeweiligen Länge von Anfahrtswegen bei der Zuteilung der zu reinigenden Gebäude erreicht werden.

Förderung der Öffentlichkeitsarbeit

Der Reinigungsberuf ist vielfach mit einer niedrigen gesellschaftlichen Wertschätzung verbunden. Öffentliche Kampagnen können helfen, hier ein Umdenken herbeizuführen. So kann beispielsweise auf humorvolle Weise darauf aufmerksam gemacht werden, was es bedeuten würde, wenn Bürogebäude nicht mehr gereinigt und Schulflure nicht mehr gewischt werden würden. Auch die Sichtbarmachung der Menschen hinter der Dienstleistung in entsprechenden öffentlichen Kontexten, auf Plakaten oder Social Media, oder auch in Reportagen, die das Berufsbild vorstellen, ist ein möglicher Ansatz. Nicht zuletzt bringen Wettbewerbe wie der „Bundesleistungswettbewerb der Gebäudereiniger“ des Bundesinventionsverbands des Gebäudereiniger-Handwerks (BIV) mediale Aufmerksamkeit und bieten einen Anreiz gerade für Nachwuchskräfte, sich zu engagieren und ggf. sogar eine Berufsausbildung als Gebäudereiniger:in anzustreben (Schwarzmeier GmbH 2024).

Verdeutlichung des Beitrags aller Beschäftigten zum gemeinsamen Ziel

Für unterschiedliche Branchenbereiche, darunter auch für das Facility-Management, finden sich Branchenrankings, wie z. B. die sogenannte „[Lünendonk-Liste](#)“ für Facility-Service-Unternehmen, in der die 25 nach Umsatz führenden Anbieter von Facility-Dienstleistungen für infrastrukturelles und technisches Gebäudemanagement aufgeführt sind. Ein Platz auf den vorderen Plätzen eines solchen Rankings oder aber eine Verbesserung der Platzierung im Vergleich zum Vorjahr sollte Anlass sein, der Belegschaft zu verdeutlichen, dass dies ihr Verdienst ist und ihr Arbeitgeber ihre Tätigkeit wertschätzt. Genauso sollte positives Feedback von Auftraggebenden regelmäßig in die Teams getragen werden.

Darüber hinaus gilt es, immer wieder deutlich zu machen, dass jede Tätigkeit zur Erreichung der Ziele der Organisation wichtig und notwendig ist. So konnte am Beispiel der NASA gezeigt werden, dass die dortigen Reinigungskräfte eine stärkere Verbindung zu ihrer Ar-

KAPITEL 6

beit herstellten und ihr Engagement sowie ihre Leistung steigerten, als man ihnen verdeutlichte, dass sie keineswegs nur die Böden wischen, sondern vielmehr einen Beitrag dazu leisten, Menschen auf den Mond zu bringen (Carton 2018).

Sicherstellung einer gesundheitsförderlichen Arbeitsumgebung

Da Reinigungskräfte nicht selten mit körperlich anspruchsvollen Tätigkeiten und dem Umgang mit Reinigungskemikalien konfrontiert sind, spielt die Vermeidung entsprechender Gefahren (Allergien, Atemwegserkrankungen, Vergiftungen ...) eine besonders bedeutsame Rolle, um Beschäftigte zu schützen, Krankheitszeiten zu vermeiden, die Fluktuation zu reduzieren und die Attraktivität des Tätigkeitsbildes zu verbessern. Weitere branchentypische Gefährdungen, für die Führungskräfte und Mitarbeitende sensibilisiert werden sollten, sind u. a. Absturzrisiken, z. B. bei der Fensterreinigung, gleichförmige Bewegungen und unergonomische Arbeitshaltungen (Ahlhoff et al. 2023; Zwingmann 2022). Eine der Hauptursachen für psychische Belastungen stellt die immer stärker zu beobachtende Flächenleistungsverdichtung (einer immer größeren zu reinigenden Fläche in der gleichen Zeit) dar, die einen immensen Zeitdruck auf die Beschäftigten ausübt (Ahlhoff et al. 2023). Wie bereits ausgeführt, kann auch hier die Tagesreinigung in gewisser Weise Entlastung schaffen. Des Weiteren empfehlen sich betriebliche Angebote, wie sie in [Kapitel 5](#) bezüglich der Gesundheitsförderung aufgeführt sind.

■ Müllentsorgung und Straßenreinigung

Sensibilisierung der Beschäftigten für ihre Öffentlichkeitswirksamkeit

In der Regel tragen die Mitarbeitenden städtischer Straßenreinigungs- und Müllentsorgungsteams orangefarbene und damit sehr auffällige Arbeitskleidung. Sie sind daher im Straßenbild jederzeit in ihrer jeweiligen Funktion zu erkennen. Mit dieser Tatsache können nicht alle

Beschäftigten gleich gut umgehen. Es empfiehlt sich daher, bereits im Bewerbungsprozess explizit darauf hinzuweisen, welche Öffentlichkeitswirksamkeit mit der Tätigkeit einhergeht und Unterstützung anzubieten, wenn sich hieraus im späteren Verlauf des Beschäftigungsverhältnisses Probleme ergeben.

Unterstützung der Belegschaft im Umgang mit der Bevölkerung

Erfahrungsgemäß ist seitens der Bevölkerung sowohl mit positiven als auch mit negativen Reaktionen auf Beschäftigte „in Orange“ zu rechnen. Daher sollten diese entsprechend für den Umgang mit Passant:innen geschult werden und Rückhalt erfahren, falls es zu Konflikten und belastenden Situationen kommt. Wichtig ist dabei, den Beschäftigten immer wieder zu signalisieren, dass ein respektloses Verhalten ihnen gegenüber nicht tolerierbar ist und sie ein Anrecht auf die Wertschätzung ihrer Tätigkeit haben.

Da teilweise Bürger:innen die jeweiligen Telefon-Hotlines ihrer Städte und Gemeinden nutzen, um sich über vermeintlich untätige Beschäftigte der Straßenreinigung oder Müllentsorgung zu beschweren, sind einige Arbeitgebende bereits dazu übergegangen, die Mitarbeitenden an der Hotline entsprechend zu sensibilisieren, um deutlich Position gegen derartige Anfeindungen zu beziehen. Dies kann auch durch Beiträge in regionalen Zeitungen und/oder in Social Media verstärkt werden, die auf diese Problematik hinweisen.

Aufwertung der Tätigkeitsbereiche in der Öffentlichkeit

Auch der Bereich der Müllentsorgung hat traditionell ein eher schlechtes Image als Berufsbild und diente in der Vergangenheit vielfach als „Drohkulisse“ für Kinder, die sich aus Sicht ihrer Eltern schulisch nicht ausreichend engagierten. Dem wird jedoch inzwischen vielerorts mit entsprechenden Kampagnen entgegengewirkt. Hier seien beispielhaft die humorvollen Aufdrucke auf Mülleimern, Straßenkehr- und Müll-Fahrzeugen der Berliner Stadt-

KAPITEL 6

reinigung genannt, ebenso wie deren Imagekampagnen mit den Gesichtern ihrer eigenen Mitarbeitenden (Hünninghaus und Peters 2015). Ebenso können Reportagen wie *„Die Saubermänner: Eine Multikulti-Truppe“* im SWR-Fernsehen zu einer Stärkung der Aufmerksamkeit beitragen. Nebenbei dienen entsprechende Maßnahmen auch der Schärfung des Bewusstseins der Bürger:innen für deren eigene Mitverantwortung zum Sauberhalten ihrer Stadt.

Mitnehmen aller Beschäftigten auf dem Weg in eine stärkere Technisierung/Digitalisierung

Gerade die Tourenpläne für die Müllentsorgung und Straßenreinigung sind in den vergangenen Jahren deutlich stärker digitalisiert worden. In nahezu jedem Straßenkehr- oder Müllfahrzeug befindet sich eine Vielzahl an Assistenzsystemen, und viele Beschäftigte arbeiten inzwischen mit einem Tablet. In einigen Städten und Gemeinden gibt es bereits „intelligente“ Abfallerimer, die per Chip ihren Füllstand melden und damit signalisieren, dass sie geleert werden müssen. Gerade in wenig frequentierten Bereichen lassen sich so überflüssige Anfahrtswege reduzieren. Hier gilt es sicherzustellen, dass in einem Berufsfeld, das traditionell gerade auch Menschen ohne formale Qualifikation oder mit bestimmten Lernhemmnissen eine berufliche Perspektive bietet, alle Beschäftigten angemessen mitgenommen werden und keine Person von den technischen Entwicklungen „abgehängt“ wird. Niedrigschwellige Schulungen oder teaminternes „Learning-on-the-job“ können hier Unterstützung leisten. Gleichzeitig ist auch darauf zu achten, dass in den Teams dennoch Möglichkeiten bestehen sollten, beispielsweise Einfluss auf die Tourenplanung zu nehmen, um so dem Gefühl der völligen Fremdbestimmtheit entgegenzuwirken und die Motivation, die aus eigenverantwortlichem Handeln entstehen kann, nicht zu schmälern. Im Gegenzug kön-

nen gerade Assistenzsysteme auch einen wertvollen Beitrag dazu leisten, Menschen mit geringer Qualifikation oder fehlenden Sprachkenntnissen den Einstieg zu erleichtern, indem sie ihnen gerade zu Beginn ihrer Tätigkeiten bestimmte Entscheidungshilfen geben und wichtige Informationen vermitteln.

Bewahren und Fördern von Stolz auf die eigene Leistung

In Interviews mit Personen, die bereits seit vielen Jahren beispielsweise für die städtische Müllabfuhr tätig sind, kommt vielfach Stolz auf den geleisteten Beitrag zum Sauberhalten der eigenen Stadt zum Ausdruck (Hamilton et al. 2019), so auch im Rahmen der Interviews in einer der o. g. Studien des IBE. Diesen Stolz gilt es zu bewahren und zu fördern und gerade auch bei Nachwuchskräften damit zu werben, dass ihre Tätigkeit einen Unterschied machen kann und eine wichtige Funktion für das Bild der Stadt gegenüber den eigenen Bürger:innen, aber auch nach außen, hat. Hier können Statistiken zu den saubersten Städten Deutschlands, aber auch Befragungen der Bürger:innen hilfreiche Unterstützungsinstrumente darstellen, ebenso wie die bereits angesprochenen Imagekampagnen.

Konsequente Umsetzung von Maßnahmen zur Reduzierung körperlicher Belastungen

Gerade im Bereich der Müllentsorgung in größeren Wohnanlagen kommt es vielfach zu schweren körperlichen Belastungen durch das Einsammeln schwerer Müllcontainer. Aber auch das stundenlange Sitzen in Straßenreinigungsmaschinen kann zu gesundheitlichen Problemen führen. Hier gilt es, gezielt und von Anfang an Abhilfe zu schaffen – einerseits durch entsprechende Angebote an gesundheitsförderlichen Maßnahmen, andererseits aber auch durch gezielte Belastungswechsel (z. B. durch ein Rotationsprinzip) und/oder den Einsatz neuer Technologien zur Belastungsreduzierung.

KAPITEL 6

Eröffnen von Möglichkeiten zur Weiterqualifizierung

Gerade für Angestellte im städtischen Bereich, deren tarifliche Entlohnung stark an bestimmte formale Qualifikationen geknüpft ist, kann der Erwerb eines (erweiterten) Führerscheins oder einer sonstigen Zusatzqualifikation, zum Beispiel zum Führen bestimmter Maschinen oder zur Nutzung bestimmter Werkzeuge, gleich mehrere positive Effekte mit sich bringen. Neben der Förderung ihrer

Kompetenzen, dem Stolz auf das Geleistete und der Steigerung des Selbstwertgefühls ergeben sich auch finanzielle Vorteile. Dies zum einen durch die Möglichkeit einer tariflichen Höhergruppierung, zum anderen aber auch dadurch, dass beispielsweise die Finanzierung des Führerschein-Erwerbs durch den Arbeitgeber gerade Menschen aus dem Niedriglohnbereich auch im Privatleben neue Freiheitsgrade eröffnet, die sie sich aus eigener (finanzieller) Kraft nicht hätten ermöglichen können.

Kostenlose Downloads praxisorientierter Leitfäden und Broschüren sowie hilfreiche Links (Auswahl)

ArbeitGestalten (2017): Branchenreport Gebäudereinigung – Arbeitszeiten und Arbeitsverhältnisse. Hg. v. ArbeitGestalten Beratungsgesellschaft mbH.

<https://www.arbeitgestaltengmbh.de/assets/projekte/Joboption-Berlin/Broschuere-Branchenreport-GebRein.pdf>

ArbeitGestalten (2021): Gute Arbeit durch Tagesreinigung. Hg. v. ArbeitGestalten Beratungsgesellschaft mbH.

<https://www.arbeitgestaltengmbh.de/assets/projekte/Joboption-Berlin/Publikationen/AG-Tagesreinigung-OnlineVersion-ES.pdf>

ArbeitGestalten (2022): Saubere Schule für Alle ein Gewinn! Hg. v. ArbeitGestalten Beratungsgesellschaft mbH.

<https://www.arbeitgestaltengmbh.de/assets/projekte/Joboption-Berlin/Publikationen/2022/20221215-Flyer-Tagesreinigung.pdf>

Unfallkasse Hessen (2024): Welche Gefährdungen sind für Beschäftigte bei der Reinigung von Straßen (innerorts) zu bedenken?

<https://www.ukh.de/unternehmen-und-beschaeftigte/arbeitschutz-und-gesundheit/arbeits-sicherheit-bei-der-strassenreinigung>

www.interaktionsarbeit.de

u.a. für Tätigkeitsbeschreibungen, Praxisbeispiele, Veranstaltungen, einen Handlungsleitfaden, Podcasts und eine Toolbox zum Thema Interaktionsarbeit.

KAPITEL 6

KEP-Branche (Kurier-, Express- und Paketdienste)

Wie bereits im Rahmen der o. g. Untersuchungen und in [Kapitel 3](#) sollen nun aus dem breiten Spektrum der Logistikberufe spezifische Handlungsempfehlungen insbesondere für die KEP-Branche aufgeführt werden, die nicht zuletzt im Rahmen der Corona-Pandemie eine besondere Rolle spielte.

Umgang mit Entwicklungen im Bereich der Automatisierung

Während eine vollautomatisierte Zustellung von Briefen und Paketen aus heutiger Sicht noch nicht realistisch erscheint, findet eine automatisierte Optimierung von Routen und Zustelltouren sowie Depot-Prozessen bereits in zunehmendem Maße statt und verändert maßgeblich die Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten in den Depots sowie die der Zustellenden. Im Depot-Prozess lassen sich durch Digitalisierung und Automatisierung Fehlerquoten senken, Sortierinformationen zum Beispiel über VR-Brillen vermitteln und die Beschäftigten von ergonomisch unvorteilhaften Tätigkeiten entlasten (BIEK 2022). Ein Beispiel für eine systematische Belastungserfassung stellt der sogenannte „Ergonomie Quick Check“ dar, der zur Ermittlung und Bewertung physischer und psychischer Gefährdungen vor allem in der operativen Logistik dienen soll. Dabei werden unterschiedliche Methoden angewendet, über die sich einerseits bestehende Maßnahmen in Unternehmen auf ihre Wirksamkeit überprüfen, aber auch zusätzliche Handlungsoptionen ableiten lassen (Kretschmer und Kinne 2023). Eine nähere Erläuterung zu dieser Methode findet sich im [Interview mit Veronika Kretschmer](#) und [Semhar Kinne](#) im Praxisteil).

Im Zustellbereich ist zu beobachten, dass die Einsatzmöglichkeiten für unerfahrene Zustellende und Fahrer:innen sich durch intelligente Systeme erweitern. Ein solches System könnte beispielsweise über einen Algorithmus berücksichtigen, inwieweit eine im Zielgebiet erfahrene

oder unerfahrene Person hinter dem Steuer eines Zustellfahrzeugs sitzt und die Tourenplanung und/oder Sendungsmenge entsprechend anpassen oder aber unerfahrenen Beschäftigten zusätzliche hilfreiche Informationen zur Verfügung stellen. Andererseits bedeutet der Einsatz derartiger Tools jedoch auch einen Bedeutungsverlust für das Erfahrungswissen langjähriger Zustellender und eine Verringerung der Spielräume, beispielsweise für eine eigenständige Tourenplanung (Bienzeisler und Zanker 2020). Dem gilt es den unterschiedlichen Beschäftigtengruppen gegenüber Rechnung zu tragen und mit ihnen in den Austausch zu gehen. Ebenso sollte proaktiv, auch mit den Mitarbeitendenvertretungen, über die steigende Transparenz bezüglich des exakten Status der Paketauslieferung und damit auch des Arbeitsergebnisses der Beschäftigten gesprochen und Lösungen zum Vorbeugen einer vollständigen Kontrolle gesucht werden (ebd.).

Adäquate Auseinandersetzung mit steigendem Arbeitsvolumen

Die Liefermenge im Bereich der Paketzustell- und Lieferdienste erhöhte sich bei nahezu gleichbleibender Anzahl an Mitarbeitenden während der Corona-Pandemie sprunghaft und ist durch ein dauerhaft verändertes Einkaufsverhalten vieler Menschen auch weiterhin auf einem hohen Niveau (BIEK 2022). Dies birgt enorme Überlastungsgefahren, insbesondere durch einen hohen Zeit- und Termindruck sowie die Einschränkung der Freiheitsgrade durch das zunehmende Live-Tracking der großen Paketdienstleister (Wind 2023; Bienzeisler und Zanker 2020) und kann gleichermaßen zu physischen und zu psychischen Belastungen bei vielen Beschäftigten führen. In der Konsequenz ist es besonders wichtig, sich mit dem betrieblichen Arbeitsschutz auseinanderzusetzen. Im betrieblichen Kontext können Vorgabeleistungen und Belastungsobergrenzen mit objektiv vertretbaren Leistungskorridoren menschlicher Arbeit Abhilfe schaffen. Dabei können die o. g. Methoden wie MTM und EAWS in Kombination mit modernen digitalen Technologien helfen, zu einer entsprechenden Gestaltung die Grundlagen zu liefern (Kuhlang et al. 2023).

KAPITEL 6

Berücksichtigung der psychischen Herausforderungen und Ressourcen

Wie schon für andere Beschäftigungsbereiche angeklungen, kann auch für Brief- und Paketzusteller:innen die Interaktion mit Kund:innen einerseits ein positives und wertschätzendes Element ihrer täglichen Arbeit darstellen, andererseits jedoch auch eine Quelle psychischer Belastung sein. Denn nicht selten fühlen sich die Beschäftigten während der Zustellung „unsichtbar“, haben das Gefühl, als Störfaktor empfunden zu werden oder werden offen beleidigt und herabwürdigend behandelt (Wind 2023). Die für andere Branchen in diesem Kontext genannten Handlungsoptionen für Interaktionsarbeit greifen auch für diesen Tätigkeitsbereich.

Insbesondere im Zuge der Corona-Pandemie haben sich bei den Kurier-, Express- und Paketdiensten die Wünsche der Kund:innen nach Autonomie im Hinblick auf Zustellzeiten und -orte für Pakete verstärkt. In der Konsequenz erfolgt die Lieferung immer häufiger kontaktlos und/oder an öffentliche Paketstationen oder Paketshops sowie an definierte Abstellorte auf privaten Geländen wie z. B. Zustellboxen (sogenannte „Drop-Off-Zustellung“). Dies bedeutet für die Zustellenden die Gewissheit, die Sendungen definitiv an ihren Bestimmungsort übergeben zu können und nicht noch unter Zeitdruck Abgabeveruche bei Nachbar:innen unternehmen oder die Pakete zu einem Abholort weitertransportieren zu müssen. Zudem kommt es einigen von ihnen entgegen, sich nicht der Interaktionsarbeit aussetzen zu müssen. Für andere allerdings kann der dadurch verursachte Wegfall des persönlichen Kontakts auch ein Gefühl der geringen Selbstwirksamkeit verstärken und ihnen eine wesentliche Ressource ihrer Arbeitszufriedenheit nehmen. Es gibt aktuell bereits Überlegungen, künftig denjenigen Zustellenden, die eine Affinität für die Interaktionsarbeit besitzen und diese gerne aufrechterhalten möchten, neue Aufgaben im Sinne ergänzender Dienstleistungen für bestimmte Kundensegmente zuzuweisen, so beispiels-

weise beratende Tätigkeiten oder auch die Erbringung kleinerer Versorgungsdienstleistungen (Versorgung mit Bargeld, Behördengänge, häusliche Hilfsdienste) (Bienzeisler und Zanker 2020). Derartige Beschäftigungsoptionen könnten durchaus auch für Basisarbeitende attraktiv sein.

Beachtung der körperlichen Implikationen der Zustellungstätigkeit

Die Art und Weise der Zustellung und damit auch der Grad der körperlichen Belastung unterscheidet sich erheblich nach dem Zustellort. So ist in Städten und Ballungsgebieten für Paketdienste die Anzahl der Stopps deutlich höher als im ländlichen Raum, wo im Gegenzug der Anteil der Fahrtzeit steigt. Hinzu kommt der Umstand, dass aufgrund des stark sinkenden Volumens an Briefpost die Zustellbezirke größer geschnitten werden, was längere Wege bedeutet. Die Nutzung von Lastenrädern kann dabei einerseits die Arbeitszufriedenheit steigern, indem das positive Image der Fortbewegungsart und auch die Bewegung an der frischen Luft förderlich wirken. Andererseits bedeutet die Nutzung solcher Gefährte eine erhöhte körperliche Anstrengung und die Arbeit unter teils widrigen Wetterbedingungen (Hitze, Kälte, Nässe). Gerade für Vollzeitkräfte kann dies schnell zur Überlastung führen, ebenso wie auch langes Sitzen in Zustellfahrzeugen (ebd.). Hinzu kommt, dass sich das Bestellverhalten der Kund:innen im Nachgang der Corona-Pandemie auch im Hinblick darauf verändert hat, was sie sich an ihre Wohnungs- bzw. Haustür liefern lassen. Darunter sind in zunehmendem Maße Lebensmittel- oder Tierfutterbestellungen und weitere schwere Paketsendungen. Es ist daher essentiell, die körperlichen Belastungen proaktiv durch entsprechende Gegenmaßnahmen und gesundheitsförderliche Angebote ([Kapitel 5](#)) im Rahmen zu halten. Gewerkschaften kritisieren in diesem Zusammenhang das Mitte 2024 beschlossene neue Postgesetz, das die Beförderung von 20-Kilo-Paketen in der Ein-Mann-Zustellung gesetzlich nicht grundsätzlich ausschließt (Behruzi 2024).

KAPITEL 6

Nutzung eines Personal-Mix im Zustellprozess

Durch die beschriebenen Veränderungen in Bezug auf das Volumen von Paket- und Briefpost, den zunehmenden Kosten- und Zeitdruck sowie die Potenziale der Automatisierung ist es denkbar, künftig verstärkt die Arbeit zwischen erfahrenem Stammpersonal und Aushilfskräften aufzuteilen. In diesem Zusammenhang werden unterschiedliche Szenarien diskutiert. So beispielsweise die Möglichkeit, Arbeiten im Depot sowie An- und Abfahrtswege durch Aushilfskräfte erledigen zu lassen, während die Zustellkräfte erst in ihrem Zustellgebiet mit ihrer Tätigkeit beginnen oder die Übernahme der verbleibenden Tour durch Aushilfskräfte zu dem Zeitpunkt, zu dem der/die Zustellende die Arbeitszeitgrenze er-

reicht hat. Derartige Modelle können allen Beteiligten eine erhöhte Arbeitszeitflexibilität und eine Kombination in einem Team aus erfahrenen „Stammzustellenden“ in Vollzeit und zeitlich wie räumlich flexiblen Basisarbeitskräften (vielfach in Teilzeit) bieten, die keine zusätzlichen Qualifikationen benötigen und so auf geringe Einstiegschancen treffen. Zu beachten ist dabei jedoch, dass es durch die Verstärkung der Automatisierung, vor allem im Hinblick auf Assistenzsysteme gleichzeitig zur Entwertung des Erfahrungswissens langjähriger Fahrer:innen bzw. Zusteller:innen, einer Verringerung des Lernens im Arbeitsprozess und insgesamt zu einer Abwertung der qualifizierten Zustellarbeit im Sinne einer existenzsichernden Vollzeittätigkeit kommen kann (Bienzeisler und Zanker 2020; Schmierl et al. 2022).

KAPITEL 6

Kostenlose Downloads praxisorientierter Leitfäden und Broschüren sowie hilfreiche Links (Auswahl)

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin BAuA (2018): Schnell mal was bestellt – schnell mal was gebracht

<https://www.baua.de/DE/Angebote/Publicationen/Fakten/BIBB-BAuA-28.pdf?blob=publicationFile&v=1>

Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO (2020): Zustellarbeit 4.0 – Eine 360-Grad-Analyse.

<https://psl.verdi.de/++edit++/++file++6013ed02628e39835cf7a972/download/Zustellarbeit%204.0.pdf>

Fraunhofer-Institut für Materialfluss und Logistik IML (2017): Kognitive Ergonomie in der Intralogistik.

https://www.iml.fraunhofer.de/content/dam/iml/de/documents/101/02_Whitepaper_KognitiveErgonomie_WEB.pdf

Fraunhofer-Institut für Materialfluss und Logistik IML (2019): Ergonomieunterstützung in der Logistik – Industrieller Einsatz von Exoskeletten an Palettier- und Kommissionierarbeitsplätzen zur körperlichen Entlastung von Mitarbeitern.

<https://gfa2019.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de/inhalt/B.4.1.pdf>

Fraunhofer-Institut für Materialfluss und Logistik (IML) (2021): Interaktive Arbeitssysteme in der Intralogistik.

<https://publica.fraunhofer.de/bitstreams/d1ee5001-cf48-47b5-a0e8-ab39f820a8f8/download>

Hans Böckler Stiftung (2022): Digitale Logistik.

https://www.boeckler.de/fpdf/HBS-008445/p_study_hbs_477.pdf

Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) (2013): Kein Stress mit dem Stress. Lösungen und Tipps für Führungskräfte des Handels und der Warenlogistik.

<https://inqa.de/SharedDocs/downloads/webshop/psyga-ksmds-fuehrungskraefte-handel.pdf?blob=publicationFile&v=2>

www.interaktionsarbeit.de

u.a. für Tätigkeitsbeschreibungen, Praxisbeispiele, Veranstaltungen, einen Handlungsleitfaden, Podcasts und eine Toolbox zum Thema Interaktionsarbeit.

KAPITEL 6

Hotel- und Gaststättengewerbe

Trotz der vielfältigen Tätigkeitsprofile, die sich im Hotel- und Gaststättengewerbe für Basisarbeitende finden ([Kapitel 3](#)), lassen sich einige übergreifende Handlungsempfehlungen formulieren, die im Folgenden ausgeführt werden.

Betonung der gemeinschaftlichen Leistung

Die Kundenzufriedenheit wird im Hotel- und Gaststättengewerbe großgeschrieben und anhand diverser Rankings und Online-Portale regelmäßig gemessen und bewertet. Positive Rückmeldungen, aber auch konstruktive Kritik sollte mit der gesamten Belegschaft geteilt werden, je nach Größe des Hauses auf Abteilungsebene oder im Gesamtbetrieb. So wird allen Beteiligten vor Augen geführt, dass nur durch die gemeinsame Anstrengung das Ziel erreicht werden kann, wie es auch im Praxisbeispiel des [Hilton Garden Inn](#) zum Ausdruck kommt.

Darüber hinaus gilt es in diesem Zusammenhang auch, die positiven Ressourcen aus der Interaktionsarbeit mit den Gästen zu stärken. Während vielfach die Neigung dazu besteht, überwiegend von negativen Ereignissen zu berichten, sollte auch Raum dafür sein, sehr bewusst in den Austausch zu positiven Erfahrungen zu gehen und sich beispielsweise über das Lob von Gästen über die Sauberkeit im Haus, die originelle Tischdekoration oder die Freundlichkeit des Servicepersonals auszutauschen. Nicht zuletzt dient eine solche Herangehensweise auch für die Beschäftigten dazu, sich immer wieder vor Augen zu führen, aus welchem Grund man sich ggf. für eben diesen Tätigkeitsbereich entschieden hat und/oder in ihm verbleiben möchte.

Regelmäßige Auseinandersetzung mit dem Personalbedarf

Gerade in einer Branche, die bezüglich ihrer Dienstleistung auf eine vollständige Abdeckung der Servicezeiten angewiesen ist und gleichzeitig mit einer hohen Fluktuation kämpft, ist eine strategische Personalplanung un-

erlässlich. Unterschieden wird in den quantitativen, also rein zahlenmäßigen, Personalbedarf einerseits und den qualitativen Bedarf andererseits. Parallel dazu sind verschiedene Bedarfsformen zu differenzieren wie z. B. der Reservebedarf, der Ausfälle aufgrund von Krankheit, Urlaub und Fortbildungen abdeckt. Hinzu kommt der Ersatzbedarf, der sich durch den Weggang von Beschäftigten ergibt, und schließlich der Zusatzbedarf, der beispielsweise durch ein saisonal bedingt höheres Gästeaufkommen entsteht. Es gilt, die Balance zu finden zwischen zu viel und zu wenig eingeplantem Personal (ArbeitGestalten 2023), aber auch einem ausgewogenen Verhältnis zwischen Basisarbeitenden und Fachkräften. Ähnlich wie bereits in [Kapitel 5](#) für andere Berufsgruppen aufgeführt, gilt es, sich auch im Gastgewerbe die Frage zu stellen, inwieweit typische Fachkraftaufgaben (teilweise) an Basisarbeitende delegiert werden können.

Der Einsatz von Robotik ist aktuell noch eher in Ausnahmefällen anzutreffen bzw. befindet sich vielfach noch im Versuchsstadium. Zu bedenken sind auch die vergleichsweise hohen Anschaffungskosten, gerade für kleinere Betriebe. Allerdings scheint abzusehen, dass Roboter Aufgaben wie das Abräumen von Tischen, das Reinigen größerer Flächen wie z. B. Hotelflure bzw. Veranstaltungsräume und/oder auch den Roomservice oder den Empfang der Gäste übernehmen könnten. Angesichts des massiven Personalmangels werden entsprechende Entwicklungen jedoch, auch in der o. g. Interviewreihe, weniger als Bedrohung der Arbeitsplätze von Basisarbeitenden, sondern vielmehr als Entlastung angesehen. Eine proaktive Auseinandersetzung mit den Entwicklungen in diesem Bereich trägt dazu bei, die Interaktion zwischen Mensch und Maschine und die adäquate Aufteilung von Aufgaben frühzeitig zu planen und einzuüben.

Sicherstellung eines angemessenen Verdienstes und der Einhaltung arbeitsrechtlicher Bestimmungen

Die Entlohnung im Hotel- und Gaststättengewerbe gehört zu einer der niedrigsten in Deutschland, und auch

KAPITEL 6

die Tarifbindung ist eher gering ausgeprägt. Befragte im DGB-Index Gute Arbeit 2022 bewerten hier sowohl die Einkommenssituation als auch die Erwartungen an die eigene Rentenhöhe über alle Branchen hinweg am schlechtesten, und nur 23 Prozent der Beschäftigten des Gastgewerbes waren 2022 in Betrieben mit Tarifbindung tätig (Ahlhoff et al. 2023). Gerade Basisarbeitende sind hiervon überdurchschnittlich betroffen. In der Konsequenz steigt für sie die Arbeitgeberattraktivität deutlich an, wenn ein Arbeitgeber ihnen einen angemessenen Verdienst, ggf. mit entsprechenden Zusatzleistungen, bietet und sich möglichst auch einem Tarif anschließt.

Über die sogenannte „*HoGa-NoGo*“-Kampagne werden über soziale Medien kurze Animationen in drei verschiedenen Sprachen verbreitet, die Beschäftigte sehr kurz und prägnant über die wichtigsten arbeitsrechtlichen Bestimmungen informieren (ebd.).

Proaktive Auseinandersetzung mit einer multikulturellen Belegschaft

Eine Thematik, die gerade im Kontext der Basisarbeit zunehmend an Bedeutung gewinnt, jedoch im Hotel- und Gaststättengewerbe noch einmal besonders prägnant ist und auch eine deutlich längere Tradition hat als in vielen anderen Branchen, ist die Multikulturalität der Belegschaft (Katenkamp 2018). Hier bedarf es eines hohen Maßes an Kommunikation, um zu einer gelungenen Integration beizutragen und Missverständnissen sowie Neidiskussionen frühzeitig entgegenzuwirken. Dazu gehört ein offener Umgang mit unterschiedlichen Werten und Sozialisationsmustern ebenso wie die arbeitgeberseitige Bereitschaft, gerade bei der Integration von Geflüchteten den anfänglichen Mehraufwand auf sich zu nehmen. Der Einsatz erfahrener Mitarbeitender als Pat:innen kann dabei ein hilfreicher Schritt sein. Ebenso gilt es, sich Unterstützung bei regionalen Vereinen und ehrenamtlichen Initiativen zu suchen, die es vielfach auch branchenspezifisch gibt (ArbeitGestalten 2022). Hierzu zählt beispielsweise die *Berliner Gasthausmission*, die bereits seit vielen Jahren für Menschen im Hotel- und Gastge-

werbe ein anerkannter Ansprechpartner für die Branche ist. Sie begleitet Mitarbeitende in der Berliner Gastronomie und Hotellerie, unter anderem zum Umgang mit Wertekonflikten. Wenn es gelingt, die Heterogenität bewusst zu nutzen und als Chance zu sehen, zum Beispiel für den Umgang mit einer ebenfalls heterogenen Kundenschaft oder auch, um Innovation und Kreativität zu fördern, kann eine heterogene Belegschaft schlussendlich bereichernd für alle Beteiligten sein (Katenkamp 2018).

Nutzung bedarfsgerechter Arbeitszeitmodelle und Dienstplangestaltung

Arbeitsmodelle so zu gestalten, dass sie den Bedarfen der Mitarbeitenden entsprechen und diese nicht über Maß physisch und psychisch belasten, stellt eine große Herausforderung in einer Branche dar, in der die Dienstleistung für Kund:innen und die Aufrechterhaltung der Servicequalität hohe Priorität haben, Arbeitszeiten oft „atypisch“ sind und Teilzeitbeschäftigung weit verbreitet ist. Dennoch gibt es eine Reihe innovativer Ansätze für Arbeitszeitmodelle und Praxisbeispiele speziell für das Hotel- und Gaststättengewerbe, wie z. B. eine Neugestaltung der Öffnungszeiten, ein eingeschränktes Serviceangebot an bekanntermaßen umsatzschwächeren Tagen oder die Einrichtung von Springerdiensten (ArbeitGestalten 2023). Generell signalisiert die Einführung von Arbeitszeitmodellen, die für das individuelle Haus erarbeitet werden, den Beschäftigten, dass trotz hoher Flexibilität- und Verfügbarkeitsanforderungen stets auch Bemühungen unternommen werden, damit ihre Bedürfnisse Berücksichtigung finden. Hierzu gehört z. B. auch der Ausgleich von Überstunden und die Bereitschaft, nach Möglichkeit individuelle Wünsche in die Planung mit einzubeziehen (Katenkamp 2018).

Gerade für Beschäftigte mit Betreuungspflichten ist eine verlässliche Dienstplangestaltung essentiell, um Beruf und Privatleben miteinander vereinbaren zu können. Aber auch für alle anderen hängt von der Dienstplangestaltung nicht zuletzt die psychische und physische Gesundheit ab. Da in der Regel die Arbeitsleistung (auch)

KAPITEL 6

außerhalb üblicher Arbeitszeiten zu erbringen ist, teilweise ähnlich wie im Pflegebereich oder in der Produktion im 24-Stunden-Betrieb, wird vielerorts in Schichtmodellen gearbeitet. Die Gestaltung eines solchen Dienstplans wird angesichts des Personalmangels in der Branche immer herausfordernder. Dabei sollten Arbeitgebende aus Gesundheitsaspekten den Biorhythmus der Beschäftigten möglichst berücksichtigen, so zum Beispiel durch eine Schichtplangestaltung, die bestimmte Prädispositionen im Schlafverhalten („Lerchen“ und „Eulen“) einbezieht. Außerdem sind zu häufige Schichtwechsel zu vermeiden, die aus arbeitsmedizinischer Sicht sehr kritisch einzuschätzen sind (Arbeitsgestalten 2023). Ebenso empfiehlt sich eine lebensphasengerechte Dienstplangestaltung, die sowohl das Lebensalter (z. B. in Bezug auf verzögerte Regenerationsfähigkeit mit zunehmendem Alter) als auch die Lebenslage der Beschäftigten (z. B. in Bezug auf Betreuungspflichten) berücksichtigt. Höhere Mitspracherechte bei der Gestaltung und die eigenverantwortliche Dienstplanung in den jeweiligen Teams können hier bereits hilfreich sein (Guhlemann und Krüger 2018).

Anforderungsgerechte Arbeitsgestaltung

Die Vielseitigkeit, von der gerade in kleineren Hotels und Gaststätten die tägliche Arbeit auch für Basisarbeitende geprägt sein kann, wird einerseits von Beschäftigten als willkommene Abwechslung und motivationsfördernde Anforderungsvielfalt erlebt. Gleiches gilt für Handlungsspielräume in Bezug auf die Erledigung der anfallenden Aufgaben oder in der Interaktionsarbeit, die das Gefühl der Selbstwirksamkeit fördern und stolz auf das Geleistete machen. Die Grenzen zur Überforderung, Selbstausbeutung und emotionalen Erschöpfung sind allerdings fließend, sodass es durchaus gewisser Leitplanken bedarf, was die Grenzen des Services oder die Verteilung der Arbeitsaufgaben im Team bei hoher Arbeitsbelastung angeht. Eine Besonderheit im Gastgewerbe stellen auftretende Widersprüche zwischen den Erwartungen der Gäste und bestimmten Arbeitsgestaltungsmaßnahmen dar. So liegt beispielsweise auf der

Hand, dass für das Servicepersonal Umgebungsbedingungen wie Lärm, schlechte Lichtverhältnisse oder lange Arbeitszeiten nicht gesundheitsförderlich sind, während sich die Kund:innen vielfach gedämpftes Licht, unterhaltsame Musik und möglichst lange Öffnungszeiten wünschen. Hier gilt es, derartige Interessensunterschiede proaktiv zu thematisieren und idealerweise gemeinsam mit den Beschäftigten nach Lösungen zu suchen. Dabei geht es nicht zuletzt darum, auch bei den Gästen um Verständnis für die Interessen der Servicekräfte zu werben (Goedicke und Beerheide 2018).

Umgang mit physischen und psychischen Anforderungen und Stärkung der Ressourcen

Im Gastgewerbe kommt es nicht selten vor, dass physische und psychische Anforderungen gleichzeitig auftreten, wenn beispielsweise Gäste während des Reinigens der Zimmer eine Auskunft verlangen oder wenn Beschäftigte sich persönlich stark einbringen, um das Restaurant- oder Hotelerlebnis zu einem Erfolg zu machen. Dies bedeutet einerseits ein erhöhtes Risiko in Bezug auf negative gesundheitliche Folgen und die Herausforderung, bei Gästen bestimmte erwünschte Gefühle zu erzeugen, eigene Gefühle teils zu unterdrücken und Störungen bezüglich der Dienstleistungsinteraktion möglichst unmerklich aus dem Weg zu räumen. Gleichmaßen bietet die Tätigkeit für und mit den Gästen jedoch für viele Beschäftigte auch Kommunikationschancen, sinnstiftende Arbeitserfahrungen und Selbststeuerungsmöglichkeiten. Entscheidend ist hier ein gelingendes Emotionsmanagement, das einerseits eine professionelle Distanz zu den Gästen beinhaltet und andererseits davor schützt, sich von den eigenen Gefühlen zu entfremden, indem diese bewusst reflektiert werden. Ebenso gilt es – wie bereits in Bezug auf andere Branchen mit einem hohen Maß an Interaktionsarbeit dargelegt – Rückzugsräume zu schaffen, in denen beispielsweise kein Gästekontakt besteht, sondern eher ruhige und konzentrierte Tätigkeiten störungsfrei ausgeübt werden können (Goedicke und Beerheide 2018; Voswinkel 2005; Alaze-Hagemann et al. 2018).

KAPITEL 6

Ähnlich wie in den übrigen Dienstleistungsbereichen sind Beschäftigte im Hotel- und Gaststättengewerbe nicht selten auch mit negativem Kundenverhalten konfrontiert. Neben den branchenübergreifend gültigen und bereits an anderer Stelle diskutierten Beispielen für negatives Verhalten und den entsprechenden Kompensationsstrategien zeigt sich in dieser speziellen Branche zusätzlich vielfach ein Machtgefälle, verbunden mit einer Behandlung als „persönliche Bedienstete“ sowie gerade weiblichen Bediensteten gegenüber auch (sexuell) übergriffiges Verhalten. Auch hier gilt es, von Arbeitgeberseite sehr klar Position zu beziehen, Notfallpläne oder auch „Notknöpfe“ in bestimmten Bereichen bereitzuhalten. Führungskräfte sind zu sensibilisieren, bei entsprechendem Verhalten von Gästen scharf und konsequent Grenzen aufzuzeigen und dies keinesfalls „wegzulächeln“ oder gar von Beschäftigten zu verlangen, zum Wohle der Kundenbeziehung darüber hinwegzusehen (BAuA o. J.; Wehrmann 2023).

In Bezug auf körperliche Belastungen besteht die Herausforderung darin, durch Belastungswechsel, eine zielgenaue Umverteilung von Tätigkeiten und ein gesundes Arbeitsumfeld die zweifelsohne vielfach hohen physischen Anforderungen möglichst zu kompensieren. So kann beispielsweise bei schweren körperlichen Tätigkeiten darauf geachtet werden, diese im Team zu bewältigen oder automatisierte Unterstützung (Hebehilfen etc.) einzusetzen. In der Hotellerie stellen einige Häuser ihren Wellness- und Fitness-Bereich zu bestimmten Zeiten auch ihren Beschäftigten zur Verfügung. Eine Mitarbeitendenbefragung kann Felder aufdecken, in denen Handlungsbedarf besteht und bietet einen Anlass dazu, mit den Beschäftigten gemeinsam nach Lösungen zu suchen (Katenkamp 2018).

Verbesserung der Arbeitgeberattraktivität

Wie kaum eine andere Branche hat das Gastgewerbe Abwanderungstendenzen infolge der Corona-Pandemie zu verzeichnen, die bereits Gegenstand von [Kapitel 2](#) waren.

Grundsätzlich ist zu bemerken, dass in diesem Arbeitsfeld Arbeitgebende in Bezug auf die Personalgewinnung deutlich geringere Anforderungen an Bewerbende stellen als dies in anderen Branchen der Fall ist. So gehen sie vielfach nicht davon aus, dass Personal auf lange Zeit und in Vollzeit verfügbar ist. Zudem ist die Bereitschaft, Menschen auch ohne formale Berufszertifikate auf Basis von deren Persönlichkeit und praktischen Berufserfahrung einzustellen, sehr viel höher. Dies zeigt sich bis hin zu Stabs- und Führungspositionen (Goedicke und Beerheide 2018). Die Chancen für Basisarbeitende, im Gastgewerbe eine Beschäftigung zu finden und sich dort entsprechend „hochzuarbeiten“, sind insofern als sehr groß einzuschätzen: „Aus einer arbeitsmarktstrukturellen und institutionalistischen Perspektive ist festzustellen, dass das Gastgewerbe sowohl Personen anzieht, die in anderen Wirtschaftszweigen relativ geringe Beschäftigungschancen haben, als auch Personen, die nicht den Anforderungen an ‚Normalarbeitnehmer‘ im deutschen Beschäftigungssystem entsprechen können oder wollen, insbesondere solche mit eingeschränkter oder zeitlich begrenzter Verfügbarkeit. Die Branche hat daher gesamtgesellschaftlich eine Integrationsfunktion...“ (ebd., S. 37). Dennoch fällt es zunehmend schwer, Beschäftigte auf allen Ebenen für die herausfordernden Tätigkeiten im Gastgewerbe zu gewinnen.

Durch Vernetzung regionaler Akteur:innen kann es gelingen, Herausforderungen, die alle Betriebe der Branche betreffen, wie zum Beispiel der eklatante Personalmangel, gemeinsam zu meistern. Als Beispiel seien die Sozialpartnerdialoge des Berliner Gastgewerbes genannt, bei denen regelmäßig Vertreter:innen des Hotel- und Gastronomieverbands Berlin e. V. (DEHOGA Berlin), der Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten (NGG), der Berliner Senatsverwaltung für Arbeit sowie Betriebsrät:innen, Unternehmer:innen und weitere Akteur:innen über zentrale Themen in den Austausch miteinander gehen (Ahlhoff et al. 2023).

KAPITEL 6

Unterstützung der Beschäftigten bei branchenspezifischen Umschulungen und Nachqualifizierungen

Untersuchungen des Kompetenzzentrums Fachkräftesicherung zeigen, dass im Hotel- und Gastronomieservice eine erhebliche Lücke zwischen der Zahl der gemeldeten Ausbildungsstellen und der Bewerberzahl klafft, während gleichzeitig ein deutlicher Überhang an arbeitslosen Helfer:innen und eine Fachkräftelücke zu erkennen sind. Unter Nutzung einer entsprechenden staatlichen Infrastruktur ([Kapitel 4](#)) können Betriebe hier Abhilfe schaffen und für entsprechende Qualifizierung sorgen (KOFA 2023a).

Im Hotel- und Gaststättengewerbe kommt beispielsweise der IHK-Abschluss „Fachkraft im Gastgewerbe“ in Frage, der sich auch für Menschen mit geringen Sprachkenntnissen eignet. Gerade gemeinnützige Bildungsträger bieten hier vielfach modulare Angebote, die sich mit einer bestehenden Berufstätigkeit verbinden lassen. Hier gilt es, seitens des Arbeitgebers entsprechende Bemühungen zu unterstützen und beispielsweise auch Hilfestellung bei einer Anmeldung zu einer „Externenprüfung“ ([Kapitel 4](#)) anzubieten.

Sicherung des Potenzials von Wieder- und Quereinsteiger:innen

Gerade bei den mittleren Altersgruppen zeigt sich im Gastgewerbe eine hohe Fluktuation. Hinzu kommt der unter anderem demografisch bedingte Nachwuchskräftemangel. Hierdurch bieten sich Potenziale, die frei werdenden Stellen mit Wieder- und Quereinsteiger:innen zu besetzen. Erleichtert wird dies durch die vergleichsweise niedrigen Eintrittshürden bezüglich formaler Qualifikationen und Verfügbarkeitszeiten (s. o.), sodass beispielsweise auch für Menschen, die aufgrund familiärer Verpflichtungen explizit eine Tätigkeit in Teilzeit anstreben, entsprechende Möglichkeiten bestehen. Für die Gruppe der Wiedereinsteiger:innen mit Branchenerfahrung, die entweder vorübergehend in einer anderen Branche gearbeitet oder aus persönlichen Gründen eine Zeitlang

ganz aus dem Erwerbsleben ausgestiegen sind, bieten sich Wiedereinstiegsurse und/oder berufsbegleitende Maßnahmen an. Diese sollten gerade im Bereich der Basisarbeit möglichst niedrigschwellig gestaltet sein. Zudem gilt es, ihnen angemessene Wertschätzung für ihr Erfahrungswissen entgegenzubringen. Der Gruppe der Quereinsteiger:innen fehlt es in der Regel an Branchenerfahrung, sodass es zunächst darauf ankommt zu erfassen, welche sozialen und persönlichen Kompetenzen sie aus privaten oder auch früheren beruflichen Tätigkeiten mitbringen und wie diese möglichst sinnvoll im Gastgewerbe eingesetzt werden können. Zielführend können hier je nach angestrebter Tätigkeit Grundqualifizierungen oder modulare Nachqualifizierungen sein. Dabei sollte auch auf externe Angebote, zum Beispiel im Sinne einer Transitionsberatung oder speziell zugeschnittener Qualifizierungsangebote, zurückgegriffen werden (Lowak et al. 2018).

KAPITEL 6

Kostenlose Downloads praxisorientierter Leitfäden und Broschüren sowie hilfreiche Links (Auswahl)

ArbeitGestalten (2022): Leitfaden „Gute Leitung – motivierte Beschäftigte“. Hg. v. ArbeitGestalten Beratungsgesellschaft mbH.

<https://www.arbeitgestaltengmbh.de/assets/projekte/Joboption-Berlin/Publikationen/2022/AG-Leitfaden-Gastronomie-Online.pdf>

ArbeitGestalten (2023): Leitfaden „Gute Dienstplanung – zufriedene Beschäftigte“. Hg. v. ArbeitGestalten Beratungsgesellschaft mbH.

<https://www.arbeitgestaltengmbh.de/assets/projekte/Joboption-Berlin/Publikationen/2023/AG-Leitfaden-Dienstplanung-final.pdf>

Guter Gastgeber – Guter Arbeitgeber (2017): Leitfaden „Guter Gastgeber – Guter Arbeitgeber“

<https://guter-gastgeber-guter-arbeitgeber.de>

Berufsgenossenschaft für Nahrungsmittel und Gastgewerbe (BGN) (2020): Gewalt- und Extremereignisse am Arbeitsplatz

https://www.bgn.de/?storage=3&identifier=%2F395585&eID=sixomc_filecontent&hmac=9e4d006e44ccf3a686d1c4071b9ea50afe6aa157

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (2023): Man muss Menschen mögen“ – Interaktionsarbeit in der Gastronomie

<https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Kooperation/Interaktionsarbeit-Case-Study-2.html>

Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) (2017): Kein Stress mit dem Stress. Lösungen und Tipps für Betriebe im Gastgewerbe.

https://inqa.de/SharedDocs/downloads/webshop/psyga-ksmds-fuer-fuehrungskraefte-im-gastgewerbe.pdf?__blob=publicationFile&v=2

www.interaktionsarbeit.de

u.a. für Tätigkeitsbeschreibungen, Praxisbeispiele, Veranstaltungen, einen Handlungsleitfaden, Podcasts und eine Toolbox zum Thema Interaktionsarbeit.

KAPITEL 6

Garten- und Landschaftsbau

Während es auch im öffentlichen Dienst der Städte, Kommunen und Gemeinden Basisarbeitende gibt, die mit der Pflege öffentlicher Grünanlagen betraut sind, stehen in diesem Abschnitt die Beschäftigten privater Garten- und Landschaftsbau-Unternehmen im Fokus ([Kapitel 3](#)).

Schulung der Beschäftigten zum Umgang mit Kund:innen

Für Basisarbeitende im Garten- und Landschaftsbau kann es eine Herausforderung darstellen, im täglichen Arbeitsalltag, beispielsweise bei einer privaten Gartengestaltung, mit Kund:innen zu kommunizieren und sich in deren häuslichem Umfeld zu bewegen. Als Ursachen sind insbesondere geringe Kenntnisse der deutschen Sprache sowie Hemmnisse in Bezug auf das Sozialverhalten gegenüber einer teils wohlhabenden Kundschaft zu erkennen. Viele Beschäftigte halten sich deshalb vorzugsweise im Hintergrund, was ihre Tätigkeiten und den Kundenkontakt anbelangt. Gerade im Hinblick auf die an anderer Stelle bereits angesprochene verstärkte Sichtbarkeit von Basisarbeitenden jedoch ist es wünschenswert, auch sie stärker in das Bewusstsein der Kund:innen zu bringen und sie insofern entsprechend dafür zu befähigen und zu ermutigen, in den Austausch zu gehen, aber auch Kund:innen in dieser Hinsicht zu sensibilisieren.

Bewusstes Thematisieren von Erfolgen

Zu einer besseren Einschätzung der eigenen Leistung und auch zur Förderung der Wertschätzung in Teams sollten auch die Ergebnisse der Arbeit, wie beispielsweise die Gestaltung eines attraktiven Gartens aus einem zuvor unansehnlichen Stück Land, als Erfolgserlebnisse in den Teams entsprechend gewürdigt und auch honoriert werden. Denn im Gegensatz zu anderen Branchen bietet der Garten- und Landschaftsbau die Möglichkeit, das konkrete Arbeitsergebnis unmittelbar vor Augen zu haben und eine nachhaltige Veränderung mit

anzustoßen. Dazu gehört auch, positives Feedback der Kund:innen an alle Teammitglieder weiterzugeben und idealerweise bei der Übergabe des fertigen Gartens das gesamte Team hinzuzuholen.

Nutzen von Netzwerken für die Weiterentwicklung der Beschäftigten

Sowohl der Bundesverband Garten-, Landschafts- und Sportplatzbau e. V. als auch die 12 Landesverbände bieten neben zahlreichen branchenspezifischen Informationen gemeinsame Weiterbildungsveranstaltungen an, die mit Zertifikaten abschließen. Gerade für kleinere Betriebe kann dies die Möglichkeit eröffnen, ihren Beschäftigten bestimmte Entwicklungsoptionen zu bieten, wie zum Beispiel den Erwerb zusätzlicher Führerscheine, Berechtigungen zum Bedienen bestimmter Geräte oder Teil- bzw. Zusatzqualifikationen, die sie für höherwertige Tätigkeiten und ggf. auch einen höheren Verdienst befähigen (siehe hierzu auch das Praxisbeispiel der [Paul Saum Garten- und Landschaftsbau GmbH & Co. KG](#)). So können beispielsweise durch jeweils fünf-tägige Kurse in den Tätigkeitsbereichen „Wege bauen“, „Treppen bauen“ und „Stauden pflegen“ Kenntnisse und Fähigkeiten vermittelt werden, durch die sich die berufliche Handlungsfähigkeit an- und ungelerner Mitarbeitender verbessert. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, berufsbegleitend die Ausbildung zum „Gärtner bzw. zur Gärtnerin Fachrichtung Garten- und Landschaftsbau“ zu absolvieren. Auch für Menschen mit Beeinträchtigungen finden sich vielfältige Angebote zur Integration in diesen Bereich (Berufsbildungswerk des Sächsischen Garten-, Landschafts- und Wasserbaus 2024).

Vorbereitung der Beschäftigten auf die digitale Transformation in der Branche

Auch im Garten- und Landschaftsbau hält die Digitalisierung zunehmend Einzug. Dabei sollte einerseits stets bedacht werden, dass nicht jeder Digitalisierungsschritt für den Garten- und Landschaftsbau insgesamt, aber auch individuell für jedes Unternehmen sinnvoll und sofort erforderlich ist (GaLaBau 2023b). Andererseits

KAPITEL 6

sollten alle Beschäftigten darin unterstützt werden, mit den digitalen Entwicklungen Schritt zu halten, wie zum Beispiel der Vermessung von Grundstücken mit Hilfe von Drohnen oder Laser-Geräten. Dies sollte idealerweise in niedrigschwelligen Schulungsangeboten erfolgen, die auch Basisarbeitende ansprechen. Entwicklungen wie der Einsatz von Sensorik, um beispielsweise bei der Fassadenbegrünung bestimmte Parameter zu überprüfen, automatisierte Vorgaben zur Düngergabe oder auch die Berechnung der erforderlichen LKW, um eine bestimmte Menge an Erdaushub abzutransportieren, können einerseits für Beschäftigte mit geringen Grundkenntnissen eine Herausforderung darstellen. Sie können jedoch gleichzeitig auch dabei unterstützen, sie besser in den Arbeitsprozess zu integrieren, wie dies unter anderem im Praxisbeispiel zum Thema [Garten- und Landschaftsbau](#) zum Ausdruck kommt.

Sensibilisierung für die Notwendigkeit gesundheitsförderlichen Verhaltens

Gerade im Privatkundenbereich kommt es nicht selten dazu, dass aufgrund der Gegebenheiten vor Ort oder der Wünsche der Kund:innen bestimmte Schutzvorschriften umgangen werden, beispielsweise um schneller bzw. effizienter zu arbeiten. Zudem neigen bei großer Hitze Beschäftigte zuweilen dazu, das Tragen von Schutzkleidung, zum Beispiel bei der Nutzung von Kettensägen o. ä., zu vermeiden. Es gilt, sie für die Notwendigkeit und mögliche Konsequenzen immer wieder zu sensibilisieren. Gleiches gilt aufgrund der weitgehenden Beschäftigung im Freien auch für den Umgang mit Sonnen- und Hitzeschutz sowie das Befolgen von Richtlinien für eine möglichst gesundheitsförderliche Ausübung der teils schweren körperlichen Arbeit, die sich für die verschiedenen Tätigkeitsbereiche (z. B. Grün-/Baumpflege, Umgang mit Baumaschinen etc.) sowie Arbeitsverfahren (z. B. Stein-, Boden- oder Holzbearbeitung) differenziert gestalten. Eine Übersicht mit praktischen Hinweisen für die unterschiedlichsten Tätigkeitsbereiche findet sich beispielsweise bei der Sozialversicherung für Landwirtschaft, Forsten und Gartenbau (SVLFG). Gerade in einer Branche, die stark saisonabhängig

ist, bietet es sich an, Sicherheitsunterweisungen und auch Maßnahmen zur Gesundheitsförderung verstärkt in den Wintermonaten durchzuführen (SVLFG 2019).

Sensibilisierungsmaßnahmen sollten so gestaltet sein, dass sie verpflichtend sind, eine einfache und klare Sprache verwenden und mit niedrigschwelligen Formaten (z. B. Videos, Gamification), aufmerksamkeitsförderlichen Gestaltungselementen (z. B. humoristische Darstellung in Form von Comics) und/oder dem Aufzeigen möglicher negativer Konsequenzen im Gedächtnis bleiben. Darüber hinaus können, auch unter Einbindung von Krankenkassen, Rentenversicherung und Berufsgenossenschaften, Vorträge zu branchenbezogenen Gefährdungen wie Hautkrebs zur Schärfung des Bewusstseins beitragen und spezielle Apps auf eine stetige Auseinandersetzung mit gesundheitsrelevanten Inhalten hinwirken. Pragmatische Maßnahmen wie das Aufstellen von Sonnenschutzspendern im Bauwagen tun ihr Übriges (ebd.).

Integration Geflüchteter in den Garten- und Landschaftsbau

Neben weiteren Branchen bietet gerade auch der Garten- und Landschaftsbau für Geflüchtete die Möglichkeit, einen Einstieg in den deutschen Arbeitsmarkt zu finden. Das Projekt „Willkommenslotsen“ des Bundesverbandes Garten-, Landschafts- und Sportplatzbau e. V. setzt sich seit 2016 unter anderem für eine entsprechende Integration ein. Dabei werden aufnehmende Betriebe durch sogenannte Willkommenslots:innen und eine:n Berater:in unterstützt. Gefördert wird dieses Projekt durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz im Rahmen des Programms „Unterstützung von Unternehmen bei der passgenauen Besetzung von Ausbildungsplätzen mit Jugendlichen aus dem Inland, aus dem Ausland oder mit Fluchthintergrund“ (GaLaBau o. J.). Betriebe wünschen sich jedoch durchaus noch mehr und weiterführende Unterstützung in dieser Hinsicht (vgl. das Praxisbeispiel der [Paul Saum Garten- und Landschaftsbau GmbH & Co. KG](#)).

KAPITEL 6

Kostenlose Downloads praxisorientierter Leitfäden und Broschüren sowie hilfreiche Links (Auswahl)

Berufsbildungswerk des Sächsischen Garten-, Landschafts- und Wasserbaus (o.J.): GaLaQ – berufliche Qualifizierung für An- und Ungelernte im Garten- und Landschaftsbau.

<https://www bbw-galabau.de/angebote/galaq-fuer-an-und-ungelernte-im-garten-und-landschaftsbau>

GaLaBau (Bundesverband Garten-, Landschafts- und Sportplatzbau e.V.) (o.J.): GaLaBau-Quereinstieg.

<https://www.galabau-karriere.de/landschaftsgaertner-quereinsteiger>

Sozialversicherung für Landwirtschaft, Forsten und Gartenbau SVLFG (2019):

Betriebliche Gesundheitsvorsorge im Landschaftsbau. Gemeinsam arbeiten und lange gesund bleiben.

<https://neuelandschaft.de/artikel/betriebliche-gesundheitsvorsorge-im-landschaftsbau-gemeinsam-arbeiten-und-lange-gesund-bleiben-6367>

www.interaktionsarbeit.de

u.a. für Tätigkeitsbeschreibungen, Praxisbeispiele, Veranstaltungen, einen Handlungsleitfaden, Podcasts und eine Toolbox zum Thema Interaktionsarbeit.

KAPITEL 6

Gesundheitswesen

Aus dem breiten Spektrum der Tätigkeiten im Bereich Gesundheitswesen wie auch in [Kapitel 3](#) dargestellt sei exemplarisch die stationäre Pflege im Krankenhaus- und Altenpflegebereich herausgegriffen, die auch im Kontext eines der o. g. Forschungsprojekte behandelt wurde.

Umsetzung eines „Care-Mix“

Im Bereich der Altenpflege wird bereits verstärkt auf eine Zusammenarbeit zwischen qualifizierten und unqualifizierten Beschäftigten gesetzt, um dem Personalmangel entgegenzutreten und durch eine veränderte Verteilung bestimmter Aufgaben schlussendlich die erforderliche Leistung in der erforderlichen Qualität erbringen zu können. Und auch für den Krankenhausbereich ist der Einsatz von Hilfs- und Assistenzkräften im Anstieg begriffen. Dem Bereich der Basisarbeit sind dabei unter anderem Unterstützungsleistungen im Zusammenhang mit der Begleitung von Patient:innen, der Dokumentation, der Ver- und Entsorgung, Hol- und Bringdiensten, hauswirtschaftlichen Leistungen sowie Tätigkeiten wie Reinigung und Bettenaufbereitung zuzuordnen. Ursächlich für diesen zunehmenden „Care-Mix“ ist neben den Problemen bei der Stellenbesetzung auch das Ziel, es den Pflegefachkräften durch den Einsatz von Hilfskräften zu ermöglichen, sich auf ihre Kernkompetenzen zu konzentrieren, um so nicht zuletzt ihre Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeiterbindung zu verbessern (Becker 2023). Denn Pflegenden beklagen vielfach, zu wenig Zeit für ihre patientennahen Kernaufgaben zu haben und stattdessen vergleichsweise viel Zeit für patientenferne Aufgaben wie Verwaltung, Transport, Reinigung und Hauswirtschaft aufbringen zu müssen (Bräutigam et al. 2014).

Inwieweit sich der „Care-Mix“ in der stationären Pflege umsetzen lässt, variiert jedoch je nach Einrichtung, Station und Tätigkeitsspektrum stark und hängt nicht zuletzt davon ab, welche Krankheitsbilder die zu betreuenden Patient:innen im Krankenhaus oder Bewohner:innen

in Altenpflegeeinrichtungen aufweisen (so auch nachzulesen im Praxisbeispiel der [DIRINGER & SCHEIDEL Unternehmensgruppe](#)). Grundsätzlich sollte es in jedem Fall eine strategische Entscheidung über den Einsatz von Unterstützungskräften geben, da ggf. auch eine stationsinterne oder -übergreifende Neuordnung von Aufgaben erforderlich wird. Vor der konkreten Umsetzung eines „Care-Mix“ ist ebenfalls eine detaillierte Analyse der Tätigkeiten vonnöten, um insbesondere eine zu starke „Zersplitterung“ von Aufgaben zu vermeiden, durch die u. a. Informationen verloren gehen oder Zustandsveränderungen der Patient:innen zu spät erkannt werden könnten (Becker 2023; Deutsches Krankenhausinstitut 2015). Zudem ist darauf zu achten, stets klar zu kommunizieren, wo die Grenzen der Befugnisse der Basisarbeitenden liegen. Nicht selten fühlen diese sich durchaus in der Lage, bestimmte Tätigkeiten zu übernehmen, die jedoch aufgrund gesetzlicher Bestimmungen Fachkräften vorbehalten sind. Hier ist zuweilen Fingerspitzengefühl seitens der Führungskräfte, aber auch der Fachkräfte gefragt, um Wertschätzung der Fähigkeiten und Kompetenzen der Basisarbeitenden zu signalisieren, jedoch gleichermaßen die gegebenen Einschränkungen des Handlungsrahmens einzuhalten.

Erleichtert werden kann der Einsatz von Unterstützungskräften durch die stärkere Digitalisierung der Ablauforganisation (z. B. Online-Bestellungen, Einsatz von Scannertechnik, Verfügbarkeit aller Patienteninformationen auf mobilen Endgeräten). Dabei sollten Basisarbeitende idealerweise in die Arbeitsabläufe der Fachkräfte mit eingebunden sein und auf einen regelmäßigen Austausch aller Teammitglieder geachtet werden (Görres 2020). Denn vielfach weisen die Hilfskräfte eine hohe Kontaktdauer mit den Pflegebedürftigen auf, sodass ihnen kleine Veränderungen an deren Gesundheitszustand oder Verhalten ggf. schneller auffallen. Sie sollten ermutigt werden, ihre Beobachtungen zu teilen, wodurch auch ihr Selbstwirksamkeitserleben sich verstärkt. Ein weiterer hervorzuhebender Aspekt ist die Erweiterung der Verantwortung und Kompetenzen von Pflegefach-

KAPITEL 6

kräften durch die fachliche Anleitung und Überwachung von Unterstützungskräften (Becker 2023). Insgesamt ist „das Team als Ressource der berufsgruppenübergreifenden Unterstützung zu sehen, die über die eigentlichen Pflegeberufe hinaus geleistet [wird]“ (Zenz und Becke 2021, S. 35).

In Anbetracht des zunehmenden Nachwuchskräfte mangels kann der Einsatz von Basisarbeitenden in einem „Care-Mix“ durchaus auch den positiven Effekt nach sich ziehen, dass einige von ihnen für eine Ausbildung im Bereich der Kranken- oder Altenpflege gewonnen werden können.

Berücksichtigung der fehlenden überfachlichen Kenntnisse der Basisarbeitenden

Es scheint auf der Hand zu liegen, dass Basisarbeitende nicht die gleichen Kenntnisse mitbringen wie Fachkräfte. In Bezug auf die fachlichen Aspekte der Ausbildung findet dies im Pflegebereich auch angemessen Berücksichtigung, indem, wie bereits beschrieben, gemäß der geltenden Vorschriften ungelernten Kräften nur ausgewählte Tätigkeiten übertragen werden. Doch den Basisarbeitenden fehlen in der Regel auch die während der Ausbildungszeit gesammelten überfachlichen Kenntnisse, insbesondere die Erfahrungen zum Umgang mit Patient:innen und deren Angehörigen, zum Ablauf von Pflegeprozessen und zur Organisation der täglichen Arbeit. Nicht selten werden deren Bedeutung und die grundsätzlich erforderliche Neigung zum Umgang mit kranken Menschen jedoch „heruntergespielt“ und suggeriert, Pflege sei ein Berufsfeld mit vergleichsweise geringen Einstiegshürden. Im Arbeitsalltag kann dies leicht zu psychischer Überforderung führen, insbesondere vor dem Hintergrund, dass der teils gravierende Personal mangel wenig Zeit für Einarbeitung und den Austausch mit erfahreneren Kolleg:innen lässt. Hier gilt es, genauer hinzuschauen, Basisarbeitende schrittweise Erfahrungen sammeln zu lassen sowie sie dabei zu unterstützen, überfachliche Kenntnisse aufzubauen. So beispielsweise, indem sie niedrigschwellig an typische

Krankheits- und Beschwerdebilder herangeführt werden, mit denen sie häufig konfrontiert sind (z. B. in der Arbeit mit Demenzkranken (Institut DGB-Index Gute Arbeit 2023)).

Unterstützung in Bezug auf die Herausforderungen der Interaktionsarbeit im Pflegebereich

Ähnlich wie auch im täglichen Kontakt mit Kund:innen, beispielsweise im Einzelhandel, kann die Interaktionsarbeit mit Patient:innen und/oder Pflegebedürftigen sowie deren Angehörigen gleichermaßen eine Ressource wie auch eine psychische und emotionale Belastung darstellen. Es ist daher essentiell, alle Beschäftigten und damit auch die Basisarbeitenden für diese Interaktionsarbeit zu stärken, indem regelmäßig entsprechende Schulungen, z. B. auch unter Einsatz von Rollenspielen, angeboten werden (Bahl et al. 2023). Dabei sollten unterschiedliche Aspekte im Fokus stehen, wie beispielsweise im positiven Sinne die Reflektion der eigenen Wirksamkeit zur Stärkung des Selbstwertgefühls und der Identifikation mit der Tätigkeit. Es geht jedoch auch darum, den Umgang mit schwierigen Situationen im Rahmen der Interaktionsarbeit angemessen zu begleiten. In Bezug auf übergreifendes, aggressives oder beleidigendes Verhalten haben sich dabei neben baulichen und technischen Maßnahmen, die vor allem im Krankenhausbereich zum Einsatz kommen (z. B. Videoüberwachung in der Notfallambulanz, Zutrittskontrollen oder Einsatz von Sicherheitspersonal) auch De-Eskalationstrainings für Mitarbeitende, Seminare oder konkrete Leitlinien zum professionellen Umgang mit Gewalt und Aggression oder Fallbesprechungen im Team bewährt (Deutsches Krankenhausinstitut 2019).

Auch zum Umgang mit Leid und Tod stehen vielfältige Möglichkeiten zur Verfügung, die angeboten werden sollten, wie beispielsweise moderierte Austauschrunden, in denen besonders darauf geachtet wird, dass alle Mitarbeitenden unabhängig von ihrer Qualifikation und ihrem Tätigkeitsspektrum inhaltlich etwas beitragen

KAPITEL 6

können. Ihnen wird somit das Gefühl vermittelt, mit ihrer Teilnahme an einer solchen Runde etwas bewirken zu können. Auch feste Stationsrituale beim Versterben von Bewohner:innen in der stationären Altenpflege können ein Instrument darstellen (Geisen und Widmer 2023; Zenz und Becke 2021).

Patienten- und beschäftigengerechter Einsatz digitaler Unterstützung

Auch im Bereich der stationären Pflege nimmt der Grad an Digitalisierung stetig zu, nicht zuletzt getrieben durch den Fachkräftemangel. Zu nennen sind Entwicklungen wie digitale Unterstützungssysteme, aber auch Datenbrillen oder (noch in eher begrenztem Umfang) Assistenzrobotik, therapeutisch genutzte bzw. sozialinteraktive Robotik sowie Unterhaltungs- bzw. Interaktionsrobotik (Daum 2022). So lassen sich auch weniger qualifizierte Beschäftigte besser einbinden und mehr Handlungssicherheit erreichen. Insbesondere der Einsatz digitaler Unterstützung für Dokumentationspflichten oder für patienten- bzw. bewohnerferne Aufgaben erscheint zielführend, um den Pflegekräften mehr Zeit für die Arbeit mit Patient:innen bzw. Pflegebedürftigen zu verschaffen, so beispielsweise durch die Überwachung von Trink-, Ernährungs- oder Bewegungsplänen per Tablet, die auch Basisarbeitende durchführen können. Optimierte pflegerelevante Informationen werden zum Teil auch bereits über innovative Kommunikationsformate wie Foto- und Videotransfer oder Spracheingabe bereitgestellt (Bahl et al. 2023).

Grundsätzlich empfiehlt sich, wie auch in anderen Berufsbereichen, stets eine partizipative Entwicklung bzw. Begleitung neuer digitaler Möglichkeiten und Systeme. So kann dies beispielsweise bei der Einführung von Pflegerobotern, bei der es nicht zuletzt auch um eine gelingende Integration der Roboter in das Team und deren Anpassbarkeit durch die Beschäftigten geht, gewinnbringend sein (Tausch und Kluge 2023). Als gelungenes Beispiel lässt sich in diesem Zusammenhang eine Datenbrille für Pflegekräfte in der Kardiologie nennen,

die von verschiedenen Akteur:innen wie Pflegekräften, Ärzt:innen und Datenschutzbeauftragten gemeinsam entwickelt wurde und nun die Zusammenarbeit aller Beschäftigten erleichtert (Köppel et al. 2023).

Hilfestellung bei der Bewältigung der Arbeitsbelastung

Insgesamt bewerten Beschäftigte in Pflegeberufen ihre Arbeitssituation negativer als dies im Gesamtdurchschnitt aller Berufsgruppen der Fall ist. Ursächlich hierfür sind insbesondere ein höherer Zeitdruck, eine steigende Arbeitsverdichtung, schwerere körperliche Arbeit, ungünstigere Arbeitszeiten und die höhere Notwendigkeit der emotionalen Selbstkontrolle als in Vergleichsgruppen (s. o.). Gleichzeitig weisen sie jedoch auch eine leicht höhere Identifikation mit ihrer Arbeit auf. Gerade hierin kann allerdings auch ein Belastungsmoment liegen, da der bestehende Personalmangel nicht selten die Qualität der erbrachten Leistung verringert, was im Widerspruch zum Berufsethos der Beschäftigten steht (Schmucker 2020).

Ziel muss es sein, durch ein betriebliches Gesundheitsmanagement für alle Beschäftigtengruppen die physische und psychische Gesundheit aufrechtzuerhalten und so die Verweildauer im Pflegeberuf möglichst zu erhöhen. Hier kommt auch der Kommunikation im Team eine wichtige Rolle zu. Teambesprechungen oder kollegiale Fallbesprechungen mit allen Beschäftigten als institutionalisierte Form des regelmäßigen Austauschs über Probleme, Unstimmigkeiten und belastende Erlebnisse kommen in dem vom Personalmangel geprägten Alltag nicht selten zu kurz, sollten jedoch im Sinne der Förderung von Motivation, Gesundheit und Engagement strikt eingehalten werden. Dabei sollte darauf geachtet werden, dass die Maßnahmen möglichst in gemischten Gruppen stattfinden, sodass jede:r auch Einblick in die Arbeitsbereiche und -aufgaben anderer Beschäftigter erhält und deren Herausforderungen beurteilen kann. Auf diese Weise lassen sich auch Vorbehalte entkräften, beispielsweise dahingehend, dass manche Tätig-

KAPITEL 6

keiten von Außenstehenden als mehr oder weniger wert bzw. mehr oder weniger anstrengend empfunden werden. Ein solcher Austausch kann auch von Teams selbst organisiert werden. Ebenfalls als sehr hilfreich empfunden wird das Angebot einer festen Ansprechperson bei Problemen und die Schaffung ruhiger Pausenräume, die für Bewohner:innen, Patient:innen und Angehörige strikt nicht zugänglich sind und sich idealerweise nicht im unmittelbaren Sichtbereich der Station befinden (Zenz und Becke 2021).

Sicherstellen einer gesundheitsförderlichen Arbeitsorganisation

Im Bereich der Langzeitpflege hat sich eine Arbeitsorganisation bewährt, die sich gleichermaßen an den Bedürfnissen der Bewohner:innen (z. B. durch eine flexiblere Gestaltung des Arbeitsablaufs im Umgang mit Demenzkranken) als auch an denen der Mitarbeitenden orientiert. Dabei geht es zum einen um die bereits angesprochene Klärung von Zuständigkeiten bezüglich

der Aufteilung in Fach- und Hilfskraftaufgaben. Zum anderen steht auch die Reduzierung von Arbeitsunterbrechungen im Fokus, die beispielsweise dadurch erreicht werden kann, Arbeitsräume ohne Patienten- und Besucherzugang zu schaffen oder bewusst eine Rotation von Tätigkeiten ohne Patientenkontakt (z. B. zur Vorbereitung von Wäsche, Medikation oder Dokumentationen) einzuführen, die konzentriert und ungestört verrichtet werden können. Eine wichtige Rolle spielen auch die Dienstplangestaltung und das Ausfallmanagement, die idealerweise so gestaltet werden sollten, dass Beschäftigte möglichst selten „aus dem Frei“ geholt werden müssen und Synergieeffekte zwischen einzelnen Teammitgliedern berücksichtigt werden können. Dabei sind die Beschäftigten in die Planungen einzubeziehen und die Kriterien und Regelungen transparent und gerecht zu gestalten (Zenz und Becke 2021). Grundsätzlich lässt sich hier auch an die Empfehlungen aus den Bereichen Einzelhandel, Hotel- und Gaststättengewerbe, Logistik und produzierendes Gewerbe anknüpfen.

KAPITEL 6

Kostenlose Downloads praxisorientierter Leitfäden und Broschüren sowie hilfreiche Links (Auswahl)

ArbeitGestalten (2017): Zeit planen – Ausgewogene Arbeitszeit- und Dienstplangestaltung in der Altenpflege. Hg. von ArbeitGestalten Beratungsgesellschaft mbH.

https://mgs.brandenburg.de/sixcms/media.php/9/Broschuere_Zeit-planen.pdf

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (2024): Gute Stationsorganisation – Ein Leitfaden für Pflegeeinrichtungen

https://www.baua.de/DE/Angebote/Publicationen/Praxis/Stationsorganisation.pdf?__blob=publicationFile&v=1

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (o.J.): Arbeitszeitgestaltung und die Planung von Schichtarbeit in der Pflege. Informationsportal mit Videos, Publikationen und Praxisbeispielen.

<https://www.baua.de/DE/Themen/Arbeitsgestaltung/Arbeitszeit/Arbeitszeitgestaltung-Pflege>

Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW) (2017):

Gefährdungsbeurteilung in der Pflege Ein Handlungsleitfaden mit Praxistipps

<https://www.bgw-online.de/bgw-online-de/service/medien-arbeitshilfen/medien-center/gefaehrungs-beurteilung-in-der-pflege-20188>

Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW) (2018):

Psychische Belastung und Beanspruchung – BGW Personalbefragung für die Altenpflege, Krankenpflege und Behindertenhilfe

<https://www.bgw-online.de/bgw-online-de/service/medien-arbeitshilfen/medien-center/psychische-belastung-und-beanspruchung-14856>

Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) (2019): Kein Stress mit dem Stress. Lösungen und Tipps für stationäre und ambulante Pflegeeinrichtungen.

https://inqa.de/SharedDocs/downloads/webshop/psyga-ksmds-fuer-fuehrungskraefte-in-pflege.pdf?__blob=publicationFile&v=2

Offensive Gesund Pflegen (2019): Mit schwierigen Themen in der Pflege offen umgehen.

https://inqa.de/SharedDocs/downloads/webshop/demos-mit-schwierigen-themen-in-der-pflege-offen-umgehen.pdf?__blob=publicationFile&v=3

KAPITEL 6

Pflege-Netzwerk Deutschland (2020): So sehen gelungene Dienstplanmodelle aus

<https://pflgenetzwerk-deutschland.de/schwerpunkte/arbeitsbedingungen/gute-dienstplan-modelle>

Pflege-Netzwerk Deutschland (2023): Pflege braucht bessere Bedingungen

https://pflgenetzwerk-deutschland.de/fileadmin/files/Downloads/Arbeitsplatzstudie/230831_BMG_Pflgenetzwerk_Beilage_Arbeitsplatzstudie_Barrierefrei.pdf

Pflege-Netzwerk Deutschland (2023): Pflegearbeitsplatz mit Zukunft

https://pflgenetzwerk-deutschland.de/fileadmin/files/Downloads/Arbeitsplatzstudie/BMG_PND-TDPF_Broschuere_Arbeitsplatzsituation_barrierefrei.pdf

www.interaktionsarbeit.de

u.a. für Tätigkeitsbeschreibungen, Praxisbeispiele, Veranstaltungen, einen Handlungsleitfaden, Podcasts und eine Toolbox zum Thema Interaktionsarbeit.

KAPITEL 6

Haushaltsnahe Dienstleistungen

Wie in [Kapitel 3](#) gesehen, ist auch das Tätigkeitsspektrum im Bereich der haushaltsnahen Dienstleistungen vergleichsweise breit und reicht von Reinigungsarbeiten bis zur Unterstützung hilfsbedürftiger Menschen, wobei klassische Pflēgetätigkeiten von vielen Anbietern nicht erbracht werden. Die nachfolgenden Handlungsempfehlungen bemühen sich wiederum um eine möglichst hohe Anwendungsvielfalt.

Berücksichtigung privater und persönlicher Belange der Beschäftigten

Im Bereich der haushaltsnahen Dienstleistungen suchen Beschäftigte in der Regel an einem Tag mehrere Haushalte auf. Dabei können diese je nach Größe des jeweiligen Einzugsgebietes und in Abhängigkeit des Wohnortes der Beschäftigten recht hohe Pendelstrecken erfordern. Dies ist nicht zuletzt auch vor dem Hintergrund zu betrachten, dass gerade Basisarbeitende aufgrund ihres durchschnittlich niedrigen Verdienstes ([Kapitel 1](#)) eher in Randgebieten von Städten wohnen, in denen die Mietpreise günstiger sind, und seltener über ein eigenes Auto verfügen, sodass sie tendenziell stärker auf den ÖPNV angewiesen sind. Sofern es die personelle Verfügbarkeit und die Vergleichbarkeit der ausgeführten Tätigkeiten zulassen, sollten Einsätze daher idealerweise so geplant werden, dass die Beschäftigten einen möglichst geringen Anfahrtsaufwand haben und so nicht zuletzt Beruf und Privatleben besser miteinander vereinbaren können. Hier kommt wiederum zum Tragen, dass der Anteil von Frauen und auch von Müttern unter den Beschäftigten in den haushaltsnahen Dienstleistungen sehr hoch ist. Hilfreich ist es auch, Fahrtzeiten als Arbeitszeiten anzuerkennen, wie dies einige Arbeitgeber tun (Becke 2023; Dworatzek 2024). Die Tourenplanung, auch im Einklang mit privaten Belangen, kann dabei auch in die Teams gegeben werden, sodass diese eigenverantwortlich untereinander die Einsätze und Zuteilung der Personen zu den Haushal-

ten vornehmen. Bei der Passung der Beschäftigten zu den einzelnen Haushalten sollten auch etwaige kulturelle Barrieren berücksichtigt werden. Da haushaltsnahe Dienstleistungen auch Tätigkeiten wie Körperpflege umfassen können, sollte hier darauf geachtet werden, dass sowohl für die Beschäftigten als auch für die hilfsbedürftigen Personen persönliche Grenzen möglichst nicht ignoriert bzw. überschritten werden.

Wahrnehmung der Fürsorgepflicht als Arbeitgeber

Ähnlich wie auch im Pflegebereich kann die Interaktionsarbeit im Rahmen der haushaltsnahen Dienstleistungen neben positiven Effekten auch zu einer Herausforderung werden. Dies ist unter anderem dann der Fall, wenn Kund:innen oder deren Angehörige den Beschäftigten nicht adäquat gegenüberreten. Diesen sollte daher stets signalisiert werden, dass sie respektloses und/oder übergriffiges Verhalten nicht dulden müssen, sondern vielmehr zeitnah ihrem Arbeitgeber melden sollten und stets ein „offenes Ohr“ für solche Problematiken besteht. Als Konsequenz sollten zunächst Möglichkeiten wie ein Tausch mit Kolleg:innen beim Auftreten personenbezogener Herausforderungen sowie Konfliktgespräche mit Kund:innen in Betracht gezogen werden. Zudem sollte auch deutlich sein, dass ein Vertragsverhältnis nicht um jeden Preis aufrechterhalten wird, wenn der Umgang mit den Beschäftigten nicht mehr tragbar erscheint (Becke 2023; Pöser et al. 2023; Dworatzek 2024). Belastend kann auch der Umgang mit Leid und Tod sein, der für viele Beschäftigte in den haushaltsnahen Dienstleistungen, die sich um die Belange älterer und/oder pflegebedürftiger Menschen kümmern, zum Alltag gehört. Des Weiteren können psychische Störungen, gesundheitliche Beeinträchtigungen oder herausfordernde Lebenssituationen der Kund:innen (z. B. sogenannte „Messie-Haushalte“) Basisarbeitende in den haushaltsnahen Dienstleistungen nicht selten an ihre Grenzen bringen. In diesem Zusammenhang hat sich die Förderung eines kollegialen Austauschs seitens des Arbeitgebers, zum Beispiel durch regelmäßige Dienstbesprechungen, für

KAPITEL 6

die ein angemessenes Zeitkontingent zur Verfügung gestellt wird, als äußerst hilfreich beim Umgang mit emotional belastenden Situationen erwiesen und sollte in den Arbeitsablauf integriert werden (Pöser et al. 2023). Ebenfalls unterstützend kann die gemeinsame Erarbeitung von Strategien zum Umgang mit typischen herausfordernden Arbeits- und Kundensituationen sein, wie sie beispielsweise spielerisch mit interaktiven Comics, Videos und einem Quiz auf der Website des Projekts „Gekonnt hanDeln“ dargestellt sind, die sich an privat angestellt Haushaltshilfen richtet (siehe weiterführende Literatur unten). Nicht zuletzt ist es unerlässlich, den Beschäftigten Schulungsangebote, z. B. zum Umgang mit dementen Menschen oder mit aggressivem Verhalten seitens Hilfsbedürftiger, zur Verfügung zu stellen. Hier können auch die Beschäftigten selbst dazu angeregt werden, eigeninitiativ Wünsche zu notwendigen Informationsangeboten zu äußern (Becke 2023).

Auch was die körperliche Belastung angeht, gehört es zur Fürsorgepflicht des Arbeitgebers, Kundenwünsche nicht über die gesundheitlichen Belange der Beschäftigten zu stellen. So kann bei der Klärung einer Reinigungssituation im Privathaushalt beispielsweise darauf hingewiesen werden, dass Akku-Staubsauger bei längerem Einsatz die Gelenke der Reiniger:innen schädigen können und daher möglichst nicht zum Einsatz kommen sollten oder die Verwendung von Putzmitteln mit gesundheitsschädlichen Substanzen abgelehnt wird (Dworatzeck 2024).

Unterstützung einer positiven arbeitsbezogenen Identitätsentwicklung

Die fehlende gesellschaftliche Wertschätzung gegenüber der selbst als sinnvoll erlebten Arbeit ist einer der prominentesten Kritikpunkte von Haushaltshilfen an den eigenen Arbeitsbedingungen (Geiger und Faller 2023). Es gilt daher, diesen inneren Widerspruch aufzulösen, sie in dieser Hinsicht bei einer positiven arbeitsbezogenen Identitätsentwicklung zu unterstützen und ihnen als soziale Ressource zur Verfügung zu stehen (Becke

2023; Pöser et al. 2023). Dazu gehört auch, als Arbeitgeber einen Beitrag dazu zu leisten, die Bedeutung dieses gesellschaftlich so wertvollen Tätigkeitsbereichs aktiv in die öffentliche Wahrnehmung zu bringen, beispielsweise durch die Beteiligung an entsprechenden Kampagnen.

Gleichermaßen sollten die Gesundheitsressourcen gestärkt werden, die Beschäftigte aus ihrer Tätigkeit ziehen, und hier insbesondere aus den Kontakten und Interaktionen mit den Kund:innen, die vielfach von Dankbarkeit und Freude über die Anwesenheit der Hauswirtschaftskräfte geprägt sind und damit eine hohe Wertschätzung und das Gefühl von Selbstwirksamkeit bedeuten. So äußern sich beispielsweise Beschäftigte stolz darauf, alten Menschen noch ein mehr oder weniger selbstbestimmtes Leben im eigenen Zuhause zu ermöglichen. Ebenfalls positiv bewertet werden ein hohes Maß an zeitlicher und sachlicher Arbeitsautonomie und Eigenverantwortung, u. a. durch die Möglichkeit, Arbeitseinsätze bei Bedarf auch flexibel verändern zu können (Pöser et al. 2023). Es signalisiert Vertrauen in das Einschätzungsvermögen und die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten, ihnen beispielsweise die Reihenfolge der ausgeübten Tätigkeiten im Haushalt selbst zu überlassen (Becke 2023; Geiger und Faller 2023).

Angemessener Umgang mit den spezifischen arbeitsbezogenen Herausforderungen

Beschäftigte, die in den haushaltsnahen Dienstleistungen tätig sind, verrichten ihre Arbeit in der Regel alleine in Privathaushalten, in ambulanten sozialen Diensten meist im 1:1-Kontakt zu einer hilfsbedürftigen Person, im Fall von Reinigungstätigkeiten mit oder ohne die Anwesenheit der Bewohner:innen. In der Folge fehlt es ihnen einerseits am kollegialen Miteinander und Austausch sowie an der Verfügbarkeit von Vorgesetzten im Arbeitsprozess. Andererseits besteht nicht die Möglichkeit, sich bei spontan auftretenden kritischen Situationen und/oder belastenden Erlebnissen im Zusammenhang mit der Interaktionsarbeit zeitnah im

KAPITEL 6

Team zu beraten oder erfahrenere Kolleg:innen hinzuzuziehen. Je nach Art der Tätigkeit kann dies eine hohe Verantwortung bis hin zu einer erlebten Hilflosigkeit bedeuten. Fallstudien zeigen, dass eine solche Arbeitssituation für Beschäftigte mit hohen psychischen Belastungen einhergehen kann.

Dies wird durch den Umstand verstärkt, dass gerade im Bereich der haushaltsnahen Dienstleistungen vielfach davon ausgegangen wird, es handle sich um Tätigkeiten, die „jedermann“ ohne Vorbereitung und Einarbeitung ausüben könne und somit auch viele Beschäftigte mehr oder minder unvorbereitet in ein Arbeitsverhältnis starten. Doch selbst die vermeintlich „selbsterklärende“ Aufgabe der Reinigung einer Wohnung, bei der die Bewohner:innen nicht anwesend sind, geht mit einem hohen Maß an Verantwortung einher. Es gilt, sich in einem ungewohnten häuslichen Umfeld zu bewegen,

einen Schlüssel zu verwalten, unterschiedliche Anforderungen der diversen Kund:innen zu berücksichtigen, keine Schäden zu verursachen etc. Eine noch größere Herausforderung und ein hohes Maß an überfachlichen Kompetenzen wie Empathie, Resilienz, Frustrationstoleranz und Verantwortungsbewusstsein bedeutet es, alleine vor Ort für die Unterstützung hilfsbedürftiger Menschen in deren Haushalt zuständig zu sein. Für diese Art von Aufgaben müssen die Beschäftigten entsprechend sensibilisiert, vorbereitet und auch begleitet werden. Zudem ist unbedingt zu vermeiden, sie alleine Arbeitssituationen auszusetzen, für die sie nicht die erforderlichen Kompetenzen besitzen. Im Bedarfsfall sollten jederzeit Unterstützungsangebote verfügbar sein, wie regelmäßige kollegiale Fallbesprechungen, aber auch die Einrichtung einer „Notfall-Hotline“, über die sich die Beschäftigten Rat und Hilfestellung bei Vorgesetzten und/oder Kolleg:innen holen können.

KAPITEL 6

Kostenlose Downloads praxisorientierter Leitfäden und Broschüren sowie hilfreiche Links (Auswahl)

Technische Hochschule Ostwestfalen-Lippe (o.J.): Gekonnt hanDeln. Videos zum Verhalten in schwierigen Situationen.

<https://gekonnt-handeln.de/videos>

Technische Hochschule Ostwestfalen-Lippe (o.J.): Gekonnt hanDeln. Interaktive Comics.

<https://gekonnt-handeln.de/story>

Technische Hochschule Ostwestfalen-Lippe (o.J.): Gekonnt hanDeln. Testen Sie Ihr Wissen.

<https://gekonnt-handeln.de/learning>

ver.di (2019): Micky-Mäuse helfen nicht gegen schwierige Kunden. Arbeitsschutz-Maßnahmen bei Interaktionsarbeit.

https://www.verdi-gefaehrungsbeurteilung.de/upload/pdf/Arbeitsschutz-Massnahmen_bei_Interaktionsarbeit.pdf

www.interaktionsarbeit.de

u.a. für Tätigkeitsbeschreibungen, Praxisbeispiele, Veranstaltungen, einen Handlungsleitfaden, Podcasts und eine Toolbox zum Thema Interaktionsarbeit.

INTERVIEW *mit Georg Bechtold*

Mitarbeitergewinnung und -bindung – auch ein Thema in der Basisarbeit

Interview mit Georg Bechtold,
Leiter Personal der DIRINGER & SCHEIDEL-Unternehmensgruppe

KURZINFO ZUM UNTERNEHMEN

- **Unternehmen/Institution:** DIRINGER & SCHEIDEL Unternehmensgruppe
- **Standort:** Mannheim
- **Branche:** Bau, Pflege, Hotellerie
- **Anzahl der Beschäftigten:** 4150, davon 1800 in der Pflegebranche
- **Anteil der Basisarbeitenden:** 30 Prozent in der Pflegebranche

UNTERNEHMENSBESCHREIBUNG

DIRINGER & SCHEIDEL ist eine eigentümergeführte, diversifizierte Unternehmensgruppe, die in folgenden Bereichen aktiv ist: Bauunternehmung, Projektentwicklung, Rohrsanierung, Technik, Baustoffe und Dienstleistungen. Zum Dienstleistungsbereich gehören unter anderem die Entwicklung und der Betrieb von stationären/ambulanten Pflegeeinrichtungen und Senioren-Service-Wohnanlagen.

Wie setzt sich die Belegschaft in Ihren Pflegeeinrichtungen zusammen?

Es gibt Pflegehelferinnen und -helfer mit einem Jahr Ausbildung, aber auch ungelernte Pflegekräfte. Und dann gibt es Pflegefachkräfte, die eine klassische dreijährige Ausbildung gemacht haben. Da bestehen graduelle Unterschiede bezüglich der Frage, welche Tätigkeiten die Beschäftigten jeweils an den Bewohnerinnen und Bewohnern verrichten dürfen. Hier muss man teilweise sehr gut kommunizieren und erklären, wieso ungelernte Kräfte, die ihre Arbeit wirklich sehr gut und gewissenhaft ausführen, in bestimmten Situationen zurückstehen müssen. Beispielsweise dürfen sie Essen anreichen, jedoch nicht bei Menschen mit Schluckbeschwerden, bei denen dies eine Fachkraft übernehmen muss. Dahinter stehen gesetzliche Bestimmungen, die man aber gut erläutern muss, um die Beschäftigten nicht zu demotivieren oder ihnen das Gefühl zu vermitteln, dass ihre Arbeit nicht wertgeschätzt wird. So gibt es eine Mischung

aus verschiedenen Kräften in einer Einrichtung, die sich einerseits an der grundsätzlichen Frage orientiert, wie viele Betten es gibt. Das ist allerdings nur eine grobe Orientierung, denn andererseits geht es auch um die Frage, inwieweit sich die Bewohnerinnen und Bewohner aufgrund ihres Pflegegrades in der Betreuungsintensität unterscheiden. Dies bestimmt gewissermaßen auch die Anforderung an die Qualifikation der Personen, die in dieser Einrichtung bzw. auf einer bestimmten Station arbeiten. Auf den Punkt gebracht, kann das Team in einem Bereich, in dem nahezu alle Bewohnerinnen und Bewohner Pflegegrad 5 haben, natürlich nicht überwiegend aus Pflegehelferinnen und -helfern oder ungelernten Pflegekräften bestehen.

Inwieweit stellen Sie Veränderungen bei der Verfügbarkeit der einzelnen Qualifikationsstufen fest?

Es wird immer schwieriger, Leute zu bekommen, die eine dreijährige Ausbildung haben. Man kann durchaus

INTERVIEW *mit Georg Bechtold*

noch eine gewisse Zahl an Ungelernten rekrutieren und auch noch Personen mit einer einjährigen Ausbildung. Diese jedoch dann dazu zu bewegen, noch eine dreijährige Ausbildung zu machen, ist inzwischen ein großer Spagat, der uns als Organisation mal besser und mal weniger gut gelingt. Auch bei Schulabgängerinnen und -abgängern ist es schwerer geworden, sie für diese Branche zu begeistern. Denn wenn man drei Jahre in eine Ausbildung investieren soll, dann tut man das nur, wenn man sich perspektivisch vorstellen kann, länger in der Branche zu arbeiten und diesen Weg sehr bewusst geht – und das tun immer weniger junge Menschen. Die Ungelernten oder Pflegehelferinnen und -helfer mit der einjährigen Ausbildung kommen häufig aus anderen Bereichen und sind in die Pflege eher „hineingerutscht“.

Wie hat sich das Berufsfeld insgesamt verändert?

Wir haben die Tendenz, dass Menschen einerseits immer älter werden und andererseits immer länger zu Hause verbleiben – auch aus finanziellen Gründen. Das heißt, sie kommen vor allem dann in unsere Einrichtungen, wenn ein eigenständiges Leben nicht mehr möglich ist oder die Situation für die Familie untragbar wird. Also dann, wenn auch der Pflegeaufwand bereits sehr hoch ist. In der Vergangenheit waren die Bewohnerinnen und Bewohner auf den Stationen eher durchmisch; es gab also dort durchaus auch Menschen, die noch nicht gebrechlich oder dement und dementsprechend weniger auf Hilfe angewiesen waren. Die Personalschlüssel haben sich seither allerdings nicht verändert. Dazu kommt, dass auch die Erwartungshaltung der Angehörigen steigt. Dadurch, dass immer weniger Menschen aus beruflichen oder räumlichen Gründen dazu in der Lage sind, die Pflegebedürftigen selbst zu versorgen, möchten sie diese bestmöglich untergebracht wissen und stellen diesbezüglich auch recht hohe Ansprüche, die wiederum die Pflegekräfte im Alltag herausfordern.



„Klassische Stellenanzeigen und auch Ausschreibungen in einschlägigen Jobbörsen funktionieren vor allem bei Basisarbeitenden nicht (mehr). Deshalb gehen wir verstärkt über die Social-Media-Kanäle.“

Georg Bechtold

Können Sie feststellen, dass die Corona-Pandemie auch heute noch Nachwirkungen für die Beschäftigten hat?

Die Pandemie war natürlich eine sehr herausfordernde Zeit für die Pflegebranche. Wir haben auch gesehen, dass sich in dem Moment, in dem man wieder zum Normalbetrieb zurückkehren konnte, teilweise erst gezeigt hat, dass die Belastungssituation, mit der die Beschäftigten bewusst oder unbewusst über viele Monate konfrontiert waren, noch nachwirkt. Es kam zu stärkeren Konflikten, Unzufriedenheiten und auch Ausfällen, weil festzustellen war, dass bei einigen, die während der

INTERVIEW *mit Georg Bechtold*

Pandemie einfach „funktioniert“ hatten, erst im Nachgang eine Art psychischer Zusammenbruch eintrat und sie sich darüber klar wurden, wie viel sie durchgestanden hatten und dass sie nun verstärkt an sich und ihre Gesundheit denken mussten.

Welche Rolle spielt das Thema Mitarbeiterbindung?

Die Besetzungsdauer wird immer länger aufgrund der Masse an Einrichtungen, die Pflegepersonal suchen. Insofern setzen wir alles daran zu vermeiden, dass uns Beschäftigte verlassen. Die Mitarbeiterbindung wird auch stark dadurch bestimmt, wie gut man sich mit seinem Unternehmen identifizieren kann, wie gut das Betriebsklima und das Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden ist. Das scheint für mich an Bedeutung zu gewinnen. Die Menschen haben einen Wunsch oder eine Sehnsucht, Teil eines sozialen Gebildes zu sein und das zu tun, was ihren persönlichen Neigungen entspricht. Kultur meint dabei für uns immer das Zusammensein aller Beschäftigten in ihrer Unterschiedlichkeit und auch in ihren unterschiedlichen Funktionen. Sie alle sind auf eine Art und Weise Teil des Gesamtsystems – und da darf Kultur nach meinem Dafürhalten keine Unterschiede machen, welchen Bildungsstand, welche Qualifikationen oder welchen Wertschöpfungsanteil der oder die Einzelne für die Unternehmung bietet. Da ist es sekundär, ob jemand draußen den Hof kehrt oder ein Projekt leitet. Graduell hat er oder sie zwar eine andere Verantwortung, kulturell sind beide Personen aber gleich wichtig.

Wie stellen Sie sich im Bereich der Mitarbeitergewinnung auf?

Klassische Stellenanzeigen und auch Ausschreibungen in einschlägigen Jobbörsen funktionieren vor allem bei Basisarbeitenden nicht (mehr). Deshalb gehen wir verstärkt über die Social-Media-Kanäle. Facebook oder Instagram hat fast jede oder jeder, und wir hoffen, auf diese Weise Aufmerksamkeit zu erregen. Hinterlegt ist dann ein schneller Bewerbungsprozess ohne viele Hindernisse. Die zweite Strategie, die wir fahren, ist der Versuch, gerade junge Menschen, die noch orientierungslos sind, für unsere Berufsfelder zu begeistern. Wir bauen außerdem unser Modell „Mitarbeitende werben Mitarbeitende“ immer stärker aus und können dort schon eine gute Erfolgsquote vorweisen. Mittelfristig müssen wir uns aber auch immer stärker darauf einstellen, dass wir Quereinsteigerinnen und Quereinsteigern eine Einstiegsmöglichkeit geben, die wir bisher gar nicht wahrgenommen hätten. Dazu müssen wir uns überlegen, wie wir Menschen mit einer gewissen Struktur anlernen können und sie zumindest in gewissen Teilthemen so qualifizieren, dass sie damit wertschöpfend in den Arbeitsprozess starten können. Im Wettbewerb mit anderen Unternehmen, die eine ähnliche Strategie verfolgen, kann es dann zum Beispiel darum gehen, ein vielversprechendes Anlernprogramm zu bieten.

INTERVIEW *mit Paul Saum*

Auf dem Weg zum sechsten Kondratieff – mit gut ausgebildeten Mitarbeitenden bis runter zur Basis

Interview mit Paul Saum,
Geschäftsführer der Paul Saum Garten- und Landschaftsbau GmbH & Co. KG

KURZINFO ZUM UNTERNEHMEN

- **Unternehmen/Institution:** Paul Saum Garten- und Landschaftsbau GmbH & Co. KG
- **Standort:** Hohenfels (Baden-Württemberg)
- **Branche:** Garten- und Landschaftsbau
- **Anzahl der Beschäftigten:** 55
- **Anteil der Basisarbeitenden:** 9 Prozent

UNTERNEHMENSBECHREIBUNG

Das mittelständische und familiär geführte Unternehmen wurde durch den Inhaber Paul Saum im Jahre 1983 gegründet. Seitdem wurde es zu einer der führenden Firmen im Bereich Garten- und Landschaftsbau innerhalb der Bodenseeregion entwickelt. Das Unternehmen arbeitet zusammen mit namhaften (Landschafts)architekten und -architektinnen und zählt zum Kundenkreis vor allem private Auftraggeber aller Bereiche, aber auch öffentliche Auftraggeber, Landesgartenschauen, Wohnungsbaugesellschaften sowie Bauträger.

Stellen Sie im Bereich der Basisarbeit aktuell einen Arbeitskräftemangel fest?

Falls ja, wie gehen Sie damit um?

Wir hören bis dato noch keine Probleme über den Fachkräftemangel, aber im Falle des Arbeitskräftemangels werden wir ganz sicher Probleme bekommen, obwohl es bei den arbeitslosen Helferinnen und Helfern momentan einen Überhang gibt. Ich führe das unter anderem auch darauf zurück, dass Geflüchtete sehr schwierig in den Arbeitsmarkt zu integrieren sind.

Wie würden Sie Ihre Unternehmenskultur in Bezug auf Basisarbeit beschreiben?

Wir haben uns in den vergangenen zehn Jahren intensiv um das Thema Unternehmenskultur gekümmert. Wir möchten uns für den Arbeitsmarkt, sprich die bestehenden und zukünftigen Mitarbeitenden, die Teilqualifizierten und Nachwuchskräfte, die sich unser Unternehmen aussuchen, interessant machen. Wir haben uns die Zyklen nach Kondratieff angeschaut¹⁾, explizit auch mit dem sechsten Zyklus beschäftigt. Dort sind die

¹⁾ Die Kondratieff-Zyklen basieren auf der Konjunkturtheorie der langen Wellen des Wirtschaftswissenschaftlers Nikolai D. Kondratieff aus dem Jahr 1926. Nach dieser Theorie befinden wir uns derzeit in der sechsten Welle, dessen Träger das Gesundheitswesen mit den Basisinnovationen psychosoziale Gesundheit und Biotechnologie ist (Nefiodow, L. u. S.: Der Sechste Kondratieff, 7. Aufl., 2014, St. Augustin: Rhein-Sieg Verlag).

INTERVIEW mit Paul Saum



» „Diese Zukunftsthemen kann ich nur mit gut ausgebildeten Mitarbeitenden bis runter zur Basis bespielen.“

Paul Saum

Zukunftsthemen, die für unsere Unternehmensphilosophie relevant werden könnten, genannt: Zum Beispiel Umwelt und Gesundheit. Diese Zukunftsthemen kann ich nur mit gut ausgebildeten Mitarbeitenden bis runter zur Basis bespielen.

Wie werden Basisarbeitende in der Regel geführt (in Bezug auf Handlungsspielräume, Führungsstil etc.) und wie wirkt sich das auf die Wertschätzung der Mitarbeitenden aus?

Wenn Mitarbeitende zufrieden sind an ihrem Arbeitsplatz, arbeiten sie wesentlich besser und zufriedener, es gibt weniger Unfälle. Das muss auch Ziel des Unternehmens sein. Und wenn ich zurückblicke und den Wandel anschau, wie die Art der Kommunikation und somit auch die Wertschätzung untereinander – und somit auch

der Führungsstil – sich gewandelt hat, da bin ich ganz froh. Am Ende ist die Wertschätzung auch übertragbar auf unsere Kundschaft. Wie sind die Mitarbeitenden im Unternehmen integriert? Fühlen sie sich daheim?

Grundsätzlich ist aber auch Führung eine Frage des Alters. Früher haben Hierarchien eine wichtige Rolle gespielt und wenn Sie jetzt junge Leute in die Führungsebene reinnehmen, die sind viel teamorientierter und auch selbstsicherer und untereinander ist Wertschätzung dann eine ganz andere. Wenn ich mit meiner Kundschaft rede, dann bekomme ich immer wieder zurückgespielt: Mensch, ihr habt ruhige, sehr sachliche und sehr konzentrierte Mitarbeitende mit einem arbeitsintensiven Miteinander. Deshalb versuchen wir auch, Teams nach ihren Stärken zusammenzulegen.

In welchem Maße fördern Sie die Beschäftigungsfähigkeit Ihrer Basisarbeitenden? Welche Rolle spielt die Digitalisierung dabei?

Auch im Garten- und Landschaftsbau wird die Transformation stattfinden. Ob wir das wollen oder nicht, sprechen wir am Ende über Digitalisierung, wir sprechen über künstliche Intelligenz, wir sprechen über Sensorik und vielleicht auch über Biotechnologie, um die Forderung unserer Gesellschaft nach Artenvielfalt, Oberflächenentsiegelung und generell nach Nachhaltigkeit bespielen zu können. Wenn der Garten- und Landschaftsbau und seine Mitarbeitenden diese Themen nicht in den Vordergrund stellen, werden wir in Zukunft viele Probleme bekommen. Deshalb schulen wir die Mitarbeitenden – und damit meine ich alle Beschäftigten – für diese Zukunftsthemen. Prinzipiell sind wir schon gut aufgestellt

INTERVIEW *mit Paul Saum*

in Sachen Digitalisierung und es hilft im hohen Maße für die operativen und (Management)-Aufgaben im Garten- und Landschaftsbau. Für komplexe Maschinen im Gartenbereich benötigt man spezielles Fachwissen – dort liegen dann oft die Grenzen in der Basisarbeit. Gehen wir nach draußen und betrachten dort die Basisarbeitenden, dann sehe ich immer noch, dass wir Menschen brauchen und dass die Qualität am Ende vom Menschen abhängt, der vor Ort auf der Baustelle ist.

Wenn unsere Basisarbeitenden keine Ausbildung haben, bieten wir ihnen Teilqualifizierungen an, damit sie in diesem Bereich Anerkennung erlangen. Das ist zwar nicht vergleichbar mit der Landschaftsgärtner-Ausbildung, aber diese Teilqualifizierung stärkt das Selbstbild und die Kompetenzbasis der Mitarbeitenden.

Welchen Einfluss auf Ihr Unternehmen und den Tätigkeitsbereich Ihrer Basisarbeitenden hatte die Corona-Pandemie und wie sind Sie damit umgegangen? Gibt es Effekte, die bis heute nachwirken?

Wenn es um die Umsätze und Aufträge geht, dann war die Corona-Pandemie für uns ein Riesengewinn. Die Freude am eigenen Garten ist gestiegen und die Menschen haben ihre Gärten attraktiver gemacht, denn das Wohnumfeld wurde um den Garten während der Pandemie noch einmal vergrößert. Abgesehen von der erhöhten Arbeitsintensität haben sich die Tätigkeiten der Basisarbeitenden im Zuge der Corona-Pandemie in unserer Branche wenig verändert.

Auf der anderen Seite gab es einige Mitarbeitende in unserem Unternehmen, die sich gegen das Impfen ausgesprochen haben, was wir respektiert haben. Diese Mitarbeitenden mussten sich dann jeden Tag testen. Dennoch kam es gelegentlich zu Konflikten in der Beleg-

schaft bezüglich der Impfbereitschaft. Das hat gezeigt, dass die Corona-Pandemie eine starke Auswirkung auf uns Menschen und auch das Miteinander hatte.

Welche Tipps möchten Sie anderen Arbeitgebern zum Umgang mit Basisarbeitenden geben?

Wir sind ein tarifgebundenes Unternehmen und zahlen sogar übertariflich – das trifft auch auf die Basisarbeitenden zu. Je nach Leistung geht der Lohn dann nach oben. Wir beschäftigen auch Geflüchtete in unserem Unternehmen, die sich hochgearbeitet haben. Diese machen einen hervorragenden Job.

Grundsätzlich müssen wir uns hinsichtlich Arbeitgeberattraktivität gut aufstellen, um für den Arbeitskräftemangel und die Zukunftsthemen gewappnet zu sein: Teilqualifizierungen anbieten, die Belegschaft ganzheitlich betrachten, Leistung als Beurteilungskriterium anwenden, auf Augenhöhe führen, flexible Arbeitszeiten und Gesundheitsförderung anbieten. Vonseiten der Politik würde ich mir mehr Unterstützung für die Integration von Geflüchteten in den Arbeitsmarkt wünschen.

INTERVIEW *mit Anastasios Spiriadis*

Basisarbeit als Sprungbrett – wenn Erfahrung mehr zählt als ein Zertifikat

Interview mit Anastasios Spiriadis,
General Manager im Hilton Garden Inn in Mannheim

KURZINFO ZUM UNTERNEHMEN

- **Unternehmen/Institution:** Hilton Garden Inn
- **Standort:** Mannheim
- **Branche:** Hotel- und Gaststättengewerbe
- **Anzahl der Beschäftigten:** 45
- **Anteil der Basisarbeitenden:** 15 externe Mitarbeitende

UNTERNEHMENSBECHREIBUNG

Das Hilton Garden Inn Mannheim verfügt über insgesamt 197 Zimmer. Hinzu kommen acht Konferenzräume, ein Business-Center, ein Fitness-Studio, eine Bar und ein hauseigenes À-la-carte-Restaurant. Das Haus gehört zur Ariva Hotel GmbH, einer Tochtergesellschaft der eigentümergeführten DIRINGER & SCHEIDEL Unternehmensgruppe. Das Hotel ist operativ in fünf Abteilungen aufgeteilt: Rezeption, Housekeeping, Küche, Restaurant und Tagungsbereich. Externe Beschäftigte werden fast ausschließlich im Housekeeping, zur Reinigung der Zimmer sowie der öffentlichen Bereiche eingesetzt.

In welchen Bereichen sind Basisarbeitende bei Ihnen im Haus überwiegend eingesetzt? Und welchen Hintergrund bringen diese in der Regel mit?

Das Wort „Basisarbeit“ kennen wir als Betitelung so nicht, wir unterscheiden intern zwischen Tätigkeiten, für die eine Ausbildung/Studium benötigt wird und Tätigkeiten, die durch Anlernen verrichtet werden. Diese Mit-

arbeitenden unterstützen uns vor allem in den Bereichen Housekeeping (Zimmer und öffentliche Bereiche) und in der Spülküche. Wie viele andere in der Hotellerie arbeiten wir hier mit einem externen Dienstleister eng zusammen. Überwiegend sind es Frauen, die aus dem Ausland kommen und nur bedingt Deutsch verstehen. Im Service und in der Küche arbeiten wir gelegentlich mit angelernten Kräften, die innerhalb weniger Monate meist selbstständig arbeiten.

Sehen Sie Möglichkeiten zur Weiterentwicklung?

Auf jeden Fall! Eine Mitarbeiterin aus dem Housekeeping war zwei Jahre lang über die Fremdfirma bei uns tätig. Nachdem sie die Sprache besser konnte, hat sie den Schritt gewagt und sich direkt bei uns beworben. Sie hatte in ihrem Heimatland ein Studium begonnen und kam dann nach Deutschland. Im Service hat sie verschiedene Positionen durchlaufen und ihre Leidenschaft an der Bar gefunden. Wir haben mit ihr verschiedene Entwicklungsgespräche geführt und ihr angeboten, sie als „Externe“ bei der IHK-Prüfung anzumelden. Das ist ein Beispiel dafür, dass es Möglichkeiten gibt, die bis zur Fachkraft mit anerkanntem IHK-Zertifikat führen.

Haben Sie das Gefühl, dass die Mitarbeitenden, die Anlerntätigkeiten verrichten sich der Bedeutsamkeit dieser Tätigkeiten für das Haus bewusst sind? Wie gehen die unterschiedlichen Gruppen innerhalb Ihres Hauses miteinander um?

Wir machen intern keine Unterschiede zwischen unseren eigenen Mitarbeitenden und externen Kräften. Dies entspricht auch dem Credo seitens Hilton, bei dem der Mensch im Fokus steht. Hilton als unser Franchise-Partner ruft einmal pro Jahr zur „Housekeeping Appreciation Week“ auf. In dieser Woche lassen wir allen Mitarbeitenden im Housekeeping unsere große Anerkennung zukommen – sowohl unseren Angestellten als auch den Mitarbeitenden der Fremdfirma. Dafür saßen

INTERVIEW *mit Anastasios Spiriadis*

wir im vergangenen Jahr mit den Abteilungsleiterinnen und -leitern zusammen und haben uns etwas überlegt. Es gab an jedem einzelnen Tag in dieser Woche eine kulinarische Überraschung, die von den Führungskräften serviert wurde. Zudem haben wir den Beschäftigten eine Statistik gezeigt, laut der wir zu den saubersten Hilton Hotels in Europa gehören. Uns ist es sehr wichtig zu kommunizieren, dass wir ohne ihren tollen Einsatz nicht diesen wirtschaftlichen Erfolg hätten und sie ein wichtiger Bestandteil des Hotels sind.

Diese Informationen wurden von den Teamleiterinnen und -leitern in die jeweiligen Landessprachen übersetzt, damit wir auch wirklich alle ins Boot holen und uns herzlich für ihren Einsatz bedanken können. Und ich bin happy zu sagen, dass die Fluktuation in unserer Fremdfirma sehr gering ist. Die eigenen Mitarbeitenden und die Angestellten der Fremdfirma sind sehr eng miteinander, feiern Geburtstage, begrüßen und umarmen sich. So wie ich es wahrnehme, ist es eine sehr homogene und angenehme Atmosphäre.

Wie beurteilen Sie die Wertschätzung von Basisarbeit in der Gesellschaft?

Bei den jüngeren Generationen sehe ich eine Entwicklung, dass die Bereitschaft zu den sogenannten „Basisarbeiten“ immer stärker zurückgeht. Das steht meines Erachtens nach auch im Zusammenhang mit Social Media und dem damit verbreiteten glamourösen Lifestyle. Es wird immer schwieriger, Personal zu finden, auch in anderen europäischen Ländern herrscht Kräfte-mangel. „Basisarbeit“ ist harte Arbeit, und wer dies schon einmal gemacht hat oder mit offenen Augen durch die Welt geht, wird diese Jobs umso mehr respektieren.



„Es gibt Möglichkeiten, die bis zur Fachkraft mit anerkanntem IHK-Zertifikat führen.“

Anastasios Spiriadis

Spüren Sie bereits den Arbeitskräftemangel in Ihrer Branche und wie gehen Sie damit um?

Ich bin wirklich sehr, sehr glücklich, da wir aktuell nur eine Stelle zu besetzen haben. Für die Branche kann ich sagen, ja, es gibt einen Arbeitskräftemangel. Ingenieurin oder Ingenieur möchten alle werden oder nach dem Bachelor oder Master direkt Abteilungsleiter oder Abteilungsleiterin. Aber Jobs, die vor allem körperlich anstrengend und oft mit unattraktiven Arbeitszeiten verbunden sind will man nicht

INTERVIEW *mit Anastasios Spiriadis*

übernehmen. Deshalb schauen sich bereits einige Betriebe im Ausland um. Wir suchen da teilweise schon nach strategischen Partnerschaften. Auch die Digitalisierung kann gegen den Arbeitskräftemangel in dem Bereich helfen, auch wenn das recht unromantisch klingt. Service-Roboter, die zum Beispiel abräumen oder sogar den Room-Service übernehmen, sind bereits in manchen Hotels im Einsatz. Es ist eine Entwicklung, die nicht aufzuhalten ist und in einzelnen Fällen bestimmt Sinn macht.

Definitiv ist es sehr wichtig, alle Mitarbeitenden zu halten und sich Gedanken zu machen, was ihnen wichtig ist – und es ist nicht immer nur das Gehalt. Manch einer möchte sich mit Schulungen weiterentwickeln oder eine Mutter von zwei Kindern braucht einfach mehr Flexibilität mit ihren Schichten. Und dann müssen wir in uns gehen und uns fragen, was können wir umsetzen und was nicht. Das bedeutet mehr Arbeitsaufwand für die Führungskräfte, aber es hat den Super-Outcome, dass die Fluktuation niedrig gehalten werden kann und wir motivierte Mitarbeitende haben, die eben Mitarbeitende sind und keine Abarbeitenden.

Was hat sich durch die Corona-Pandemie für Ihre Branche und Ihr Haus verändert?

Wir reden hier von einer Branche, die es voll getroffen hat. Mehr als zwei Jahre Kurzarbeit hatten zur Folge, dass die Mitarbeitenden lange Zeit deutlich weniger

als 39 Stunden pro Woche arbeiten mussten und dadurch auch weniger Entgelt hatten – und das in einer Branche, die nicht zu den bestbezahltesten gehört. Als es nach der Pandemie wieder richtig losging, war es für viele erst einmal eine große Umstellung. Wir hatten Mitarbeitende, die sich schwertaten, nach so langer Zeit wieder in Vollzeit zu arbeiten und durchaus auch Personen, die bedingt durch die lange Isolation während der Pandemie längere Zeit mit depressiven Gedanken zu kämpfen hatten. Wir standen hier allen Kolleginnen und Kollegen in allen Bereichen unterstützend zur Seite.

Glücklicherweise mussten wir damals als Unternehmen keine betriebsbedingten Kündigungen aussprechen. Das wissen im Nachgang viele noch sehr zu schätzen, und die Bindung zum Unternehmen ist dadurch sogar noch stärker geworden.

INTERVIEW *mit Petra Kannengießer*

Mit Funktionsteilungen gegen den Fachkräftemangel¹⁾

Interview mit Petra Kannengießer,
Geschäftsleiterin der Globus Handelshof St. Wendel GmbH & Co. KG MH Zell und Wittlich

KURZINFO ZUM UNTERNEHMEN

- **Unternehmen/Institution:** Globus Handelshof St. Wendel GmbH & Co. KG
- **Standort:** Zell und Wittlich
- **Branche:** Produzierender Handel
- **Anzahl der Beschäftigten:** 530
- **Anteil der Basisarbeitenden:** ca. 30 Prozent

UNTERNEHMENSBE SCHREIBUNG

Das Handelsunternehmen Globus wurde 1828 durch Franz Bruch mit dem Versprechen der „billigsten und reellsten Bedienung“ gegründet. Heute gibt es 62 Markthallen-Standorte in Deutschland, in Rheinland-Pfalz 13 mit mehr als 5000 Mitarbeitenden. Einer davon ist Globus Zell, eröffnet im Jahr 1974. Dort sind derzeit ca. 450 Mitarbeitende beschäftigt, davon 400 im Markthallen-Bereich (inklusive der Mitarbeitenden der Mieter:innen in der Shopzone). 117 Mitarbeitende sind in Vollzeit beschäftigt, 215 in Teilzeit. Der Anteil der geringfügig Beschäftigten liegt bei 5 Prozent. Mehr als zwei Drittel der Mitarbeitenden sind weiblich.

Wie hoch ist in etwa der Anteil an Basisarbeitenden an Ihrer Belegschaft und wo sind diese tätig?

Ich würde sagen, der Anteil liegt bei etwa 30 Prozent, Tendenz steigend. Zu den Basisarbeitenden zählen vor allem Helferinnen und Helfer im Allgemeinen – in der Produktion von Frischwaren, in der Warenverräumung und an der Kasse. Gerade dort können wir Beschäftigte vergleichsweise schnell anlernen. Auch in der Gastronomie werden Basisarbeitende eingesetzt, zum Beispiel in der Spülküche. In den Bereichen, in denen Kundenkontakt besteht, wie beispielsweise in der Gastronomie am Buffet oder auch an den Bedientheken, ist es unabding-

bar, dass die Basisarbeitenden die deutsche Sprache beherrschen. In den Produktionsbereichen Bäckerei und Metzgerei, wo wenig Kundenkontakt besteht, haben wir inzwischen auch Beschäftigte, die gar kein Deutsch sprechen. Für diese holen wir zu Beginn eine Dolmetscherin oder einen Dolmetscher, um die Arbeitsabläufe zu beschreiben und die Unterweisungen zu übersetzen. Alles Weitere erfolgt über das Anleiten. Für die Kommunikation am Arbeitsplatz wird dann auch schon mal der Google Übersetzer genutzt. Natürlich kommt so kein flüssiges Gespräch zustande, sodass das Zwischenmenschliche etwas auf der Strecke bleibt.

¹⁾ Eine ausführliche Version dieses Interviews findet sich unter Kannengießer 2024.

INTERVIEW *mit Petra Kannengießer*



Petra Kannengießer

Welche Effekte haben Sie während der Pandemie beobachtet?

Im privaten Bereich wurde fast nur noch in den eigenen vier Wänden gelebt, das war für viele sehr belastend. Das hat aber auch dazu geführt, dass unsere Beschäftigten froh waren, dass sie hier arbeiten durften, während andere auch das noch zu Hause tun mussten. Zwar gab es während der Pandemie natürlich immer das Risiko, sich anzustecken, aber mit den entsprechenden Maßnahmen hatte man – wenn auch auf Abstand – noch Sozialkontakte, die man genießen konnte und insgesamt einfach ein wenig Normalität. Hinzu kam natürlich auch, dass man bei anderen gesehen hat, dass diese gar nicht mehr arbeiten und somit auch kein Geld verdienen konnten oder ihnen als Selbstständige plötzlich alle Einnahmen weggebrochen sind.

Die Situation mit den Kundinnen und Kunden hat sich allerdings im Verlauf der Pandemie verändert. Zuerst waren sie beim Einkaufen sehr angespannt, dann haben sie den Freiraum genossen. Irgendwann gingen ihnen dann aber die Regeln auf die Nerven und sie wollten sie boykottieren. Da wurde es sehr anstrengend für die Mitarbeitenden, immer wieder dieselben Diskussionen zu führen. Wir wurden zu einer Art Prellbock für alles. Teilweise wurden die Leute auch sehr unverschämt und ausfallend. Natürlich gab es aber auch sehr liebe und dankbare Kunden und Kundinnen, die sich dafür bedankt haben, dass wir noch da sind und sie zu uns kommen dürfen.

Wie stark spüren Sie den Fachkräftemangel in Ihrer Branche?

Wir haben große Schwierigkeiten, Fachkräfte zu finden. Bestimmte handwerkliche Berufe lernt niemand gerne. Sie haben schon seit einigen Jahren ein schlechtes Image, wieso auch immer. Dazu gehören Metzgerin oder Metzger, Koch oder Köchin und Systemgastronomin bzw. -gastronom. Dazu kommt der bevorstehende Renteneintritt der Babyboomer.



INTERVIEW *mit Petra Kannengießer*

Was wir bereits tun und womit wir uns in Zukunft noch stärker beschäftigen müssen, sind Funktionsteilungen. Das heißt, wir setzen Fachkräfte für die Arbeiten ein, für die es wirklich Fachkräfte braucht. Ein Kaufmann oder eine Kauffrau im Einzelhandel zum Beispiel macht nicht zu 100 Prozent Facharbeit. Wir werden uns immer stärker fragen müssen, was zur originären Tätigkeit einer/eines Mitarbeitenden im Verkauf gehört und was man im Vergleich dazu auch ausführen kann, wenn man diesen Beruf nicht erlernt hat. Da geht es dann um Tätigkeiten mit Datenerfassungsgeräten, um die Arbeit am Regal, um das Verräumen von Waren, um Warenaufbauten und auch um Handlangertätigkeiten. Man kann davon ausgehen, dass Basisarbeitende sich in diesen Bereichen immer weiter ausbreiten, weil wir immer weniger Fachkräfte haben werden. Wir müssen schauen, wie wir uns verstärken, damit die Fachkräfte den Rücken frei haben für die wichtigen Aufgaben. Allerdings wollen die Mitarbeitenden das oft gar nicht,



„Man kann davon ausgehen, dass Basisarbeitende sich in diesen Bereichen immer weiter ausbreiten, weil wir immer weniger Fachkräfte haben werden.“

Petra Kannengießer

sie möchten nicht ständig nur fachlich gefordert werden. Sie bestücken auch gerne mal ein Regal oder ziehen Ware vor, weil sie dabei den Kopf frei bekommen. Den ganzen Tag nur mit EDV-Geräten oder am Regal zu arbeiten und gefordert zu sein, ist für viele eine Belastungsprobe.

INTERVIEW *mit Marc Winter*

Wie New Work auch Einzug in die Produktion halten kann

Interview mit Marc Winter,
Betriebsratsvorsitzender der thyssenkrupp Rasselstein GmbH

KURZINFO ZUM UNTERNEHMEN

- **Unternehmen/Institution:** thyssenkrupp Rasselstein GmbH
- **Standort:** Andernach
- **Branche:** Produzierendes Gewerbe
- **Anzahl der Beschäftigten:** 2470 Mitarbeitende, davon ca. 1600 in der Produktion
- **Anteil der Basisarbeitenden:** ca. 10 Prozent

UNTERNEHMENSBESCHREIBUNG

Die thyssenkrupp Rasselstein GmbH ist ein Tochterunternehmen der thyssenkrupp Steel Europe AG. Gesellschafter sind mit 99,5 Prozent die Rasselstein Verwaltungs GmbH sowie mit 0,5 Prozent die Erste Abwicklungsanstalt. Sie ist der einzige deutsche Hersteller von Verpackungsstahl. Im Geschäftsjahr 2018/2019 wurden 1.432.000 Tonnen veredeltes und unveredeltes Material abgesetzt; der Umsatz betrug im Geschäftsjahr 2018/2019 1.478 Millionen Euro. Etwa 75 Prozent der Produktion werden exportiert. Die Lieferungen gehen an rund 400 Kund:innen in über 80 Ländern der Welt. Das Unternehmen verfügt in Andernach über den weltweit größten Produktionsstandort für Verpackungsstahl.

Die thyssenkrupp Rasselstein GmbH hat 2023 einen Zukunftstarifvertrag mit der IG Metall abgeschlossen. Welche Rolle spielen dabei die sogenannten „Blue Collar Worker“?

Wir als Betriebsrat haben im Zuge der Entstehung des Vertrags immer wieder darauf hingewiesen, dass es unbedingt erforderlich ist, auch die „Blue Collar Worker“, die bei uns zwei Drittel der Belegschaft ausmachen, entsprechend zu berücksichtigen. Niemand soll sich abgehängt fühlen. Dass so explizit auch für diese Gruppe etwas in einen Tarifvertrag aufgenommen wurde, ist ein Novum. Im Vorfeld haben wir eine Befragung der Beschäftigten in der Produktion durchgeführt, um sie zu fragen, was sie sich eigentlich wünschen. Parallel wurde das auch bei unserer Muttergesellschaft in Duisburg gemacht, unabhängig von uns, und auch die

Ergebnisse wurden in einer anderen Weise umgesetzt. Aber von dort stammt der Name „newwork@production“.

Ein Kernelement in unserem Zukunftstarifvertrag in Andernach ist die Wahlarbeitszeit für alle. Das heißt, unsere Beschäftigten können einmal pro Jahr wählen, wie sie ihre Arbeitszeit gestalten möchten – also ob sie eher mehr Geld verdienen oder mehr Freizeit haben möchten. Sie schätzen das sehr, das sehen wir auch in den Mitarbeiterbefragungen. Dabei geht es um Wertschätzung, aber auch um die Stärkung der Eigenverantwortung und die Möglichkeit, die Arbeitszeit der jeweils aktuellen Lebenssituation anpassen zu können. Bei allen Maßnahmen, die wir umsetzen, achten wir darauf, sehr beteiligungsorientiert vorzugehen und alle Beschäftigten einzubeziehen, sodass wir nicht verschiedene Gruppen gegeneinander ausspielen.

INTERVIEW *mit Marc Winter*

Welche Auswirkungen hatte die Corona-Pandemie in Ihrem Haus?

Während der Pandemie wurde weiterproduziert, das heißt, während die Beschäftigten aus dem Büro ins Homeoffice wechselten, blieben die Produktionsmitarbeitenden vor Ort. Auch Schulungen liefen weiter, allerdings in Form von Videokonferenzen. Dafür haben wir sehr kurzfristig Leihgeräte angeschafft und so auch den Mitarbeitenden aus der Produktion die Möglichkeit gegeben, von zu Hause an Schulungen teilzunehmen. Die Zeit dafür wurde ihnen gutgeschrieben.

Im Nachgang haben wir versucht, auch in der Produktion die Digitalisierung so umzusetzen, dass wir alle Mitarbeitenden mitnehmen. Bei der Einführung von digitalen Workflows haben wir zum Beispiel in den Pausenräumen Arbeitsplätze eingerichtet, die eine angenehme Lern- und Arbeitsumgebung etwas abgeschirmt vom Rest des Raums bieten. Unsere Schichtführer und ihre Vertreter haben wir wahlweise mit iPads oder iPhones ausgestattet, um ihnen die Berührungängste vor den neuen digitalen Abläufen zu nehmen und ihnen unsere Wertschätzung zu zeigen. Dadurch fühlen sie sich deutlich besser abgeholt.

Welchen Zusammenhang sehen Sie zwischen der Digitalisierung und New Work für Ihr Haus?

New Work hat aus meiner Sicht sehr viel mit Digitalisierung zu tun. Wenn man schlechte Prozesse digitalisiert, dann bleiben sie immer noch schlechte Prozesse. Wir haben deshalb unsere Prozesse verschlankt und dabei immer darauf geachtet, dass diejenigen, die hinterher damit arbeiten müssen, ihre Prozesse auch mitgestalten können. Die Schichtführer haben wir gefragt, welche Apps sie auf ihren Geräten brauchen, um die



„Wir wollen nicht nur in Schrauben, sondern auch in Menschen investieren.“

Marc Winter

Prozesse gut abbilden zu können und sich selbst die Arbeit leichter zu machen. Wir haben sie auch ermutigt, nach einer kurzen Einführung, selbst Apps zu programmieren. Die Akzeptanz in ihren Teams ist natürlich viel größer, wenn die Schichtführer selbst an der Entwicklung und Programmierung beteiligt waren und insofern deutlich besser erklären können, wie die Anwendungen funktionieren als die IT.

INTERVIEW *mit Marc Winter*

Seit zweieinhalb Jahren gibt es bei uns „Digitaltage“, an denen wir zum Beispiel Hackathons anbieten und auch externe Expertinnen und Experten einladen. Am Anfang kamen zu diesen Veranstaltungen überwiegend die sogenannten „White Collar Worker“, obwohl wir meiner Meinung nach auch viele Angebote für die Basis hatten. Wir haben als Betriebsrat immer wieder darauf hingewiesen, dass die Veranstaltungen allen offen stehen und dass es wichtig ist, sich mit Digitalisierung auseinander zu setzen. Inzwischen ist es besser geworden, das heißt, auch viele „Blue Collar Worker“ nehmen teil.

In einem speziellen Projekt für Kranführer, unter denen sich auch viele Basisarbeitende finden, ging es um die Einführung einer automatisierten Lagerplatzerfassung. Das kann man sich vorstellen wie ein internes Navi, das Routen vorschlägt. Allerdings wurde es bewusst so gestaltet, dass nicht alles vom Algorithmus vorgegeben wird, sondern auch noch ein Eingriff möglich ist. Das war wichtig für die Beschäftigten. Dieses Projekt wurde auch erstmals bei den „Digitaltagen“ vorgestellt. Das Interesse war riesig, wir haben zwei oder drei Veranstaltungen mit jeweils über 100 Leuten gemacht.

Wie zeigen Sie gerade den „Blue Collar Workern“ Ihre Wertschätzung? Was wird speziell für sie getan?

Unser Motto in diesem Zusammenhang ist: „Wir wollen nicht nur in Schrauben, sondern auch in Menschen investieren“. Das heißt, es muss genauso einen hohen Stellenwert haben, die Pausenräume der Beschäftigten im Produktionsbereich neu zu gestalten oder die Auto-

matenstraße so zu modernisieren, dass neueste arbeits- und gesundwissenschaftliche Aspekte berücksichtigt werden, wie z. B. neue Werkzeuge anzuschaffen. Vergangenes Jahr haben wir das Jobrad eingeführt, und es sind vor allem die Produktionsmitarbeitenden, die bei uns mit dem Fahrrad zur Arbeit kommen. Hierzu haben wir eine Befragung durchgeführt, was die Beschäftigten in dem Zusammenhang an Unterstell- oder Lademöglichkeiten brauchen und werten die Ergebnisse gerade aus. Auch die Renovierung der Waschräume oder der Bau eines Bildungs-Campus, der auch für Weiterbildung aller Beschäftigten offensteht, sind wichtige Themen, um Wertschätzung für alle auszudrücken und die Arbeitgebermarke zu stärken.

Es wird deutlich, dass Sie sehr viel dafür tun, die „Blue Collar Worker“ in alle Maßnahmen zu integrieren und „mitzunehmen“. Gibt es bei Ihnen im Haus keine Neiddiskussion?

Doch, die gibt es natürlich bei uns auch. Wir versuchen daher auch immer gerade den Produktionsmitarbeitenden zu vermitteln, dass auch die typischen „Büro-Jobs“ nicht immer nur Vorteile haben. Denn während die Beschäftigten in der Produktion nach ihrer Schicht nach Hause gehen und jemand anderes ihre Arbeit übernimmt, gilt das im Bürobereich in der Regel nicht. Das, was an einem Tag nicht geschafft wurde, wartet am nächsten Morgen immer noch darauf, erledigt zu werden. Und auch das mobile Arbeiten bringt seine Herausforderungen mit sich, vor allem in der Abgrenzung zwischen Beruf und Privatleben.

Was wir auch immer wieder betonen: „Wir sind ein Raselstein“. Das heißt, jede und jeder Beschäftigte – ganz gleich, was er oder sie für eine Ausbildung hat oder für eine Tätigkeit ausübt – gehört dazu und ist wichtig. Auch der Vorstand steht dahinter. Wir wissen alle, dass Identifikation sehr schwer aufzubauen ist. Und wenn uns jemand verlässt, egal an welcher Position, dann wird es schwer, diese Lücke wieder zu schließen.

INTERVIEW *mit Bernd Moorkamp*

Der Schlüssel zum Erfolg ist der Stärkenaufbau von Basisarbeitenden

Interview mit Bernd Moorkamp,
Geschäftsführer der WertArbeit Steinfurt

KURZINFO ZUM UNTERNEHMEN

- **Unternehmen/Institution:** WertArbeit Steinfurt gGmbH – Ein Sozialunternehmen des Kreises Steinfurt
- **Standort:** Ibbenbüren
- **Branche:** u.a. Haushaltsnahe Dienstleistungen
- **Anzahl der Beschäftigten:** 56
- **Anteil der Basisarbeitenden:** 38 Prozent

UNTERNEHMENSBEschREIBUNG

Die WertArbeit Steinfurt gGmbH wurde 2014 vom Kreis Steinfurt gegründet, um Langzeitarbeitslosigkeit zu bekämpfen und Inklusion zu fördern. Sie erbringt soziale und arbeitsmarktorientierte Dienstleistungen wie haushaltsnahe Services, Betreuungs- und Entlastungsleistungen, Elektrogeräteprüfung und einen Cafébetrieb. Mit Standorten in Ibbenbüren, Rheine und Hörstel beschäftigt sie insgesamt 65 Personen, davon 19 Prozent mit Schwerbehinderung. Den Großteil machen sozialversicherungspflichtig Beschäftigte aus, die von geringfügig Beschäftigten, Teilnehmer:innen im Bundesfreiwilligendienst und Aushilfen unterstützt werden.

Wie schaffen Sie es, den Basisarbeitenden in Ihrem Unternehmen Wertschätzung zu vermitteln?

Wertschätzung ist ein zentraler Aspekt unserer Unternehmenskultur. Wir schätzen unsere Basisarbeitenden sehr, denn ohne sie wäre unsere Arbeit nicht möglich. Deshalb haben wir ein eigenes System der Anerkennungskultur entwickelt. Diese richtet sich besonders an Menschen, die Wertschätzung nicht durch ein hohes Gehalt, einen Dienstwagen oder andere materielle Vorteile erfahren, sondern durch persönliche Zuwendung und Unterstützung. Dazu gehören beispielsweise Angebote im betrieblichen Gesundheitsmanagement und Maßnahmen zur Persönlichkeitsentwicklung.

Auch von außen erhalten unsere Mitarbeitenden viel Wertschätzung, vor allem von unserer Kundschaft. Die positive Rückmeldung und das direkte Feedback motivieren unsere Beschäftigten enorm und machen dieses Tätigkeitsfeld besonders geeignet für sie. Gerade in der Corona-Zeit haben wir noch deutlicher erlebt, wie sehr unsere Mitarbeitenden geschätzt werden. Das stärkt nicht nur die Motivation, sondern auch die Arbeitsmoral.

Wie würden Sie Ihre Unternehmenskultur in Bezug auf Basisarbeit beschreiben?

Unsere Unternehmenskultur ist darauf ausgerichtet, die Basisarbeitenden auf persönlicher Ebene zu fördern und zu unterstützen. Wir legen den Fokus darauf, mit den Stärken der Mitarbeitenden zu arbeiten, anstatt ihre Schwächen in den Vordergrund zu stellen. Viele

INTERVIEW mit Bernd Moorkamp

„Der Schlüssel zum Erfolg ist der Stärkenaufbau von Basisarbeitenden.“

Bernd Moorkamp

Menschen, die zu uns kommen, haben mit Herausforderungen zu kämpfen. Wir sind jedoch überzeugt, dass jede und jeder besondere Qualifikationen und Fähigkeiten mitbringt. Unsere Aufgabe ist es, diese Potenziale zu erkennen, zu fördern und weiterzuentwickeln.

Daher investieren wir viel in die Selbstwirksamkeit unserer Basisarbeitenden sowie in den Auf- und Ausbau ihrer Stärken. Dies ist ein wesentlicher Schlüssel zum Erfolg – sowohl für die persönliche Entwicklung der Mitarbeitenden als auch für die Qualität unserer Arbeit.

Worauf kommt es bei der Führung von Basisarbeitenden an?

Eine zentrale Rolle spielt unser Konzept der Anerkennungskultur, das bereits wesentliche Führungsprinzipien integriert. Es geht darum, die Menschen so anzunehmen, wie sie sind, und ihre individuellen Fähigkeiten zu stärken.

Da viele unserer Basisarbeitenden wenig Erfahrung auf dem Arbeitsmarkt haben, benötigen sie eine klare Führung und strukturierte Rahmenbedingungen. Diese bieten ihnen Orientierung und Sicherheit. Gleichzeitig schaffen wir Freiräume für Mitbestimmung und persönliche Entfaltung.

In welchem Maße fördern Sie die Beschäftigungsfähigkeit Ihrer Basisarbeitenden durch Qualifizierungskonzepte?

Wir haben eigene Qualifizierungskonzepte entwickelt, die auf die individuellen Ziele und Perspektiven der Mitarbeitenden abgestimmt sind. Da unsere Arbeitsplätze keine Dauerstellen sind, bereiten wir unsere Basisarbeitenden auf den Übergang in andere Betriebe vor. Dabei ermitteln wir ihre Stärken und beruflichen Ziele und entwickeln darauf aufbauend passende Qualifizierungsmaßnahmen.

INTERVIEW mit Bernd Moorkamp

Ein Teil der Qualifizierungen wird direkt bei uns im Haus angeboten, andere erfolgen in Zusammenarbeit mit externen Partnern und Bildungsträgern. Schwerpunkte liegen auf der Vermittlung von Basiskompetenzen, wie Haushaltsführung, Kundenumgang und Reinigungstechniken, sowie auf der Förderung von Soft Skills und Persönlichkeitsentwicklung. Zudem bieten wir Qualifizierungen zu Betreuungs- und Home-care-Assistent:innen an.

Welchen Einfluss auf Ihr Unternehmen und den Tätigkeitsbereich Ihrer Basisarbeitenden hatte die Corona-Pandemie und wie sind Sie damit umgegangen?

Die Corona-Pandemie hat unsere Arbeit stark beeinflusst, da sie den persönlichen Kontakt erschwert oder sogar unmöglich gemacht hat. Viele Kundinnen und Kunden konnten oder wollten unsere Dienstleistungen aus Angst vor Ansteckung nicht in Anspruch nehmen, und Kontaktbeschränkungen haben unseren Zugang zu Wohneinrichtungen eingeschränkt.

Gleichzeitig hat die Pandemie die Bedeutung unserer Arbeit unterstrichen. Unsere Mitarbeitenden waren oft die einzigen, die während dieser Zeit noch direkten Kontakt zur Kundschaft hatten, insbesondere zu älteren Menschen. Dieses Bewusstsein hat ihre Motivation gestärkt und zu einer hohen Einsatzbereitschaft geführt.

Gleichzeitig war die Pandemie für unsere Beschäftigten psychisch belastend. Umso wichtiger war es für uns, ihre Arbeit besonders zu würdigen und unsere Anerkennung auszudrücken.

Welche Herausforderungen sehen Sie im Bereich der Basisarbeit für die Zukunft?

Die Krisen der letzten Jahre haben gezeigt, wie wichtig Resilienz ist. Unsere Basisarbeitenden stehen vor der Herausforderung, den steigenden Anforderungen der Arbeitswelt gerecht zu werden, während sie gleichzeitig mit finanziellen und sozialen Problemen kämpfen.

Daher appelliere ich an die Politik, diese Zielgruppe stärker zu fördern. Es braucht ausreichende Mittel, um Menschen aus der Sozialleistungsabhängigkeit zu holen und sie für den Arbeitsmarkt zu qualifizieren. Angesichts des demografischen Wandels und des wachsenden Pflege- und Betreuungsbedarfs wird Deutschland sonst ein großes Problem bekommen.

Wir verfügen noch über ungenutzte Arbeitskräftepotenziale. Es liegt an uns, diese Menschen so zu fördern, dass sie dort eingesetzt werden können, wo sie gebraucht werden. Dafür sind auskömmliche Finanzierungen und zielgerichtete Qualifizierungsprogramme essenziell.

INTERVIEW *mit Veronika Kretschmer und Semhar Kinne*

Der Ergonomie und Exoskelett Quick Check zur Gefährdungsbeurteilung von Logistiktätigkeiten

Interview mit Dr. Dipl.-Psych. Veronika Kretschmer, Senior Scientist & Scientific Board Member und Dipl.-Ing. Semhar Kinne, Wissenschaftliche Mitarbeiterin & Fachkraft für Arbeitssicherheit des Fraunhofer-Instituts für Materialfluss und Logistik IML

KURZINFO ZUM UNTERNEHMEN

- **Unternehmen/Institution:** Fraunhofer-Institut für Materialfluss und Logistik IML
- **Standort:** Dortmund
- **Branche:** Forschung für die Logistik
- **Anzahl der Beschäftigten:** 700

UNTERNEHMENSBESCHREIBUNG

Das Fraunhofer-Institut für Materialfluss und Logistik IML gilt als erste Adresse in der ganzheitlichen Logistikforschung und arbeitet auf allen Feldern der inner- und außerbetrieblichen Logistik.

Was genau ist das Serviceangebot „Ergonomie Quick Check“ und wie ist es entstanden?

Das Serviceangebot "Ergonomie Quick Check" wurde entwickelt, um die ergonomischen Bedingungen in Unternehmen zu verbessern. Unser Hauptaugenmerk beim Fraunhofer IML in Dortmund liegt auf der anwendungsorientierten Forschung für die Logistik, z. B. die Entwicklung von Hardware und Software für die Logistik, aber auch auf allen Bereichen, in denen der Mensch im Zusammenhang mit neuen Technologien eine Rolle spielt. Der Trend zur Humanzentrierung hat in letzter Zeit einen zusätzlichen Aufschwung erfahren. Angesichts des Fachkräftemangels wird das Thema Arbeitsplatzgestaltung sowohl politisch als auch innerhalb der Unternehmen immer wichtiger. Die Corona-Pandemie und andere globale Krisen haben den Bedarf an ergo-

nomischen Verbesserungen in den Unternehmen weiter verstärkt. Auch durch neue Technologien wie Künstliche Intelligenz ist die Bedeutung des Menschen im Arbeitsprozess gestiegen.

In diesem Kontext entwickeln wir unterschiedliche Interaktionsmodelle zwischen Mensch und Technik. Der Forschungsschwerpunkt Ergonomie am Logistikarbeitsplatz steht im Einklang mit gesetzlichen Anforderungen wie dem Arbeitsschutzgesetz.

Wir arbeiten eng mit universitären und außeruniversitären Forschungseinrichtungen der Region (z. B. Leibniz-Institut für Arbeitsforschung an der TU Dortmund, BAuA Dortmund) zusammen, um unsere Forschungen um die Erkenntnisse aus Laborforschung und Entwicklungen im Arbeitsschutz zu ergänzen und die Unternehmen ganzheitlich unterstützen zu können. Unsere Methoden schulen wir gezielt, sodass Unternehmen in der Lage sind, Gefährdungsbeurteilungen psychischer und physischer Belastungen eigenständig zu bewerten. Dies trägt zur Schaffung von Transparenz bei.

Zusammen mit Semhar Kinne, Diplomingenieurin und ausgebildete Sicherheitsfachkraft, haben wir unsere interdisziplinären Expertisen vereint und den "Ergonomie Quick Check" entwickelt und mehrheitlich erfolgreich angewendet.

Wie funktioniert der Ergonomie Quick Check?

Die Ergonomie-Analyse erfolgt schrittweise, um sämtliche Fehlerquellen zu identifizieren und Gegenmaßnahmen zu entwickeln. Zunächst wird die physikalische Ergonomie mittels einer systematischen Belastungsana-

INTERVIEW *mit Veronika Kretschmer*

lyse und einem Motion-Capture-Messsystem gemessen. Dabei werden in Echtzeit die Körperhaltungen, Bewegungsabläufe und körperlichen Belastungen exemplarisch für eine Mitarbeitende oder einen Mitarbeitenden pro Arbeitsplatz erfasst. Auf dieser Basis wird anschließend ein Workshop für Fachkräfte angeboten, um die relevanten Leitmerkmalmethoden (LMM) zu vermitteln. Im nächsten Schritt wird die kognitive Ergonomie gemessen: Eine repräsentative Gruppe von Mitarbeitenden wird anonym zu den subjektiven physischen und psychischen Arbeitsanforderungen und Beschwerden befragt. Dabei werden Aspekte wie Arbeitsinhalt, Arbeitsaufgaben, Arbeitsorganisation, soziale Beziehungen und Arbeitsumfeld in einem Fragebogen berücksichtigt. Ergänzend zu den potenziellen physischen und psychischen Gefährdungen werden Gesundheit und Wohlbefinden, einschließlich Gesundheitszustand, Muskel-Skelett-Beschwerden und Arbeitsbelastung, erhoben. Aus diesen beiden Analyseschwerpunkten werden erste Ergebnisse gewonnen. Es wird ein Überblick über die Hauptbelastungen und Gesundheitsrisiken erstellt, und erste Empfehlungen zur ergonomischen Gestaltung von Arbeitsplätzen und Prozessen werden gegeben. Dies ermöglicht es uns, potenzielle körperliche Gefährdungen der Tätigkeit zu identifizieren und abzuleiten, ob sie kurz-, mittel- oder langfristig zu Beschwerden führen können.

Bedeutet dies, dass das Unternehmen den Quick Check nutzen kann, damit Mitarbeitende passende Maßnahmen zur Entlastung bekommen?

Unternehmen, die sich bewusst sind, dass ihre Arbeitsplatzgestaltung Potenziale birgt, wenden sich an uns. Aktuell ist es schwer, neue Arbeitskräfte zu bekommen und diese auch zu halten.

Wir folgen dem STOP-Prinzip aus dem Arbeitsschutz, das heißt, wir suchen nach technischen Substitutionen, technischen Hilfsmitteln, organisatorischen Maßnahmen sowie personenbezogenen Schutzmaßnahmen, die für das jeweilige Unternehmen passen. Wir verfolgen dabei einen ganzheitlichen Ansatz.



„Unser vorrangiges Ziel ist die Prävention: Wir möchten die Gesundheit der Basisarbeitenden langfristig erhalten und ihre Arbeitskraft nachhaltig sichern.“

Veronika Kretschmer

Wir bieten Unternehmen außerdem an, sie zu den im Ergonomie Quick Check eingesetzten Methoden zu schulen und diese zukünftig selbst einzusetzen. Leitmerkmalmethoden und Fragebögen sind niederschwellige Methoden, die ein Unternehmen gut selbstständig

INTERVIEW *mit Veronika Kretschmer*



Semhar Kinne

einsetzen kann, um physische und psychische Gefährdungen regelmäßig zu messen, zu dokumentieren und gezielt Maßnahmen abzuleiten.

Was genau sind die Exoskelette und wozu dienen sie?

Exoskelette sind mechanische Stützstrukturen, die am Körper getragen werden, um bestimmte Arbeitstätigkeiten zu unterstützen und spezifische Körperregionen zu entlasten. Sie sind in der Logistikbranche besonders nützlich, da sie das Heben und Tragen schwerer Lasten

erleichtern und statische Tätigkeiten, wie Arbeiten über Kopfhöhe, unterstützen. Exoskelette sind in aktive und passive Modelle unterteilt. Aktive Exoskelette nutzen elektrische oder pneumatische Antriebe, während passive mechanisch funktionieren.

Im Logistiklager können Exoskelette besonders vorteilhaft sein, da diese Arbeit oft das wiederholte Heben und Tragen unterschiedlich schwerer und großer Pakete erfordert. Durch die Unterstützung der Exoskelette können Muskel-Skelett-Erkrankungen vorgebeugt und die Arbeitsfähigkeit älterer oder körperlich eingeschränkter Mitarbeitender erhalten werden.

Am Fraunhofer-Institut für Materialfluss und Logistik IML forschen wir zur Eignung und Wirksamkeit von Exoskeletten und deren optimalen Einsatzbedingungen für die operative Logistik sprich Tätigkeiten wie Paletten packen, schwere Lasten tragen oder kommissionieren. Dazu gehören Untersuchungen zur körperlichen sowie kognitiven Ergonomie, d. h. wir beantworten Fragen zu Veränderungen der Körperhaltungen und -bewegungen oder auch zu Komfortempfinden, Usability, Akzeptanz oder die gefühlte Entlastung beim Arbeiten.

Welche Unternehmen sind daran interessiert?

Sind es hauptsächlich Basisarbeitende im Unternehmen, die das betrifft?

Der Ergonomie Quick Check adressiert die sogenannte Basisarbeit oder Einfacharbeit in der Logistik, d. h. Tätigkeiten, für die keine berufliche Ausbildung benötigt wird. In der operativen Logistik betrifft das zum Beispiel die Bereiche Warenein- und Ausgang, Kommissionierung, Verpackung. Unser vorrangiges Ziel ist die Prävention: Wir möchten die Gesundheit der Basisarbeitenden langfristig erhalten und ihre Arbeitskraft nachhaltig sichern.

LITERATURVERZEICHNIS

Abel, Jörg; Hirsch-Kreinsen, Hartmut; Ittermann, Peter (2009): Einfacharbeit in der Industrie. Status Quo und Entwicklungsperspektiven. Soziologisches Arbeitspapier Nr. 24/2009. (Hrsg.): Technische Universität Dortmund. Online verfügbar unter: https://www.einfacharbeit.de/fileadmin/Publikationen/Arb. 24_Einfacharbeit.pdf, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Abel, Jörg; Ittermann, Peter; Hirsch-Kreinsen, Hartmut (2011): Einfacharbeit in der Ernährungsindustrie. Anforderungen und Perspektiven. Soziologisches Arbeitspapier Nr. 29/2011. (Hrsg.): Technische Universität Dortmund. Online verfügbar unter: https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/35334/ssoar-2011-abel_et_al-Einfacharbeit_in_der_Ernahrungsindustrie_Anforderungen.pdf?sequence=1&isAllowed=y&Inkname=ssoar-2011-abel_et_al-Einfacharbeit_in_der_Ernahrungsindustrie_Anforderungen.pdf, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Abel, Jörg; Hirsch-Kreinsen, Hartmut; Ittermann, Peter (2014): Einfacharbeit in der Industrie. Strukturen, Verbreitung und Perspektiven. Berlin: edition sigma.

Ahlhoff, Eike; Kathmann, Ute; Müller, Annkathrin; Rochow, Christopher; Roscher, Rickmer; Staab, Philipp (2023): Basisarbeit in ausgewählten Dienstleistungsbranchen – Erkenntnisse aus dem Projekt Joboption Berlin. In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (Hrsg.): Menschengerechte Arbeitsgestaltung – Basisarbeit und neue Arbeitsformen. Dokumentation der Herbstkonferenz der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. im Rahmen des A+A Kongresses am 26. Oktober 2023, Messe Düsseldorf unter Beteiligung von: Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS), Berlin sowie Bundesarbeitsgemeinschaft für Sicherheit und Gesundheit (Basi), Sankt Augustin. Online verfügbar unter: https://www.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de//inhalt/dokumente/gfa_herbstkonferenz_2023.zip, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Alaze-Hagemann, Felizitas; Goedicke, Anne; Rinke, Timothy (2018): Die Praxis der Gesundheitsförderung in Kleinst- und Kleinbetrieben: Unterschätztes betriebliches Engagement und bestehender Handlungsbedarf. In: Beerheide, Emanuel; Georg, Arno; Goedicke, Anne; Nordbrock, Constanze; Seiler, Kai (Hrsg.): Gesundheitsgerechte Dienstleistungsarbeit: Diskontinuierliche Erwerbsverläufe als Herausforderung für Arbeitsgestaltung und Kompetenzentwicklung im Gastgewerbe. Wiesbaden: Springer Fachmedien (Dortmunder Beiträge zur Sozialforschung), S. 273-298.

Anger, Christina; Enste, Dominik H. (2022): Haushaltsnahe Dienstleistungen (noch?) überwiegend schwarz. (Hrsg.): Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V., Köln (IW-Kurzbericht, Nr. 24/2022). Online verfügbar unter: https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Kurzberichte/PDF/2022/IW-Kurzbericht_2022-Haushaltsnahe-Dienstleistungen.pdf, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Anger, Christina; Enste, Dominik H. (2023): Haushaltshilfen: Nur selten angemeldet. (Hrsg.): Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V., Köln (IW-Kurzbericht, Nr. 67/2023). Online verfügbar unter: https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Kurzberichte/PDF/2023/IW-Kurzbericht_2023-Haushaltshilfen.pdf, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Angerer, Peter; Gündel, Harald; Brandenburg, Stephan; Nienhaus, Albert; Letzel, Stephan; Nowak, Dennis (2019): Arbeiten im Gesundheitswesen. Psychosoziale Arbeitsbedingungen – Gesundheit der Beschäftigten – Qualität der Patientenversorgung. Landsberg am Lech: ecomed-Storck GmbH.

ArbeitGestalten GmbH (2017): BRANCHENREPORT GEBÄUDEREINIGUNG – Arbeitszeiten und Arbeitsverhältnisse, 2. Auflage. Berlin. (Hrsg.): ArbeitGestalten Beratungsgesellschaft mbH. Online verfügbar unter: <https://www.arbeitgestaltengmbh.de/assets/projekte/Joboption-Berlin/Broschuere-Branchenreport-GebRein.pdf>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

ArbeitGestalten (2020): Heute so, morgen so?! Betriebliche Mitbestimmung bei der Flexibilisierung von Arbeitszeit im Einzelhandel – Tipps für die Praxis. (Hrsg.): ArbeitGestalten Beratungsgesellschaft mbH. Online verfügbar unter: <https://www.arbeitgestaltengmbh.de/assets/projekte/Joboption-Berlin/JobOptionBerlin-2020-BetrieblicheMitbestimmung-FlexibilisierungArbeitszeitEinzelhandel.pdf>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

ArbeitGestalten (2021a): Beschäftigung im Berliner Einzelhandel. Ein Branchenbericht. (Hrsg.): ArbeitGestalten Beratungsgesellschaft mbH. Online verfügbar unter: <https://www.arbeitgestaltengmbh.de/media/pages/publikationen/268b638767-1712162478/2021-05-17-beschaeftigung-einzelhandel-branchenbericht.pdf>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

ArbeitGestalten (2021b): Gute Arbeit durch Tagesreinigung. Erkenntnisse aus einem Berliner Modellprojekt. (Hrsg.): ArbeitGestalten Beratungsgesellschaft mbH. Online verfügbar unter: https://www.arbeitgestaltengmbh.de/media/pages/downloads/joboption/41ea6c904f-1720524871/ag_tagesreinigung_onlineversion_es.pdf, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

ArbeitGestalten (2022): Gute Leitung – motivierte Beschäftigte. Leitfaden für Arbeitgeber:innen in der Gastronomie. Berlin. (Hrsg.): ArbeitGestalten Beratungsgesellschaft mbH. Online verfügbar unter: https://www.arbeitgestaltengmbh.de/media/pages/publikationen/49c3699705-1730453941/leitfaden_gastro_online.pdf, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

ArbeitGestalten (2023): Gute Dienstplanung – zufriedene Beschäftigte. Ein Leitfaden für das Gastgewerbe. (Hrsg.): ArbeitGestalten Beratungsgesellschaft mbH. Online verfügbar unter: https://www.arbeitgestaltengmbh.de/media/pages/publikationen/4df12bcef6-1723552547/ag_leitfaden_dienstplanung_final.pdf, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

BA (Bundesagentur für Arbeit) (2021): Klassifikation der Berufe 2010 – überarbeitete Fassung 2020 Band 1: Systematischer und alphabetischer Teil mit Erläuterungen. https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Statischer-Content/Grundlagen/Klassifikationen/Klassifikation-der-Berufe/Kldb2010-Fassung2020/Printausgabe-Kldb-2010-Fassung2020/Generische-Publikationen/Kldb2010-PDF-Version-Band1-Fassung2020.pdf?__blob=publicationFile&v=23, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

BA (Bundesagentur für Arbeit) (2022): Entgelte nach Berufen im Vergleich, Nürnberg. Online verfügbar unter: <https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Navigation/Statistiken/Interaktive-Statistiken/Entgelte-Berufe/Entgelte-nach-Berufen-im-Vergleich-Nav.html>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

BA (Bundesagentur für Arbeit) (2023): Ausgewählte Engpass-Indikatoren nach dem Anforderungsniveau. Statistik der Bundesagentur für Arbeit. Online verfügbar unter: https://statistik.arbeitsagentur.de/Statistikdaten/Detail/202302/analyse/analyse-d-gemeldete-arbeitsstellen-kldb2010/analyse-d-gemeldete-arbeitsstellen-kldb2010-d-0-202302-xlsx.xlsx?__blob=publicationFile&v=1, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

BA (Bundesagentur für Arbeit) (2023a): Berufe auf einen Blick (Alle Berufe, MINT und Ingenieurberufe). <https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Navigation/Statistiken/Interaktive-Statistiken/Berufe-auf-einen-Blick/Berufe-auf-einen-Blick-Anwendung-Nav.html>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

BA (Bundesagentur für Arbeit) (2023b): Branchen im Fokus. <https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Navigation/Statistiken/Interaktive-Statistiken/Branchen-im-Fokus/Branchen-im-Fokus-Nav.html>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

BA (Bundesagentur für Arbeit) (2023c): Entgelte nach Berufen im Vergleich, Nürnberg. Online verfügbar unter: <https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Navigation/Statistiken/Interaktive-Statistiken/Entgelte-Berufe/Entgelte-nach-Berufen-im-Vergleich-Nav.html>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

BA (Bundesagentur für Arbeit) (2024a): Gemeldete Arbeitsstellen (Monatszahlen) Deutschland Januar 2024; Abgeschlossene Vakanzzeit aller der BA gemeldeten Arbeitsstellen nach Anforderungsniveau. Online verfügbar unter: <https://statistik.arbeitsagentur.de/Statistikdaten/Detail/202401/analyse/analyse-d-gemeldete-arbeitsstellen/analyse-d-gemeldete-arbeitsstellen-d-0-202401-xlsx.xlsx?blob=publicationFile>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

BA (Bundesagentur für Arbeit) (2024b): Beschäftigungsstatistik, Nürnberg. Online verfügbar unter: <https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Navigation/Statistiken/Interaktive-Statistiken/Datenbanken/Datenbanken-BST-Nav.html>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

BA (Bundesagentur für Arbeit) (2024c): Tabelle Beschäftigte nach Wirtschaftszweigen (WZ 2008) (Quartalszahlen), Stichtag 30. September 2023, Nürnberg.

BA (Bundesagentur für Arbeit) (2024d): Migrationsmonitor Deutschland. Nürnberg

BA (Bundesagentur für Arbeit) (2024e): Steckbrief Gärtner/in der Fachrichtung Garten- und Landschaftsbau. Online verfügbar unter: <https://planet-beruf.de/fileadmin/assets/PDF/BKB/588.pdf>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

BA (Bundesagentur für Arbeit) (2024f): Helfer/in – Gartenbau. Online verfügbar unter: <https://web.arbeitsagentur.de/berufenet/beruf/625>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Babst, Axel; Groß, Martin; Lang, Volker; Burgmer, Luisa; Gehrig, Franziska; Hofmann, Elias; Jütersonke, Stephanie; Schuler, Gabriel (2021): Positionspapier „Corona-Krise und berufliche Anerkennung“. Eberhard Karls Universität Tübingen. Online verfügbar unter: <https://uni-tuebingen.de/fakultaeten/wirtschafts-und-sozialwissenschaftliche-fakultaet/faecher/fachbereich-sozialwissenschaften/soziologie/institut/personen/prof-dr-martin-gross/berufliche-erkennung-im-kontext-der-corona-pandemie/>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Bahl, Luisa; Dennißen, Franziska; Dörflinger, Nadja; Niehaus, Michael; Wehrmann, Jonas; Holler, Markus; Schneider, Daniela (2023): Interaktionsarbeit erforschen und gestalten. Ein Wegweiser durch die Ergebnisse des BMBF-Förderschwerpunkts „Zukunft der Arbeit: Arbeiten an und mit Menschen“. (Hrsg.): Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). Dortmund. Online verfügbar unter: <https://www.interaktionsarbeit.de/SharedDocs/Publikationen/DE/Ergebnisbericht.pdf?blob=publicationFile&v=3>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

BAuA (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin) (o. J.): Handlungsleitfaden Interaktionsarbeit gestalten. Online verfügbar unter: <https://www.interaktionsarbeit.de/DE/Fuer-die-Praxis/Handlungsleitfaden>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

BAuA (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin) (2021a): Interaktionsarbeit: Die Arbeit an und mit Menschen als besondere Form der Erwerbsarbeit. Online verfügbar unter: <https://www.interaktionsarbeit.de/SharedDocs/Publikationen/DE/faktenblatt-01.pdf?blob=publicationFile&v=1>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

BAuA (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin) (2021b): Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit – Berichtsjahr 2020. Unfallverhütungsbericht Arbeit. Dortmund. Online verfügbar unter: https://www.baua.de/DE/Angebote/Publicationen/Berichte/Suga-2020.pdf?__blob=publicationFile&v=1, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

BAuA (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin) (2022): Arbeitszeitreport Deutschland: Ergebnisse der BAuA-Arbeitszeitbefragung 2021, 1. Aufl., Dortmund. Online verfügbar unter: https://www.baua.de/DE/Angebote/Publicationen/Berichte/F2507.pdf?__blob=publicationFile&v=1, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Becke, Guido; Busse, Britta; Zenz, Cora; Pöser, Stephanie; Mümken, Sarah; Schicktanz, Christel; Gerdau-Heitmann, Cornelia (2022): Die Coronapandemie: Gesundheitliche Ungleichheit und betriebliches Krisenmanagement. In: ARBEIT 31/1-2, S. 155–174. Online verfügbar unter: <https://www.degruyter.com/document/doi/10.1515/arbeit-2022-0009/html>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Becke, Guido (2023): Menschengerechte Gestaltung ortsflexibler und interaktiver Basisarbeit – Das Beispiel hauswirtschaftlicher Arbeitstätigkeiten in ambulanten sozialen Diensten. In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (Hrsg.): Menschengerechte Arbeitsgestaltung – Basisarbeit und neue Arbeitsformen. Dokumentation der Herbstkonferenz der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. im Rahmen des A+A Kongresses am 26. Oktober 2023, Messe Düsseldorf unter Beteiligung von: Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS), Berlin sowie Bundesarbeitsgemeinschaft für Sicherheit und Gesundheit (Basi), Sankt Augustin. Online verfügbar unter: https://www.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de//inhalt/dokumente/gfa_herbstkonferenz_2023.zip, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Becker, Eva M. (2023): Personalmix auf Station. In: Bamberg, Christian; Kasper, Nico; Korff, Max; Herbold, Rüdiger; Fleckenstein, Tessa (Hrsg.): Moderne Stationsorganisation im Krankenhaus. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 111-123.

Bednorz, Nicole; Kinne, Semhar; Kretschmer, Veronika (2019): Ergonomieunterstützung in der Logistik. Industrieller Einsatz von Exoskeletten an Palettier- und Kommissionierarbeitsplätzen. In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (Hrsg.): Arbeit interdisziplinär analysieren – bewerten – gestalten. Dokumentation des 65. Frühjahrskongresses der Gesellschaft für Arbeitswissenschaften e.V. Sankt Augustin: GfA-Press. Online verfügbar unter: <https://gfa2019.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de/inhalt/B.4.1.pdf>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Behrens, Thomas (2023): Sicherheit und Gesundheit im Betrieb – das Beispiel Schichtarbeit. In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (Hrsg.): Menschengerechte Arbeitsgestaltung – Basisarbeit und neue Arbeitsformen. Dokumentation der Herbstkonferenz der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. im Rahmen des A+A Kongresses am 26. Oktober 2023, Messe Düsseldorf unter Beteiligung von: Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS), Berlin sowie Bundesarbeitsgemeinschaft für Sicherheit und Gesundheit (Basi), Sankt Augustin. Online verfügbar unter: https://www.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de//inhalt/dokumente/gfa_herbstkonferenz_2023.zip, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Behruzi, Daniel (2024): Postgesetz beschlossen. Online verfügbar unter: <https://psi.verdi.de/branche/++co++05bf6696-27e9-11ef-918d-779f9c164293>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Bellmann, Lutz (2022): Homeoffice vor, während und nach der COVID-19-Krise. In: Bellmann L, Matiaske W (Hrsg.): Sozio-Ökonomik der Corona-Krise. Metropolis-Verlag, Marburg, S. 247–266. In: Bellmann, Lutz; Matiaske, Wenzel (Hrsg.): Sozio-Ökonomik der Corona-Krise. Reihe Ökonomie und Gesellschaft Nr. 33. Metropolis-Verlag: Marburg, S. 15-42.

BSR (Berliner Stadtreinigung) (2023a): BSR lädt ein zum zweiten Müllwerkerinnen-Schnuppertag. Online verfügbar unter: <https://www.bsr.de/bsr-laedt-zum-zweiten-muellwerkerinnen-schnuppertag-31686.php>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

BSR (Berliner Stadtreinigung) (2023b): BSR lädt zum Schnuppertag für Frauen in der Reinigung. Online verfügbar unter: <https://www.bsr.de/bsr-laedt-zum-schnuppertag-fuer-frauen-in-der-reinigung-32222.php>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Berretta, Sophie; Tausch, Alina; Kluge, Annette (2023): CollaborAid SMART: Ein Konzept zur identitätsstiftenden Arbeitsgestaltung von Basisarbeiten im Kontext von KI. In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (Hrsg.): Menschen-gerechte Arbeitsgestaltung – Basisarbeit und neue Arbeitsformen. Dokumentation der Herbstkonferenz der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. im Rahmen des A+A Kongresses am 26. Oktober 2023, Messe Düsseldorf unter Beteiligung von: Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS), Berlin sowie Bundesarbeitsgemeinschaft für Sicherheit und Gesundheit (Basi), Sankt Augustin. Online verfügbar unter: https://www.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de//inhalt/dokumente/gfa_herbstkonferenz_2023.zip, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Bertels, Stefan; Fahle, Torsten (2003): Partizipative Personaleinsatzplanung für den Ambulanten Pflegedienst. Abschlussbericht des BMBF-Forschungsprojektes PARPAP. Online verfügbar unter: https://beckassets.blob.core.windows.net/product/readingsample/727768/9783899361223_excerpt_001.pdf, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Berufsbildungswerk des Sächsischen Garten-, Landschafts- und Wasserbaus (2024): GaLaQ – berufliche Qualifizierung für An- und Ungelernte im Garten- und Landschaftsbau. Online verfügbar unter: <https://www bbw-galabau.de/angebote/galaq-fuer-an-und-ungelernte-im-garten-und-landschaftsbau>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Beyer, Joachim; Jürgenhake, Uwe; Sczesny, Cordula; Wiengarten, Stefanie (2015): „Wichtiger als gedacht?“ Einfacher Arbeitsplätze: Auslaufmodell oder Beschäftigungsperspektive. Ergebnisse des Projektes: „Einfacher Arbeitsplätze pro Beschäftigung“ im Westfälischen Ruhrgebiet. Dortmund: Soziale Innovation GmbH.

BG ETEM (o. J.): Nudging – kreative Ideen für sicheres und gesundes Arbeiten. Berufsgenossenschaft Energie Textil Elektro Medienerzeugnisse (BG ETEM). Online verfügbar unter: <https://medien.bgetem.de/medienportal/artikel/TUIwMzc->, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

BGF (Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung BGF GmbH) (2023): Gesundheitsbericht Basisarbeitende 2023. (Hrsg.): Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung BGF GmbH, Köln, im Auftrag der AOK Rheinland/Hamburg. Online verfügbar unter: https://www.bgf-institut.de/fileadmin/redaktion/downloads/gesundheitsberichte/aktuelle_Gesundheitsberichte/2023/BGF_Gesundheitsbericht_Basisarbeitende_2023.pdf, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

BIBB (Bundesinstitut für Berufsbildung) (2020): Heimliche Helden der Corona-Krise – Gebäudereiniger und Gebäudereinigerinnen. (Hrsg.): Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB), Bonn. Online verfügbar unter: <https://www.bibb.de/de/122966.php>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

BIBB (Bundesinstitut für Berufsbildung) (2024): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2024, Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung. Schwerpunkt „Berufliche Bildung in der sozial-ökologischen Transformation“. Online verfügbar unter: <https://www.bibb.de/datenreport/de/189191.php>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

BIEK (Bundesverband Paket und Expresslogistik e.V.) (2022): Impulsgeber mit Innovationskraft; KEP-Studie 2022. Analyse des Marktes in Deutschland. Eine Untersuchung im Auftrag des Bundesverbandes Paket und Expresslogistik e.V. (BIEK). Online verfügbar unter: https://bpex-ev.de/files/biek/downloads/papiere/BIEK_KEP-Studie_2022.pdf, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

BIEK (Bundesverband Paket und Expresslogistik e.V.) (2024): 20 Jahre KEP: Dynamik. Tempo. Wachstum. Online verfügbar unter: https://bpex-ev.de/download.html?getfile=BPEX_KEP-Studie_2024.pdf, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Bienzeisler, Bernd; Zanker, Claus (2020): Zustellarbeit 4.0 – eine 360-Grad-Analyse. Leitfragen zur Entwicklung der Zustellarbeit am Beispiel der KEP-Branche. (Hrsg.): Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, Stuttgart. Online verfügbar unter: <https://publica.fraunhofer.de/handle/publica/300525>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Birke, Peter (2021): Die Fleischindustrie in der Coronakrise: Eine Studie zu Migration, Arbeit und multipler Prekarität. In: Sozial.Geschichte Online 29/2021, S. 41-88. Online verfügbar unter: <https://sozialgeschichteonline.files.wordpress.com/2020/12/birke-fleischindustrie-vorveroeffentlichung-heft-28-pdf.pdf>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Bitkom e.V. (2022): Industrie 4.0 – so digital sind Deutschlands Fabriken: Ein Bitkom-Studienbericht. Bitkom, Berlin. Online verfügbar unter: <https://www.bitkom.org/sites/main/files/2023-01/221125StudieIndustrie-40-1.pdf>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

bkh (Berufsverband für Angestellte und Selbstständige in der Hauswirtschaft e. V.) (2022): Corona-Pandemie: Auch hauswirtschaftliche Care-Arbeit gehört in die öffentliche Debatte. Online verfügbar unter: <https://bkhev.de/corona-pandemie-hauswirtschaftliche-carearbeit-in-die-oeffentlichen-debatte/>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

BMBF (Bundesministerium für Bildung und Forschung) (2023): Weiterbildungsmentorinnen und Weiterbildungsmentoren. Online verfügbar unter: https://www.bmbf.de/DE/Bildung/Weiterbildung/BeruflicheWeiterbildung/Weiterbildungsmentoren/weiterbildungsmentoren_node.html, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

BMEL (Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft) 2021: Der Gartenbau in Deutschland. Online verfügbar unter: https://www.bmel.de/SharedDocs/Downloads/DE/_Landwirtschaft/Pflanzenbau/Gartenbau/Gartenbauerhebung.pdf?__blob=publicationFile&v=10, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

BMFSFJ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend) (2012): Anbieter Haushaltsnaher Dienstleistungen in Deutschland – Angebotsbedingungen, Strukturen, Perspektiven. Online verfügbar unter: <https://www.bmfsfj.de/resource/blob/93264/1a03566d76745fa7cb4e02ff97a212d9/anbieter-haushaltsnahe-dienstleistungen-in-deutschland-data.pdf>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

BMFSFJ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend) (2024): Was sind haushaltsnahe Dienstleistungen? Online verfügbar unter: <https://www.perspektiven-schaffen.de/ps-de/fuer-erwerbstaetige-und-wiedereinsteigende/erwerbstaetigkeit-im-bereich-haushaltsnahe-dienstleistungen/was-sind-haushaltsnahe-dienstleistungen--188390>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

BMG (Bundesministerium für Gesundheit) (2022): Bedeutung der Gesundheitswirtschaft. Online verfügbar unter: <https://www.bundesgesundheitsministerium.de/themen/gesundheitswesen/gesundheitswirtschaft/bedeutung-der-gesundheitswirtschaft>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

BMG (Bundesministerium für Gesundheit) (2024): Gesundheitswirtschaft im Überblick. Online verfügbar unter: <https://www.bundesgesundheitsministerium.de/themen/gesundheitswesen/gesundheitswirtschaft/gesundheitswirtschaft-im-ueberblick.html>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

BMWK (Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz) (2023a): Gesundheitswirtschaft Fakten & Zahlen. Online verfügbar unter: https://www.de.digital/Redaktion/DE/Publikationen/Wirtschaft/gesundheitswirtschaft-fakten-zahlen-2022.pdf?__blob=publicationFile&v=3, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

BMWK (Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz) (2023b): Gesundheitswirtschaft. Online verfügbar unter: <https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Textsammlungen/Branchenfokus/Wirtschaft/branchenfokus-gesundheitswirtschaft.html>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Böhle, Fritz; Wehrich, Margit (2020): Das Konzept der Interaktionsarbeit. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft (74(1)), S. 9–22.

Bovenschulte, Marc (2021): Die zweite Moderne der Basisarbeit. In: Große-Jäger, André; Hauser, Renate; Lauenstein, Oliver; May-Schmidt, Jana; Merfert, Matthias; Stiegler, Franziska; Zwingmann, Bruno (Hrsg.): Basisarbeit – Mittendrin und außen vor. Bonn: Synergie VertriebsDienstleistung, S. 25-36.

Bovenschulte, Marc; Peters, Robert; Burmeister, Klaus (2021): Basisarbeit – Stützen der (Arbeits-) Gesellschaft. Berlin: Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS). Online verfügbar unter: https://www.denkfabrik-bmas.de/fileadmin/Downloads/Publikationen/Basisarbeit_Stuetzen_der_Arbeits_gesellschaft.pdf, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

bpb (Bundeszentrale für politische Bildung) (2021): Im Dienst der Gesellschaft. In: Aus Politik und Zeitgeschichte 13-15/2021, Bonn. Online verfügbar unter: https://www.bpb.de/system/files/dokument_pdf/APuZ_2021-13-15_online.pdf, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

bpb (Bundeszentrale für politische Bildung) (2023): Das Lexikon der Wirtschaft: produzierendes Gewerbe. Online verfügbar unter: <https://www.bpb.de/kurz-knapp/lexika/lexikon-der-wirtschaft/20377/produzierendes-gewerbe/>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Bräutigam, Christoph; Evans, Michaela; Hilbert, Josef; Öz, Fikret (2014): Arbeitsreport Krankenhaus: Eine Online-Befragung von Beschäftigten deutscher Krankenhäuser. Working Paper. Arbeitspapier (306). Online verfügbar unter: <https://www.econstor.eu/handle/10419/116763>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Brenscheidt, Simone; Siefer, Anke; Hünefeld, Lena; Backhaus, Nils; Halke, Tina; Lück, Marcel et al. (2023): Arbeitswelt im Wandel: Zahlen – Daten – Fakten (Ausgabe 2023). Hrsg. von: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), Dortmund. Online verfügbar unter: https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Praxis/A109.pdf?__blob=publicationFile&v=9, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Bruckmeier, Kerstin; Hohmeyer, Katrin (2018): Arbeitsaufnahmen von Arbeitslosengeld-II-Empfängern. Nachhaltige Integration bleibt schwierig. (Hrsg.): Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), Nürnberg (IAB-Kurzbericht, 2/2018). Online verfügbar unter: <https://doku.iab.de/kurzber/2018/kb0218.pdf>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Carton, Andrew M. (2018): „I’m Not Mopping the Floors, I’m Putting a Man on the Moon“. How NASA Leaders Enhanced the Meaningfulness of Work by Changing the Meaning of Work. In: Administrative Science Quarterly (63(2)), S. 323-369. Online verfügbar unter: https://mycourses.aalto.fi/pluginfile.php/1634910/mod_folder/intro/Carton%20%282018%29%20-%20Im%20not%20mapping%20the%20floors.pdf, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Ciesinger, Kurt-Georg (2023): Sensibilisierung der Kundschaft – Das Konzept der „Respektwochen“. In: praeview – Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention (1), S. 10-11. Online verfügbar unter: https://respectwork.de/fileadmin/user_upload/praeview_1-2023-Einzelseiten.pdf, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Colgate, J. Edward; Peshkin, Michael A.; Wannasuphprasit, Witaya (1996): „Nonholonomic Haptic Display“. IEEE International Conference on Robotics and Automation, Minneapolis, Vol. 1, S. 539-544.

Crocoll, Sophie (2022): „Ich mache mir Gedanken über die Machtlosigkeit der Arbeitgeber.“ – Abschied von DGB-Chef Hoffmann, in: Wirtschaftswoche vom 7.5.2022 <https://www.wiwo.de/politik/deutschland/abschied-von-dgb-chef-hoffmann-ich-machemir-gedanken-ueber-die-machtlosigkeit-der-arbeitgeber/28310936.html>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Daum, Mario (2022): Die Digitalisierung der Pflege in Deutschland. Status quo, digitale Transformation und Auswirkungen auf Arbeit, Beschäftigte und Qualifizierung. Unter Mitarbeit von Jonas Kolb. Hamburg: DAA-Stiftung Bildung und Beruf. Online verfügbar unter: <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:101:1-2022070115371782022323>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Decius, Julian (2020): Informelles Lernen im Kontext industrieller Arbeit – Konzeptualisierung, Operationalisierung, Antezedenzen und Lernergebnisse. Kumulative Dissertation zur Erlangung des Doctor philosophiae (Dr. phil.) an der Universität Paderborn, Fakultät für Kulturwissenschaften, Institut für Humanwissenschaften, Fach Psychologie, Fachbereich Arbeits- und Organisationspsychologie. Online verfügbar unter: https://www.uni-bremen.de/fileadmin/user_upload/fachbereiche/fb7/orgpsy/Decius_J._2020_.Informelles_Lernen_im_Kontext_industrieller_Arbeit_Konzeptualisierung_Operationalisierung_Antezedenzen_und_Lernergebnisse.pdf, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Decius, Julian; Schaper, Niclas (2021): Informelles Lernen am Arbeitsplatz – eine Frage der Demografie und der Branche? In: PERSONALquaterly 2/2021, S. 23-29. Online verfügbar unter: https://www.researchgate.net/publication/350784337_Informelles_Lernen_am_Arbeitsplatz_-_Eine_Frage_der_Demografie_und_der_Branche, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

DEHOGA (2023a): Gastgewerbe im Überblick. Online verfügbar unter: <https://www.dehoga-bundesverband.de/zahlen-fakten/>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

DEHOGA (2023b): Beschäftigungsentwicklung im Gastgewerbe. Online verfügbar unter: <https://www.dehoga-bundesverband.de/zahlen-fakten/beschaefigungsentwicklung/?L=0>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Dennißen Franziska, Dörflinger Nadja (2023a): „Ich bin Kunde, ich bin König“ – Interaktionsarbeit im Einzelhandel. Case Study 3, S 7. (Hrsg.): Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), Dortmund. Online verfügbar unter: <https://www.interaktionsarbeit.de/SharedDocs/Publikationen/DE/Case-Study-03?nn=d7ef82c2-fe54-4ed6-a45b-1a6557a7c7b6>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Dennißen, Franziska; Dörflinger, Nadja (2023b): Einen Beitrag für andere leisten: Interaktionsarbeit als Quelle von Sinnerleben. (Hrsg.): Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), Dortmund (Kurzbericht 03). Online verfügbar unter: https://www.interaktionsarbeit.de/SharedDocs/Publikationen/DE/Kurzbericht-03.pdf?__blob=publicationFile&v=1, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Deutsches Krankenhausinstitut (2015): Krankenhaus Barometer 2015. Online verfügbar unter: https://www.dki.de/fileadmin/forschungsberichte/2015_11_Bericht_KH_Barometer_finale_Fassung.pdf, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Deutsches Krankenhausinstitut (2019): Krankenhaus Barometer 2019. Online verfügbar unter: https://www.dki.de/fileadmin/forschungsberichte/2019_Bericht_KH_Barometer_final.pdf, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Deutsches Krankenhausinstitut (2022): Krankenhaus Barometer 2022. Online verfügbar unter: https://www.dki.de/fileadmin/forschungsberichte/Krankenhaus-Barometer_2022_final.pdf, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Diettrich, Andreas (2019): Stärkung des Lernorts Betrieb und arbeitsplatznahes Lernen: Eine Option für die Weiterbildung nicht formal Qualifizierter? In: Pfeiffer, Iris; Kretschmer, Susanne; Goth, Günther G. (Hrsg.): Bildungsinnovationen für nicht formal Qualifizierte. Zielgruppengerechte Weiterbildungssettings in der Bildungspraxis. Bielefeld: wbv Publikationen, S. 15-30.

DIHK (Deutsche Industrie- und Handelskammer) (2023): Personalnot und hohe Arbeitskosten belasten Gesundheitswirtschaft. Online verfügbar unter: <https://www.dihk.de/de/themen-und-positionen/wirtschaftspolitik/gesundheitswirtschaft/personalnot-und-hohe-arbeitskosten-belasten-gesundheitswirtschaft-99070>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Müller, Kai-Uwe; Samtleben, Claire (2022): Reduktion und partnerschaftliche Aufteilung unbezahlter Sorgearbeit erhöhen Erwerbsbeteiligung von Frauen. DIW-Wochenbericht 9/2022. Online verfügbar unter: https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.836537.de/22-9-1.pdf, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Dröge, Kai; Marrs, Kira; Menz, Wolfgang (Hrsg.) (2008): Rückkehr der Leistungsfrage. Leistung in Arbeit, Unternehmen und Gesellschaft. Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, Band 89. Nomos, Baden-Baden.

Dworatzeck, Lisa (2024): Putzmunter – Gutes Arbeiten in der Reinigungsbranche. In: Rump, Jutta; Eilers, Silke (Hrsg.): Neue Perspektiven auf Basisarbeit. Berlin, Heidelberg: SpringerGabler (IBE-Reihe, 7), S. 271-283.

Eichhorst, Werner; Marx, Paul; Schmidt, Tanja; Tobsch, Verena; Wozny, Florian; Linckh, Carolin (2019): Geringqualifizierte in Deutschland. Beschäftigung, Entlohnung und Erwerbsverläufe im Wandel. (Hrsg.): Bertelsmann Stiftung, Gütersloh. Online verfügbar unter: https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/Geringqualifizierte_in_Deutschland_final.pdf, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Eiffe, Franz Ferdinand; Weber, Tina; Adascalitei, Dragos; Hurley, John (2022): COVID-19 und die Arbeit in der EU. Beschäftigung, Arbeitsplatzpraktiken und Strukturveränderungen auf betrieblicher Ebene. In: Bellmann, Lutz, Matiaske, Wenzel (Hrsg.): Sozio-Ökonomik der Corona-Krise. Marburg: Metropolis-Verlag, S. 15–42.

EHI Retail Institute GmbH (2023): Deutschsprachiger Einzelhandel. Online verfügbar unter: <https://www.handels-daten.de/branchen/deutschsprachiger-einzelhandel/>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Ellegast, Rolf; Hermanns, Ingo; Ochs, Fabian; Schiefer, Christoph; Weber, Britta (2023): Arbeitsgestaltung an Basisarbeitsplätzen – Systematische messtechnische Ansätze. In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (Hrsg.): Menschengerechte Arbeitsgestaltung – Basisarbeit und neue Arbeitsformen: Dokumentation der Herbstkonferenz der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. im Rahmen des A+A Kongresses am 26. Oktober 2023, Messe Düsseldorf unter Beteiligung von: Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS), Berlin sowie Bundesarbeitsgemeinschaft für Sicherheit und Gesundheit (Basi), Sankt Augustin. Online verfügbar unter: https://www.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de/inhalt/dokumente/gfa_herbstkonferenz_2023.zip, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Enste, Dominik (2022): Haushaltshilfen: Verbreitung von Schwarzarbeit wird deutlich unterschätzt. Online verfügbar unter: <https://www.iwkoeln.de/studien/dominik-h-enste-verbreitung-von-schwarzarbeit-wird-deutlich-unterschaetzt-487338.html>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Engel, Lutz; Geisthardt, Mick; Eck, Timo (2023): Einfluss von Augmented Reality auf den Menschen und den Lernerfolg in der Basisarbeit. In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (Hrsg.): Menschengerechte Arbeitsgestaltung – Basisarbeit und neue Arbeitsformen. Dokumentation der Herbstkonferenz der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. im Rahmen des A+A Kongresses am 26. Oktober 2023, Messe Düsseldorf unter Beteiligung von: Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS), Berlin sowie Bundesarbeitsgemeinschaft für Sicherheit und Gesundheit

(Basi), Sankt Augustin. Online verfügbar unter: https://www.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de//inhalt/dokumente/gfa_herbstkonferenz_2023.zip, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Falkenberg, Jonathan; Wilkesmann, Maximiliane; Berns, Hendrik (2022): Von Tür zu Tür im Pandemie-Modus – Auswirkungen der Covid-19-Pandemie auf die Arbeit in der Paketzustellung. In: ARBEIT 2022; 31(1-2), S. 13-33. Online verfügbar unter: <https://www.degruyter.com/document/doi/10.1515/arbeit-2022-0002/html>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Fessler, Agnes; Holst, Hajo; Niehoff, Steffen (2020): Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die Arbeit in der Metall- und Elektroindustrie. Online verfügbar unter: https://kooperationsstelle.uni-goettingen.de/fileadmin/arbeitswelt_monitor_arbeiten_in_der_corona_krise/projekte/kooperationsstelle/Arbeitswelt_Monitor_Corona_MuE_2020.pdf, S. 10 ff, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Friemer, Andreas; Warsewa, Günter (2023): Systemrelevanz und der Wert von (Basis)Arbeit. In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (Hrsg.): Menschengerechte Arbeitsgestaltung – Basisarbeit und neue Arbeitsformen. Dokumentation der Herbstkonferenz der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. im Rahmen des A+A Kongresses am 26. Oktober 2023, Messe Düsseldorf unter Beteiligung von: Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS), Berlin sowie Bundesarbeitsgemeinschaft für Sicherheit und Gesundheit (Basi), Sankt Augustin. Online verfügbar unter: https://www.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de//inhalt/dokumente/gfa_herbstkonferenz_2023.zip, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Fulda, Carolin Denise (2022): Gewerkschaften: Weniger Repräsentativität durch Strukturdefizite? (Hrsg.): Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V., Köln (IW-Kurzbericht 83/2022). Online verfügbar unter: <https://www.econstor.eu/handle/10419/265360>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

GaLaBau (Bundesverband Garten-, Landschafts- und Sportplatzbau e.V.) (o. J.): Willkommenslots*innen und Berater*innen der Passgenauen Besetzung im GaLaBau. Online verfügbar unter: <https://www.galabau.de/willkommenslotsen-im-galabau>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

GaLaBau (Bundesverband Garten-, Landschafts- und Sportplatzbau e.V.) (2023a): GaLaBau Statistik 2023. Online verfügbar unter: <https://www.galabau.de/aktuell-statistik2023-extern-27.2.24.pdf>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

GaLaBau (Bundesverband Garten-, Landschafts- und Sportplatzbau e.V.) (2023b): Digitalisierung im GaLaBau. Online verfügbar unter: <https://www.galabau.de/digitalisierung>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

GaLaBau (Bundesverband Garten-, Landschafts- und Sportplatzbau e.V.) (2023c): Vielfältige Branche des Garten-, Landschafts- und Sportplatzbaus. Online verfügbar unter: <https://www.galabau.de/branche>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Geiger, Laura; Faller, Gudrun (2023): Menschengerechte Gestaltung der Arbeit in Privathaushalten – das Projekt „Gekonnt hanDeln“. In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (Hrsg.): Menschengerechte Arbeitsgestaltung – Basisarbeit und neue Arbeitsformen. Dokumentation der Herbstkonferenz der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. im Rahmen des A+A Kongresses am 26. Oktober 2023, Messe Düsseldorf unter Beteiligung von: Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS), Berlin sowie Bundesarbeitsgemeinschaft für Sicherheit und Gesundheit (Basi), Sankt Augustin. Online verfügbar unter: https://www.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de//inhalt/dokumente/gfa_herbstkonferenz_2023.zip, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Geisen, Thomas; Widmer, Lea (2023): Anforderungen und Belastungen in spezialisierter und polyvalenter Einfacharbeit im Sozial- und Gesundheitsbereich. In: Becke, Guido (Hrsg.): Flexible Dienstleistungsarbeit gesundheitsförderlich gestalten. Herausforderung für ambulante soziale Dienste und agile IT-Services. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 169-187.

Gerlmaier, Anja (2019): Was erhält gesund in der digitalen Produktion? Erfolgsfaktoren und Grenzen der Arbeitsgestaltung. (Hrsg.): Institut für Arbeit und Qualifikation (IAQ), Universität Duisburg-Essen, Duisburg (IAQ-Report 2019-07). Online verfügbar unter: https://duepublico2.uni-due.de/servlets/MCRFileNodeServlet/duepublico_derivate_00071417/IAQ-Report_2019_07.pdf, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Gesamtmittel (2023a): Wir sind das Herz der Wirtschaft. Online verfügbar unter: <https://www.gesamtmittel.de/zahlen-fakten/branchenportrait/>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Gesamtmittel (2023b): Konjunktur konkret. Online verfügbar unter: https://www.gesamtmittel.de/zahlen-fakten/konjunkturbericht/?download_file=gesamtmittel_konjunkturbericht, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Goedicke, Anne; Beerheide, Emanuel (2018): Institutionelle und tätigkeitsbezogene Bedingungen der Arbeits- und Beschäftigungsqualität im Gastgewerbe. In: Beerheide, Emmanuel; Georg, Arno; Goedicke, Anne; Nordbrock, Constanze; Seiler, Kai (Hrsg.): Gesundheitsgerechte Dienstleistungsarbeit: Diskontinuierliche Erwerbsverläufe als Herausforderung für Arbeitsgestaltung und Kompetenzentwicklung im Gastgewerbe. Wiesbaden: Springer Fachmedien (Dortmunder Beiträge zur Sozialforschung), S. 15-42.

Görres, Stefan (2020): Modellprogramm zur Weiterentwicklung der Pflegeversicherung gemäß § 8 Abs. 3 SGB XI. Stabilität und Variation des Care-Mix in Pflegeheimen unter Berücksichtigung von Case-Mix, Outcome und Organisationscharakteristika (StaVaCare 2.0). Institut für Public Health und Pflegeforschung; Kompetenzzentrum für Klinische Studien Bremen. Online verfügbar unter: https://www.gkv-spitzenverband.de/media/dokumente/pflegeversicherung/forschung/projekte_unterseiten/stavacare/StaVaCare_2.0_Endversion_Abschlussbericht.pdf, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Grabka, Markus M.; Schröder, Carsten (2019): Der Niedriglohnsektor in Deutschland ist größer als bislang angenommen. (Hrsg.): Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung, Berlin (DIW-Wochenbericht 14/2019). Online verfügbar unter: https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.618178.de/19-14-3.pdf, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Groß, Martin; Lang, Volker; Babst, Axel; Schuler, Gabriel; Hofmann, Elias; Gehrig, Franziska (2021): Welche Berufsgruppen sind von pandemiebedingten finanziellen Risiken und Anerkennungsveränderungen besonders betroffen? Weitere Befunde aus dem BMASFIS-Projekt „Corona-Krise und berufliche Anerkennung“. (Hrsg.): Institut für Soziologie der Universität Tübingen. Online verfügbar unter: <https://uni-tuebingen.de/fakultaeten/wirtschafts-und-sozialwissenschaftliche-fakultaet/faecher/fachbereich-sozialwissenschaften/soziologie/institut/personen/prof-dr-martin-gross/berufliche-erkennung-im-kontext-der-corona-pandemie/2-basisarbeit-und-erkennung/>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Gürtzgen, Nicole; Kubis, Alexander; Rebien, Martina; Weber, Enzo (2016): Neueinstellungen auf Mindestlohn-niveau: Anforderungen und Besetzungsschwierigkeiten gestiegen. (Hrsg.): Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nürnberg (IAB-Kurzbericht 12/2016). Online verfügbar unter: <https://doku.iab.de/kurzber/2016/kb1216.pdf>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Guhlemann, Kerstin; Krüger, Franziska (2018): Immer auf dem Sprung: Typische Erwerbsbiografien und kritische Berufsphasen im Gastgewerbe. In: Beerheide, Emmanuel; Georg, Arno; Goedicke, Anne; Nordbrock, Constanze; Seiler, Kai (Hrsg.): Gesundheitsgerechte Dienstleistungsarbeit: Diskontinuierliche Erwerbsverläufe als Herausforderung für Arbeitsgestaltung und Kompetenzentwicklung im Gastgewerbe. Wiesbaden: Springer Fachmedien (Dortmunder Beiträge zur Sozialforschung), S. 107-132.

Hall, Anja (2021): Qualifikationsmismatch – alles eine Frage der Messmethode? Ausmaß und Determinanten von über- und unterqualifizierter Erwerbstätigkeit im Vergleich. (Hrsg.): Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn. Online verfügbar unter: <https://www.bibb.de/de/144616.php>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Hall, Anja; Sevindik, Ugur (2020): Einfacharbeit in Deutschland – wer arbeitet was und unter welchen Bedingungen? Ergebnisse aus der BIBB/BAuA Erwerbstätigenbefragung 2018. Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB), Bonn (Wissenschaftliche Diskussionspapiere, 218). Online verfügbar unter <https://d-nb.info/121504562X/34>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Hamilton, Peter; Redman, Tom; McMurray, Robert (2019): Lower than a Snake's Belly: Discursive Constructions of Dignity and Heoism in Low-Status Garbage Work. In: Journal of Business Ethics (156), S. 889-901. Online verfügbar unter: <https://durham-repository.worktribe.com/OutputFile/1356260>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Hampel, Anna-Elisabeth; Loschert, Franziska; Ebenhöf, Maria (2023): Soziale Sicherung in der Plattformarbeit. Herausforderungen, Einflussfaktoren und Handlungsansätze. Minor Projektkontor für Bildung und Forschung. Gefördert von der Mercator-Stiftung, Berlin. Online verfügbar unter: https://minor-kontor.de/wp-content/uploads/2023/12/CPA_Soziale-Sicherung-in-der-Plattformarbeit_WP_2023-12.pdf, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Hardering, Friedericke (2017): Wann erleben Beschäftigte als sinnvoll? Befunde aus einer Untersuchung über professionelle Dienstleistungsarbeit. In: Zeitschrift für Soziologie (46(1)), S. 39-54.

Hasselhorn, Hans Martin; Garthe, Nina (2022): Einmal Basisarbeit – Immer Basisarbeit? – Ergebnisse der lidA-Studie. In: Das Gesundheitswesen, 84 (08/09), S 821.

Hasselhorn, Hans Martin; Müller, Bernd Hans (2023): Basisarbeit bei älteren Beschäftigten in Deutschland – eine Übersicht. In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (Hrsg.): Menschengerechte Arbeitsgestaltung – Basisarbeit und neue Arbeitsformen. Dokumentation der Herbstkonferenz der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. im Rahmen des A+A Kongresses am 26. Oktober 2023, Messe Düsseldorf unter Beteiligung von: Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS), Berlin sowie Bundesarbeitsgemeinschaft für Sicherheit und Gesundheit (Basi), Sankt Augustin. Online verfügbar unter: https://www.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de//inhalt/dokumente/gfa_herbstkonferenz_2023.zip, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Hassler, Benedikt; Widmer, Lea; Geisen, Thomas; Amstutz, Nathalie; Scheidegger, Nico; Wenger, Nadine (2019): Arbeitsplätze ohne formale Qualifikationsanforderungen in der Schweiz. Rekrutierungsstrategien von Unternehmen und deren sozialpolitische Bedeutung. In: Zeitschrift für Sozialreform 65 (2). S 147-174.

HDE (Handelsverband Deutschland) (2023a): Beschäftigungsstruktur im Einzelhandel. Online verfügbar unter: <https://einzelhandel.de/beschaefigungsstruktur>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

HDE (Handelsverband Deutschland) (2023b): Tarifbindung. Online verfügbar unter: <https://einzelhandel.de/tariffindung>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

HDE (Handelsverband Deutschland) (2023c): Erfolgversprechendes Ausbildungsangebot: Noch viele offene Stellen im Einzelhandel. Pressemitteilung. Online verfügbar unter: <https://einzelhandel.de/presse/pressearchiv/1435-pressemitteilungen-2023/14227-erfolgversprechendes-ausbildungsangebot-noch-viele-offene-stellen-im-einzelhandel>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

HDE (Handelsverband Deutschland) (2024): Umsätze im Onlinehandel in Deutschland: Erstmals mehr als 50 Prozent über Marktplätze – Smartphones immer wichtiger. Online verfügbar unter: <https://einzelhandel.de/presse/aktuellemeldungen/14499-hde-online-monitor-2024>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Holler, Markus; Dörflinger, Nadja (2023): Arbeitsfähigkeit in der Interaktionsarbeit. Faktenblatt 05. (Hrsg.): Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). Online verfügbar unter: https://www.interaktionsarbeit.de/SharedDocs/Publikationen/DE/faktenblatt-05.pdf?__blob=publicationFile&v=1, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Holst, Gregor; Scheier, Franziska (2019): Branchenanalyse Handel: Perspektiven und Ansatzpunkte einer arbeitsorientierten Branchenstrategie. (Hrsg.): Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf (Working Paper zur Forschungsförderung, 161). Online verfügbar unter: <https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?produkt=8625>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Holtgrewe, Ursula (2015): Einfachdienstleistungen in der Fläche – die Unterseite der Tertiarisierung: Dienstleistungsgestaltung und -politik in schwierigem Gelände. AIS-Studien 8(1):5–20. https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/64810/ssoar-ais-2015-1-holtgrewe-Einfachdienstleistungen_in_der_Flaeche_-.pdf?sequence=3&isAllowed=y&Inkname=ssoar-ais-2015-1-holtgrewe-Einfachdienstleistungen_in_der_Flaeche_-.pdf, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Holtkötter, Ralf (2021): Drei Fragen an Ralf Holtkötter. In: Große-Jäger, André; Hauser, Renate; Lauenstein, Oliver; May-Schmidt, Jana; Merfert, Matthias; Stiegler, Franziska; Zwingmann, Bruno (Hrsg.): Basisarbeit – Mittendrin und außen vor. Bonn: Synergie VertriebsDienstleistung, S. 208-213.

Hünninghaus, Anne; Peters; Fabian (2015): Mit Humor für mehr Stadtsauberkeit. Interview mit Sabine Thümler, Kommunikationschefin bei der BSR. Online verfügbar unter: <https://www.kom.de/medien/mit-humor-fuer-mehr-stadtsauberkeit/>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

IBISWorld (2024): Garten- und Landschaftsbau in Deutschland: Marktforschung, Kennzahlen, Statistiken, Studien und Analysen. Online verfügbar unter: <https://www.ibisworld.com/de/branchenreporte/garten-landschaftsbau/393/>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Icks, Annette; Schröder, Christian; Brink, Siegrun; Schneck, Stefan (2017): Digitalisierungsprozesse von KMU im Produzierenden Gewerbe. (Hrsg.): Institut für Mittelstandsforschung (IfM), Bonn (IfM-Materialien 255). Online verfügbar unter: https://www.ifm-bonn.org/fileadmin/data/redaktion/publikationen/ifm_materialien/dokumente/IfM-Materialien-255_2017.pdf, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

IHK (Industrie- und Handelskammer) Bonn/Rhein-Sieg (2024): Einzelhandelsreport 2024 Bonn/Rhein-Sieg. Online verfügbar unter: https://www.ihk-bonn.de/fileadmin/dokumente/Downloads/Presse/IHK-Einzelhandelsreport_Bonn_Rhein-Sieg_2024.pdf, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Institut DGB-Index Gute Arbeit (2017): DGB-Index Gute Arbeit. Der Report 2017 – Wie die Beschäftigten die Arbeitsbedingungen in Deutschland beurteilen. Online verfügbar unter: <https://index-gute-arbeit.dgb.de/++co++fc809f86-bee1-11e7-8629-52540088cada>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Institut DGB-Index Gute Arbeit (2023): Report 2023: Gesunde Arbeit? Betriebliche Prävention aus Sicht der Beschäftigten. Ergebnisse des DGB-Index Gute Arbeit 2023. Online verfügbar unter: <https://index-gute-arbeit.dgb.de/++co++739ed052-6390-11ee-92b9-001a4a160123>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Ittermann, Peter; Abel, Jörg; Hirsch-Kreinsen, Hartmut (2012): Einfacharbeit in der Metallbearbeitung. Anforderungen und Perspektiven. Soziologisches Arbeitspapier Nr. 31/2012. (Hrsg.): Technische Universität Dortmund. Online verfügbar unter: https://www.einfacharbeit.de/fileadmin/Publikationen/Arbeitspapier_Nr_31_Metall.pdf, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Ittermann, Peter; Hirsch-Kreinsen, Hartmut; Abel, Jörg (2014): Einfacharbeit in der Industrie. Strukturen, Verbreitung und Perspektiven. Berlin: edition sigma.

Ittermann, Peter; Falkenberg, Jonathan (2019): Funktionsweisen digitaler Technologien und Szenarien digitalisierter Einfacharbeit. In: Hirsch-Kreinsen, Hartmut; Ittermann, Peter; Falkenberg, Jonathan (Hrsg.): Szenarien digitalisierter Einfacharbeit. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG, S. 37-68.

Jänisch, Robert (2023): Digitalisierung 4.0: Wie weit ist die Metallindustrie? Online verfügbar unter: <https://ioxlab.de/de/iot-tech-blog/digitalisierung-4-0-wie-weit-ist-die-metallindustrie/>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Jung, David (2020): Reinigung in der Corona-Krise – heute systemrelevant und morgen irrelevant? Online verfügbar unter: <https://www.piepenbrock.de/blog/reinigung-in-der-corona-krise-heute-systemrelevant-und-morgen-irrelevant/>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Kaboth, Arthur; Lück, Marcel; Hünefeld, Lena (2022): Einfacharbeit und Arbeitsbedingungen – Auswirkung unterschiedlicher Operationalisierungen. (Hrsg.): Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), Dortmund (baua: Fokus). Online verfügbar unter: <https://www.baua.de/DE/Angebote/Publicationen/Fokus/Einfacharbeit.pdf?blob=publicationFile&v=4>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Kaiser, Ernst; Merkel, Thorsten (2023): Bausteine für ein nachhaltiges Ergonomiemanagement bei der SMA Solar Technology AG. In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (Hrsg.): Menschengerechte Arbeitsgestaltung – Basisarbeit und neue Arbeitsformen. Dokumentation der Herbstkonferenz der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. im Rahmen des A+A Kongresses am 26. Oktober 2023, Messe Düsseldorf unter Beteiligung von: Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS), Berlin sowie Bundesarbeitsgemeinschaft für Sicherheit und Gesundheit (Basi), Sankt Augustin. Online verfügbar unter: https://www.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de//inhalt/dokumente/gfa_herbstkonferenz_2023.zip, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Kannengießer, Petra (2024): Basisarbeit bei Globus. In: Rump, Jutta und Eilers, Silke (Hrsg.): Neue Perspektiven auf Basisarbeit. Berlin, Heidelberg: SpringerGabler (IBE-Reihe, 7), S. 263-270.

Katenkamp, Olaf (2018): Alternsgerechte Arbeitsgestaltung und Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel im Gastgewerbe. In: Beerheide, Emanuel; Georg, Arno; Goedicke, Anne; Nordbrock, Constanze; Seiler, Kai (Hrsg.): Gesundheitsgerechte Dienstleistungsarbeit: Diskontinuierliche Erwerbsverläufe als Herausforderung für Arbeitsgestaltung und Kompetenzentwicklung im Gastgewerbe. Wiesbaden: Springer Fachmedien (Dortmunder Beiträge zur Sozialforschung), S. 299-329.

Kille, Christian (2023): Prognose der Entwicklung des Wirtschaftsbereichs Logistik – Herausforderungen wachsen. Online verfügbar unter: <https://www.bvl.de/blog/prognose-logistik-2023/>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Klein, Rosemarie; Reutter, Gerhard (2016): Lernbarrieren im Lehr-/Lernprozess. Der DIE-Wissensbaustein für die Praxis. (Hrsg.): Bertelsmann Stiftung, Gütersloh. Online verfügbar unter: www.die-bonn.de/wb/2016-lernbarrieren-01.pdf, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Klippert, Jürgen; Niehaus, Moritz; Gerst, Detlef (2018): Mit digitaler Technologie zu Guter Arbeit? Erfahrungen mit dem Einsatz digitaler Werker-Assistenzsysteme. In: WSI-Mitteilungen 71 (3), S. 235-240. Online verfügbar unter: https://www.wsi.de/data/wsimit_2018_03_klippert.pdf, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Knauth, Peter (2006): B IV-2 Schichtarbeit. In: Letzel, Stephan; Nowak, Dennis; Konietzko, Johannes; Dupuis, Heinrich (Hrsg.): Handbuch der Arbeitsmedizin. Arbeitsphysiologie, Arbeitspsychologie, klinische Arbeitsmedizin, Prävention und Gesundheitsförderung. Landsberg am Lech: ecomed Medizin, S. 1-29.

Kock, Klaus; Kutzner, Edelgard; Ulland, Ninja (2023): Wie Respekt gefördert werden kann. Ergebnisse der wissenschaftlichen Untersuchung, Teil 2. In: praeview – Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention (1), S. 8-9. Online verfügbar unter: https://respectwork.de/fileadmin/user_upload/praeview_1-2023-Einzelseiten.pdf, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Köhnen, Heiner; Nutzenberger, Stefanie (2020): Digitalisierung im Handel – beteiligungsorientiert gestalten. In: Schröder, Lothar (Hrsg.): Arbeitsschutz und Digitalisierung. Impulse für eine moderne Arbeitsgestaltung (Gute Arbeit ver.di Reader 2020).

KOFA (Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung) (2023a): Helfer:innen als Potenzial zur Fachkräftesicherung. Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA) Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V. (Studie 04/2023). Online verfügbar unter: https://www.kofa.de/media/Publikationen/Studien/Helfer_als_Potenzial_zur_Fachkraefte-sicherung.pdf, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

KOFA (Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung) (2023b): STUDIE 01/2023: Die Fachkräftesituation in Metall- und Elektroberufen. (Hrsg.): Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V., Köln. Online verfügbar unter: https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/KOFA_kompakt_und_Studien/2023/KOFA_Studie_1_2023-Fachkraefte-MuE.pdf, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

KOFA (Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung) (2024): Weiterbildungskultur im Unternehmen fördern. Online verfügbar unter: <https://www.kofa.de/personalarbeit/weiterbildung/bedarfe-erkennen-und-planen/weiterbildungskultur-im-unternehmen-foerdern/>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Köppel, Carola; Lochmann, Walter; Puccini, Isabelle (2023): Zwischen Prekarisierung, Dequalifizierung und Stellenabbau – Perspektiven kollektiver Interessenvertretung zur Sicherung Guter Arbeit im digitalen Zeitalter. In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (Hrsg.): Menschengerechte Arbeitsgestaltung – Basisarbeit und neue Arbeitsformen. Dokumentation der Herbstkonferenz der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. im Rahmen des A+A Kongresses am 26. Oktober 2023, Messe Düsseldorf unter Beteiligung von: Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS), Berlin sowie Bundesarbeitsgemeinschaft für Sicherheit und Gesundheit (Basi), Sankt Augustin. Online verfügbar unter: https://www.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de//inhalt/dokumente/gfa_herbstkonferenz_2023.zip, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Kramer, Paul-Fiete (2024): Mehr als nur ein Zeitvertreib. Arbeitsorientierungen und Erwerbsprojekte von Plattformarbeitenden. Wiesbaden: Springer VS.

Kretschmer, Veronika; Kinne, Semhar (2023): Entwicklung eines Ergonomie Quick Checks zur Analyse und Bewertung von Gefährdungen manueller Logistiktätigkeiten. In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (Hrsg.): Menschengerechte Arbeitsgestaltung – Basisarbeit und neue Arbeitsformen. Dokumentation der Herbstkonferenz der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. im Rahmen des A+A Kongresses am 26. Oktober 2023, Messe Düsseldorf unter Beteiligung von: Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS), Berlin sowie Bundesarbeitsgemeinschaft für Sicherheit und Gesundheit (Basi), Sankt Augustin. Online verfügbar unter: https://www.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de//inhalt/dokumente/gfa_herbstkonferenz_2023.zip, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Küffner, Christine; Pichler, Carla (2022): Arbeit. Prekariat und COVID-19. In: Küffner C, Pichler C (Hrsg.): Arbeit, Prekariat und COVID-19. Wiesbaden, S. 1–16.

Kuhlang, Peter; Mühlbradt, Thomas; Benter, Martin; Neumann, Maria (2023): Digitalisierung und Internationalisierung der Arbeitswirtschaft für produktive und ergonomiegerechte Basisarbeit in Produktion und Logistik. In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (Hrsg.): Menschengerechte Arbeitsgestaltung – Basisarbeit und neue Arbeitsformen. Dokumentation der Herbstkonferenz der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. im Rahmen des A+A Kongresses am 26. Oktober 2023, Messe Düsseldorf unter Beteiligung von: Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS), Berlin sowie Bundesarbeitsgemeinschaft für Sicherheit und Gesundheit (Basi), Sankt Augustin. Online verfügbar unter: https://www.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de//inhalt/dokumente/gfa_herbstkonferenz_2023.zip, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Kunaschk, Max; Stephan, Gesine (2024): Befürchtete Kündigungswelle ist ausgeblieben; Pflegeberufe und Covid-19-Pandemie. (Hrsg.): Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), Nürnberg (IAB-Kurzbericht Nr. 2, 23.1.2024). Online verfügbar unter: <https://doku.iab.de/kurzber/2024/kb2024-02.pdf>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

LKNRW (Landwirtschaftskammer Nordrhein-Westfalen) (2021): Rückblick: 20. GaLaBau-Symposium im Februar 2021. Online verfügbar unter: <https://www.landwirtschaftskammer.de/gartenbau/beratung/galabau/artikel/galabausymposium-2021.htm>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Lohmann-Haislah, Andrea; Burr, Hermann (2023): Psychische Belastung und mentale Gesundheit bei körperlichen Tätigkeiten. (Hrsg.): Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), Dortmund (baua: Fakten). Online verfügbar unter: <https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Fakten/Mentale-Gesundheit-koerperliche-Arbeit.html>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Lowak, Katja; Nordbrock, Constanze; Brinkmann, Nicole (2018): Wieder- und Quereinstieg von Beschäftigten – eine Chance für das Gastgewerbe? In: Beerheide, Emanuel; Georg, Arno; Goedicke, Anne, Nordbrock, Constanze; Seiler, Kai (Hrsg.): Gesundheitsgerechte Dienstleistungsarbeit: Diskontinuierliche Erwerbsverläufe als Herausforderung für Arbeitsgestaltung und Kompetenzentwicklung im Gastgewerbe. Wiesbaden: Springer Fachmedien (Dortmunder Beiträge zur Sozialforschung), S. 251-269.

Lübker, Malte; Schulten, Thorsten (2024): Tarifbindung in den Ländern. Entwicklungslinien und Auswirkungen auf die Beschäftigten, WSI-Mitteilungen, Nr. 103, April 2024. https://www.wsi.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-008850, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Lück, Marcel; Hünefeld, Lena (2020): Systemrelevant und belastet: Arbeitsbedingungen im Lebensmitteleinzelhandel. (Hrsg.): Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), Dortmund. Online verfügbar unter: <https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Fakten/BIBB-BAuA-33.pdf?blob=publicationFile&v=5>, zuletzt überprüft am 29.01.2025.

Lück, Marcel; Hünefeld, Lena; Kaboth, Arthur (2023): Arbeitsbedingungen und Gesundheit von Basisarbeitenden in drei Dienstleistungssektoren. In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (Hrsg.): Menschengerechte Arbeitsgestaltung – Basisarbeit und neue Arbeitsformen. Dokumentation der Herbstkonferenz der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. im Rahmen des A+A Kongresses am 26. Oktober 2023, Messe Düsseldorf unter Beteiligung von: Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS), Berlin sowie Bundesarbeitsgemeinschaft für Sicherheit und Gesundheit (Basi), Sankt Augustin. Online verfügbar unter: https://www.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de//inhalt/dokumente/gfa_herbstkonferenz_2023.zip, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Lüdecke, Britta; Seibert, Holger; Wiethölter, Doris (2022): Beschäftigungsverläufe und Branchenwechsel im Gastgewerbe vor und in der Corona-Krise in Berlin. (Hrsg.): Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), Nürnberg. Online verfügbar unter: <https://www.econbiz.de/Record/beschäftigungsverläufe-und-branchenwechsel-im-gastgewerbe-vor-und-in-der-corona-krise-in-berlin-lüdecke-britta/10013256089>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Lüneburg, Ulrike; Beyer, Eva (2021): Gesunde Führung ist der maßgebliche Faktor für gesündere Mitarbeitende in der Basisarbeit. In: Große-Jäger, André; Hauser, Renate; Lauenstein, Oliver; May-Schmidt, Jana; Merfert, Matthias; Stiegler, Franziska; Zwingmann, Bruno (Hrsg.): Basisarbeit – Mittendrin und außen vor. Bonn: Synergie VertriebsDienstleistung, S. 314-325.

Mährle, Jörg (2021): Basic Work und Arbeitsbedingungen. Plädoyer für eine aktiver gestaltende Arbeitsmarktpolitik und eine Stärkung der Sozialpartnerschaft. In: Große-Jäger, André; Hauser, Renate; Lauenstein, Oliver; May-Schmidt, Jana; Merfert, Matthias; Stiegler, Franziska; Zwingmann, Bruno (Hrsg.): Basisarbeit – Mittendrin und außen vor. Bonn: Synergie VertriebsDienstleistung, S. 352-365.

Maier, Tobias (2023): Transformation statt Deindustrialisierung: In welchen Berufen liegt unsere Zukunft? In: ifo SCHNELLDIENST – Deindustrialisierung: Schreckgespenst oder notwendiger Schritt im Strukturwandel der deutschen Wirtschaft? 76. Jahrgang, 3/2023. (Hrsg.): ifo Institut, München. Online verfügbar unter: <https://www.ifo.de/DocDL/sd-2023-03-deindustrialisierung.pdf>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Mayer-Ahuja, Nicole; Nachtwey, Oliver (2021): Verkannte Leistungsträger:innen. Berichte aus der Klassengesellschaft. In: Mayer-Ahuja, Nicole; Nachtwey, Oliver (Hrsg.): Verkannte Leistungsträger:innen. Berichte aus der Klassengesellschaft. Suhrkamp, Berlin. S. 11-46.

Mehrwald, Pascal; Heymann, Frederik (2020): Die Digitalisierung von Personenbezogenen Dienstleistungen durch Online-Plattformen: Woher kommt die geringe Nutzung? Online verfügbar unter: <https://doi.org/10.1365/s40702-020-00632-9>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Menz, Wolfgang; Nies, Sarah (2021): Von Kund:innen und Kündigung: Arbeit im Einzelhandel. In: Mayer-Ahuja, Nicole, Nachtwey, Oliver (Hrsg.): Verkannte Leistungsträger:innen. Berichte aus der Klassengesellschaft. Berlin: Suhrkamp, S. 349-372.

Meyer, Tobias (2020): GaLaBau-Branche in Corona-Zeiten – Mit blauem Auge davongekommen. In: eilbote Boomgarden Verlag GmbH, Ausgabe 37/2020. Online verfügbar unter: <https://www.eilbote-online.com/artikel/galabau-branche-in-corona-zeiten-mit-blauem-auge-davongekommen-37694>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Minijobzentrale (2021): Quartalsberichte, Minijob Statistiken & Reporte. Online verfügbar unter: https://www.minijob-zentrale.de/DE/service/minijob-statistik/minijob-statistik_node.html, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Morgenroth, Tina; Mazurek, Piotr (2023): Informationen zur Branche der „Kurier- und Paketdienste“ Erfahrungen aus der Beratungspraxis von Faire Mobilität. Online verfügbar unter: <https://betriebsseelsorge.de/sites/default/files/media/docs/Branchendossier%20Paket-%20und%20Kurierdienste-1.pdf>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Nadai, Eva; Gonon, Anna; Hübscher, Robin; John, Anna (2021): Ohne Berufsausbildung im Arbeitsmarkt. Wichtigste Ergebnisse. Fachhochschule Nordwestschweiz, Olten. Online verfügbar unter: <https://irf.fhnw.ch/bitstreams/ecaa4d87-1d8f-4657-9f09-1eace04c9b07/download>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Niehoff, Steffen; Holst, Hajo; Fessler, Agnes (2022): Verfestigte Klassenungleichheiten. Zur arbeitsweltlichen Dynamik der Corona-Pandemie In: ARBEIT 31/1-2, S. 133-154.

Nitt-Drießelmann, Dörte; Lagemann, Andreas; Nau, Katharina; Wolf, André (2020): Arbeitslosigkeit bei Gering- und Mittelqualifizierten im Zuge der COVID-19-Pandemie: Eine Analyse für ausgewählte Berufsgruppen. (Hrsg.): Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut (HWWI), Hamburg. Online verfügbar unter: <https://www.econstor.eu/handle/10419/227736>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Pfister, Pascal (2021): Druck durch Discounter: Verkäufer:innen im Lebensmittelhandel. In: Mayer-Ahuja, Nicole, Nachtwey, Oliver (Hrsg.): Verkannte Leistungsträger. Berichte aus der Klassengesellschaft. Berlin: Suhrkamp, S. 373–394.

Pieck, Nadine; Koppelin, Frauke (2023): Gender – eine zentrale Kategorie der gesundheitsfördernden Gestaltung von Interaktionsarbeit. In: Becke, Guido (Hrsg.): Flexible Dienstleistungsarbeit gesundheitsförderlich gestalten. Herausforderung für ambulante soziale Dienste und agile IT-Services. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 249-266.

Pöser, Stephanie; Becke, Guido; Busse, Britta; Zenz, Cora (2023): „Einfache“ soziale Dienstleistungen? – Komplexe Tätigkeitsanforderungen und Gesundheitsressourcen bei haushaltsnahen ambulanten Diensten. In: Becke, Guido (Hrsg.): Flexible Dienstleistungsarbeit gesundheitsförderlich gestalten. Herausforderung für ambulante soziale Dienste und agile IT-Services. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 91–109.

Promberger, Markus; Jahn, Kerstin; Schels, Brigitte; Allmendinger, Jutta; Stuth, Stefan (2018): Existiert ein verfestigtes „Prekariat“? Prekäre Beschäftigung, ihre Gestalt und Bedeutung im Lebenslauf und die Konsequenzen für die Strukturierung sozialer Ungleichheit. (Hrsg.): Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf (Working Paper zur Forschungsförderung, 085). Online verfügbar unter: https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-06979, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Reber, Melanie; Jansen, Anne (2019): Arbeitsfähig bis ins Rentenalter. Wie können Produktionsunternehmen ihre älteren Mitarbeitenden in Einfacharbeit dabei unterstützen? In: ARBEIT 28 (2), S. 149-175. Online verfügbar unter: <https://www.focus50plus.ch/focus50plus/knowledge-hub/fhnw-arbeitsfaehig-bis-ins-rentenalter.pdf>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Rennert, Dirk; Kliner, Karin; Richter, Matthias (2023): Arbeitsunfähigkeit. In: Knieps, Franz; Pfaff, Holger (Hrsg.): BKK Gesundheitsreport 2023: Gesunder Start ins Berufsleben. (Hrsg.): BKK Dachverband, Berlin, S. 79-152. Online verfügbar unter: https://www.bkk-dachverband.de/fileadmin/user_upload/BKK_Gesundheitsreport_2023_Druckversion.pdf, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Rump, Jutta; Eilers, Silke; Piroth, Jessica; Stelz, Pia (2024a): Wenig Aufmerksamkeit, hohe Bedeutung: Basisarbeitende gewinnen und binden. In: Badura, Bernhard; Ducki, Antje; Meyer, Markus; Baumgardt, Johanna; Schröder, Helmut (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2024: Bindung und Gesundheit – Fachkräfte gewinnen und halten. Heidelberg: Springer, im Druck.

Rump, Jutta; Eilers, Silke; Stelz, Pia; Neelsen, Mats-Frederik (2024b): Basisarbeit und die Corona-Pandemie. In: Rump, Jutta; Eilers, Silke (Hrsg.): Neue Perspektiven auf Basisarbeit. Status Quo, Einflussfaktoren und Handlungsansätze. Heidelberg: SpringerGabler (IBE-Reihe, 7), S. 107-128.

Rump, Jutta; Brehm, Stefanie; Eilers, Silke (2024c): Gute Arbeitsbedingungen für Basisarbeitende. Impulse und Handlungsoptionen auf unterschiedlichen Ebenen. In: Rump, Jutta; Eilers, Silke (Hrsg.): Neue Perspektiven auf Basisarbeit. Berlin, Heidelberg: SpringerGabler (IBE-Reihe, 7), S. 159-236.

Rump, Jutta; Brehm, Stefanie; Eilers, Silke (2024d): Implikationen der Digitalisierung für Basisarbeit. Szenarien und Gestaltungsoptionen. In: Rump, Jutta und Eilers, Silke (Hrsg.): Neue Perspektiven auf Basisarbeit. Berlin, Heidelberg: SpringerGabler (IBE-Reihe, 7), S. 69-106.

Rump, Jutta; Stelz, Pia (2023): Wussten Sie dass, ... Alles über Basisarbeit. Institut für Beschäftigung und Employability IBE. Ludwigshafen. Online verfügbar unter: https://www.ibe-ludwigshafen.de/wp-content/uploads/2023/03/IBE_Ludwigshafen_Final_Web.pdf, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Sardadvar, Karin (2019): Tagesarbeitszeiten in der Reinigungsbranche: FairPlusCleaning-Praxisaustausch 20.03.2019. Online verfügbar unter: <https://de.readkong.com/page/tagesarbeitszeiten-in-der-reinigungsbranche-7921802>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Schaupp, Simon (2023): Algorithmische Arbeitssteuerung und marktorientiertes Migrationsregime, Eine verkannte Wahlverwandtschaft. In: WSI Mitteilungen, 76. Jg, 2/2023, S. 103-111. Online verfügbar unter: https://www.wsi.de/data/wsimit_2023_02_schaupp.pdf, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Schmid, Katrin; Stracke, Stefan (2023): Branchenanalyse Gastgewerbe; Beschäftigungsentwicklung, Arbeitsbedingungen und Perspektiven vor dem Hintergrund von Corona und Mindestlohn. Online verfügbar unter: https://www.boeckler.de/fpdf/HBS-008711/p_fofoe_WP_301_2023.pdf, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Schmierl, Klaus; Schneider, Pauline; Struck, Olaf; Ganesch, Franziska (2022): Digitale Logistik. Digitalisierungstechnik, Arbeitsbedingungen, Leistungspolitik und Mitbestimmung in Transportlogistik und Kurier-, Express- und Paketdiensten. (Hrsg.): Hans Böckler Stiftung (Study 477). Online verfügbar unter: https://www.boeckler.de/fpdf/HBS-008445/p_study_hbs_477.pdf, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Schmitt, Nikolaus; Pfingsten, Andrea; Hertle, Dagmar; Bopp, Katharina (2023): Die Ärzt:innen müssen es nicht alleine richten – Ein Sechs-Punkte-Plan für mehr Verantwortung und Augenhöhe für die Gesundheitsfachberufe. In: Repschläger, Uwe; Schulte, Claudia; Osterkamp, Nicole (Hrsg.): Gesundheitswesen aktuell 2023. BARMER Institut für Gesundheitssystemforschung, S. 138-165. Online verfügbar unter: https://www.bifg.de/media/dl/gesundheitswesen-aktuell/2023/gwa-2023_schmitt.pdf, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Schmucker, Rolf (2020): Arbeitsbedingungen in Pflegeberufen. Ergebnisse einer Sonderauswertung der Beschäftigtenbefragung zum DGB-Index Gute Arbeit. In: Jacobs, Klaus; Kuhlmeier, Adelheid; Greß, Stefan; Klauber, Jürgen; Schwinger, Anja (Hrsg.): Pflege-Report 2019. Mehr Personal in der Langzeitpflege – aber woher? Heidelberg: Springer, S. 50-60.

Schönborn-Waldorf, Martina (2021): Drei Fragen an Martina Schönborn-Waldorf. In: Große-Jäger, André; Hauser, Renate; Lauenstein, Oliver; May-Schmidt, Jana; Merfert, Matthias; Stiegler, Franziska; Zwingmann, Bruno (Hrsg.): Basisarbeit – Mittendrin und außen vor. Bonn: Synergie VertriebsDienstleistung, S. 228-233.

Schöpfer-Grabe, Sigrid; Vahlhaus, Isabel (2019): Grundbildung und Weiterbildung für Geringqualifizierte. (Hrsg.): Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V., Köln (IW-Trends, 1/2019). Online verfügbar unter: https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/IW-Trends/PDF/2019/IW-Trends_2019-01-03_Grundbildung_Geringqualifizierte_.pdf, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Schrenker, Annekatrin; Samtleben, Claire; Schrenker, Markus (2021): Gesellschaftliche Anerkennung systemrelevanter Berufe. In: bpb (Bundeszentrale für Politische Bildung) (Hrsg.): Im Dienst der Gesellschaft. Band 13-15, S 12-18. Online verfügbar unter: https://www.bpb.de/system/files/dokument_pdf/APuZ_2021-13-15_online.pdf, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Schwarzmeier GmbH (2017): Reinigen mit System. Online verfügbar unter: <https://www.gebaeudereiniger-online.de/berichte/Reinigen-mit-System-31.html>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Schwarzmeier GmbH (2024): Bundesleistungswettbewerb der Gebäudereiniger. Online verfügbar unter: <https://www.gebaeudereiniger-online.de/news/Bundesleistungswettbewerb-der-Gebaedereiniger-277.html>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Schwarzweiler, Nina (2024): Heute geringqualifiziert, morgen Fachkraft: Ungelernte erfolgreich weiterbilden in Zeiten von Fachkräftemangel. Vortrag am Ausstellerstand der Cornelsen eCademy & Inside GmbH anlässlich der Messe Learntec, Karlsruhe, 05.06.2024.

Seibert, Holger; Schwengler, Barbara; Wiethölter, Doris (2021): Basisarbeit: Beschäftigungsentwicklung und Beschäftigtengruppen. In: Große-Jäger, André; Hauser, Renate; Lauenstein, Oliver; May-Schmidt, Jana; Merfert, Matthias; Stiegler, Franziska; Zwingmann, Bruno (Hrsg.): Basisarbeit – Mittendrin und außen vor. Bonn: Synergie VertriebsDienstleistung, S. 88-109.

Sellmann Henrik, Dörflinger Nadja (2023): „Man muss Menschen mögen“ – Interaktionsarbeit in der Gastronomie. Case Study 2 S 12. (Hrsg.): Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), Dortmund. Online verfügbar unter: <https://www.interaktionsarbeit.de/SharedDocs/Publikationen/DE/Case-Study-02?nn=d7ef82c2-fe54-4ed6-a45b-1a6557a7c7b6>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Severing, Eckart (2018): Kompetent und unterqualifiziert – ein Paradox aus berufspädagogischer Perspektive. In: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Formale Unterqualifikation auf dem deutschen Arbeitsmarkt. Neue Forschungsergebnisse und interdisziplinäre Einordnung. Bielefeld, S. 44-53.

Seyda, Susanne (2019): Wie die Digitalisierung genutzt werden kann, um Geringqualifizierte weiterzubilden. Handlungsempfehlungen an Individuen, Unternehmen und Bildungsanbieter sowie die Bundesagentur für Arbeit. (Hrsg.): Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V., Köln (IW-Policy Paper, 7/2019). Online verfügbar unter: https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/policy_papers/PDF/2019/IW-Policy-Paper_2019_Digitalisierung_Geringqualifizierte.pdf, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Seyda, Susanne; Wallossek, Luisa; Zibrowius, Michael (2018): Keine Ausbildung – keine Weiterbildung? Einflussfaktoren auf die Weiterbildungsbeteiligung von An- und Ungelernten. (Hrsg.): Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V., Köln (IW-Analysen, 122). Online verfügbar unter: <https://www.iwkoeln.de/studien/susanne-seyda-einflussfaktoren-auf-die-weiterbildungsbeteiligung-von-an-und-ungelernten.html>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Siebel, Thomas (2022): Nachhaltigkeit in Bergbau- und Metallindustrie: Chance oder Risiko? Online verfügbar unter: <https://www.springerprofessional.de/rohstoffe/nachhaltigkeit/nachhaltigkeit-in-bergbau--und-metallindustrie--chance-oder-risi/20134126>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Sieger, Heiner (2023): Einzelhandel: Warum die Branche bei der Digitalisierung hinterherhinkt. Online verfügbar unter: <https://www.e-commerce-magazin.de/einzelhandel-warum-die-branche-bei-der-digitalisierung-hinterherhinkt-a-a46038f5f959ee22c7dc3242cefa240d/>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Siegrist, Johannes (1996): Soziale Krisen und Gesundheit: eine Theorie der Gesundheitsförderung am Beispiel von Herz-Kreislauf-Risiken im Erwerbsleben. Göttingen: Hogrefe.

Sojka, Ewa (2012): Haushaltsnahe Dienstleistungen. In: Bartelheimer, Peter, Fromm, Sabine, Kädtler, Jürgen (Hrsg.): Berichterstattung zur sozioökonomischen Entwicklung in Deutschland – Teilhabe im Umbruch (2. Bericht) Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 633-658.

Statista (2021): Marktanteil von Versand- und Online-Handel im Einzelhandel in Deutschland in den Jahren 2000 bis 2022. Online verfügbar unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/452891/umfrage/marktanteil-des-interaktiven-handels-im-einzelhandel-in-deutschland/>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Statista (2022): Anzahl der geringfügig Beschäftigten im Einzelhandel in Deutschland in den Jahren 2004 bis 2022. Online verfügbar unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/170179/umfrage/geringfuegig-beschaef-tigte-im-einzelhandel-in-deutschland-seit-2004/>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Statista (2023a): Umsatz im Einzelhandel im engeren Sinne in Deutschland in den Jahren 2000 bis 2024. Online verfügbar unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/70190/umfrage/umsatz-im-deutschen-einzelhandel-zeitreihe/>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Statista (2023b): Inflationsrate in Deutschland von September 2022 bis September 2024. Online verfügbar unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1045/umfrage/inflationsrate-in-deutschland-veraenderung-des-verbraucherpreisindexes-zum-vorjahresmonat/>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Statista (2023c): Statistiken zur Metallindustrie. Online verfügbar unter: <https://de.statista.com/themen/1358/metallindustrie/>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Statista (2023d): Entwicklung des Betriebsbestandes im deutschen Gebäudereiniger-Handwerk von 2004 bis 2022. Online verfügbar unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/151926/umfrage/anzahl-der-betriebe-im-gebaeudereiniger-handwerk-seit-2004/>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Statista (2023e): Anzahl der Beschäftigten inkl. Sekundärbeschäftigung bei Kurier-, Express- und Paketdiensten (KEP) in Deutschland in den Jahren 2002 bis 2023. Online verfügbar unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/219485/umfrage/beschaeftigte-bei-kurier-express-und-paketdiensten-in-deutschland>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Statista (2023f): Umsatz von Kurier-, Express- und Paketdiensten (KEP) in Deutschland in den Jahren 2000 bis 2023. Online verfügbar unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/154823/umfrage/umsatz-von-paket-und-kurierdiensten-in-deutschland/>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Statista (2023g): Anzahl der Sendungen von Kurier-, Express- und Paketdiensten (KEP) in Deutschland in den Jahren 2014 bis 2023 und eine Prognose bis zum Jahr 2028. Online verfügbar unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/154829/umfrage/sendungsmenge-von-paket-und-kurierdiensten-in-deutschland/>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Statista (2023h): Anteil der Fachkräfte und der ungelernten Beschäftigten in der KEP-Branche in Deutschland im Jahr 2020. Online verfügbar unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1412928/umfrage/fachkraefte-und-ungelernte-beschaeftigte-bei-post-und-zustelldiensten/>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Statista (2023i): Kurier-, Express- und Paket-Branche (KEP) in Deutschland. Online verfügbar unter: <https://de.statista.com/statistik/studie/id/10539/dokument/kurier-express-und-paket-branche-kep-statista-dossier/>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Statista (2024a): Umsatz im Einzelhandel im engeren Sinne in Deutschland in den Jahren 2000 bis 2023. Online verfügbar unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/70190/umfrage/umsatz-im-deutschen-einzelhandel-zeitreihe/>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Statista (2024b): Statistiken zur Gebäudereinigung. Online verfügbar unter: <https://de.statista.com/themen/1673/gebaeudereinigung/#topicOverview>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Statista (2024c): Umsatz im Gastgewerbe in Deutschland von 2013 bis 2022. Online verfügbar unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/232922/umfrage/umsatz-im-deutschen-gastgewerbe/>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Statista (2024d): Wie wirkte sich das Coronavirus auf das Hotel- und Gastgewerbe aus? Online verfügbar unter: <https://de.statista.com/themen/6288/auswirkungen-des-coronavirus-auf-das-hotel-und-gastgewerbe/#topicOverview>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Statista (2024e): Anzahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Gastgewerbe in Deutschland von 2004 bis 2024. Online verfügbar unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/330163/umfrage/anzahl-der-beschaeftigten-im-gastgewerbe-in-deutschland/>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Statista (2024f): Statistiken zur Dienstleistungsbranche. Online verfügbar unter: <https://de.statista.com/themen/1434/dienstleistungsbranche/#topicOverview>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Statista (2024g): Anzahl der DINKS* (Double Income No Kids) in Deutschland von 2019 bis 2024. Online verfügbar unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/264140/umfrage/dinks-anzahl-in-deutschland/>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Statistisches Bundesamt (2018): Erzeugerpreisindizes für Dienstleistungen: Informationen zum Preisindex: Reinigung von Gebäuden. Online verfügbar unter: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Wirtschaft/Preise/Erzeugerpreisindex-Dienstleistungen/Methoden/brancheninfo-reinigung-gebaeude-basis2015.pdf?blob=publicationFile>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Statistisches Bundesamt (2022): Gesundheitspersonal. Online verfügbar unter: https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Gesundheit/Gesundheitspersonal/_inhalt.html#sprg229176, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Statistisches Bundesamt (2023a): Post-, Kurier- und Expressdienste: Branche boomt dank Onlinehandel, aber nicht alle profitieren. Online verfügbar unter: https://www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/post-kurier-expressdienste/_inhalt.html, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Statistisches Bundesamt (2023b): Pressemitteilung Nr. 064. Online verfügbar unter: https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2024/02/PD24_064_45213.html, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Statistisches Bundesamt (2024a): Einzelhandel Tarifinformationen. Online verfügbar unter: https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Verdienste/Tarifverdienste-Tarifbindung/TDB/_TDB/tarifinfo-einzelhandel.html, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Statistisches Bundesamt (2024b): Unternehmen (EU), Tätige Personen, Umsatz, Produktionswert und weitere betriebswirtschaftliche Kennzahlen: Deutschland, Jahre, Wirtschaftszweige (WZ2008 1-/2-/3-/4-Steller). Online verfügbar unter: https://www-genesis.destatis.de/genesis/online?sequenz=tabelleErgebnis&selectionname=48112-0001&sachmerkmal=WZ08F3&sachschlüssel=WZ08-55*,WZ08-56*#abreadcrumb, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Statistisches Bundesamt (2024c): Gesundheitspersonal. Online verfügbar unter: https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Gesundheit/Gesundheitspersonal/_inhalt.html#sprg235086, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Stiehm, Christin; Weinkopf, Claudia (2021): Tarifkonflikte und innovative Gewerkschaftspolitik im Wach- und Sicherheitsgewerbe in NRW. In: IndBez (Industrielle Beziehungen. Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management) 3/2022, S. 239-259. Online verfügbar unter: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/289421/1/39461-41633-1-PB.pdf>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Straub Rainer (2021): Die Unsichtbaren sichtbar machen. Wie Basisarbeiterinnen und Basisarbeiter mehr in den Fokus des HR-Managements rücken können. In: Große-Jäger, André; Hauser, Renate; Lauenstein, Oliver; May-Schmidt, Jana; Merfert, Matthias; Stiegler, Franziska; Zwingmann, Bruno (Hrsg.): Basisarbeit – Mittendrin und außen vor. Bonn: Synergie VertriebsDienstleistung, S. 346-351.

Struck, Olaf (2018): Probleme der Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten. (Hrsg.): Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf (WSI-Mitteilungen, 2/2018). Online verfügbar unter: https://www.wsi.de/data/wsimit_2018_02_struck.pdf, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

SVLFG (Sozialversicherung für Landwirtschaft, Forsten und Gartenbau) (2019): Gemeinsam arbeiten und lange gesund bleiben. Betriebliche Gesundheitsvorsorge im Landschaftsbau (07/2019). Online verfügbar unter: <https://neulandschaft.de/artikel/betriebliche-gesundheitsvorsorge-im-landschaftsbau-gemeinsam-arbeiten-und-lange-gesund-bleiben-6367>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Tagesschau (2023): Industriestandort Deutschland in Gefahr. Online verfügbar unter: <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/konjunktur/brief-arbeitgeber-ig-metall-100.html>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Tausch, Alina; Kluge, Annette (2023): Teaming mit Robotern – Was wir sicherstellen müssen, um Basisarbeit mit Robotern nachhaltig menschengerecht zu gestalten. In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (Hrsg.): Menschengerechte Arbeitsgestaltung – Basisarbeit und neue Arbeitsformen. Dokumentation der Herbstkonferenz der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. im Rahmen des A+A Kongresses am 26. Oktober 2023, Messe Düsseldorf unter Beteiligung von: Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS), Berlin sowie Bundesarbeitsgemeinschaft für Sicherheit und Gesundheit (Basi), Sankt Augustin. Online verfügbar unter: https://www.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de/inhalt/dokumente/gfa_herbstkonferenz_2023.zip, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Tautz, Andreas (2021): Basisarbeit und Gesundheit. Zum Einfluss von Arbeit auf Gesundheit. In: Große-Jäger, André; Hauser, Renate; Lauenstein, Oliver; May-Schmidt, Jana; Merfert, Matthias; Stiegler, Franziska; Zwingmann, Bruno (Hrsg.): Basisarbeit – Mittendrin und außen vor. Bonn: Synergie VertriebsDienstleistung, S. 252-271.

Tieves-Sander, Daniela (2019): Die sozialen Auswirkungen der Schichtarbeit: Ressourcen, Belastungen, Wirkmechanismen. Universität Duisburg-Essen, Duisburg. Online verfügbar unter: https://duepublico2.uni-due.de/servlets/MCRFileNodeServlet/duepublico_derivate_00070201/Diss_Tieves-Sander.pdf, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Universität Hamburg; Albert-Ludwigs-Universität Freiburg (2020): Arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit im Gastgewerbe. Ergebnisse aus Interviews im Gastgewerbe im Projekt MASTER – Management ständiger Erreichbarkeit. Hamburg. Online verfügbar unter: http://www.erreichbarkeit.eu/images/MASTER_Ergebnisbericht-Gastro.pdf, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

ver.di (Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft) (2019): ver.di Gefährdungsbeurteilung: Micky-Mäuse helfen nicht gegen schwierige Kunden. Arbeitsschutz-Maßnahmen bei Interaktionsarbeit. Online verfügbar unter: https://www.verdi-gefaehrungsbeurteilung.de/upload/pdf/Arbeitsschutz-Massnahmen_bei_Interaktionsarbeit.pdf, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

ver.di (Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft) (2020): Corona-Pandemie und die Folgen für Arbeitsmarkt und Beschäftigung. Online verfügbar unter: https://arbeitsmarkt-und-sozialpolitik.verdi.de/++file++5f3252bb7d2c47b25ab5080a/download/NEU_sopoaktuell%20Nr%20298%20-%20Corona%20und%20die%20Folgen%20f%C3%BCr%20den%20ArbMarkt.pdf, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Verheyen, Nina (2018): Die Erfindung der Leistung. Berlin: Hanser.

Vladova, Gergana; Wotschack, Philip; de Paiva Lareiro, Patricia; Gronau, Norbert; Thim, Christof (2020): Lernen mit Assistenzsystemen – Vor lauter Aufgaben den Prozess nicht sehen? In: Industrie 4.0 Management 36 (3), S. 16-20. Online verfügbar unter: https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/68813/ssoar-indmanag-2020-3-vladova_et_al-Lernen_mit_Assistenzsystemen_-_Vor.pdf?sequence=2, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Voswinkel, Stephan (2005): Welche Kundenorientierung? Anerkennung in der Dienstleistungsarbeit. unter Mitarbeit von Anna Korzekwa. Berlin: edition sigma.

Warnhoff, Kathleen; Krzywdzinski, Martin (2018): Digitalisierung spaltet! Gering qualifizierte Beschäftigte haben weniger Zugang zu Weiterbildung. (Hrsg.): Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB Mitteilungen, 162). Online verfügbar unter: <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-64387-2>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Weber, Arno (2021): An der Basis sicher und gesund arbeiten. In: Große-Jäger, André; Hauser, Renate; Lauenstein, Oliver; May-Schmidt, Jana; Merfert, Matthias; Stiegler, Franziska; Zwingmann, Bruno (Hrsg.): Basisarbeit – Mittendrin und außen vor. Bonn: Synergie VertriebsDienstleistung, S. 280-291.

Weckmüller, Heiko (2021): Gesellschaftlich sinnvolle Arbeit: Konzept, empirische Befunde und Politikimplikationen. In: Große-Jäger, André; Hauser, Renate; Lauenstein, Oliver; May-Schmidt, Jana; Merfert, Matthias; Stiegler, Franziska; Zwingmann, Bruno (Hrsg.): Basisarbeit – Mittendrin und außen vor. Bonn: Synergie VertriebsDienstleistung, S. 12-25.

Wehrmann, Jonas (2023): Interaktionsbezogene Stressoren und Ressourcen von Basisarbeitenden. In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (Hrsg.): Menschengerechte Arbeitsgestaltung – Basisarbeit und neue Arbeitsformen. Dokumentation der Herbstkonferenz der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. im Rahmen des A+A Kongresses am 26. Oktober 2023, Messe Düsseldorf unter Beteiligung von: Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS), Berlin sowie Bundesarbeitsgemeinschaft für Sicherheit und Gesundheit (Basi), Sankt Augustin. Online verfügbar unter: https://www.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de/inhalt/dokumente/gfa_herbstkonferenz_2023.zip, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Weiss, Alexia (2021): Reinigungskräfte: Oft prekär und selten sichtbar. Online verfügbar unter: <https://www.arbeitswirtschaft.at/reinigungskraefte-oft-prekaer-und-selten-sichtbar/>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Weißmantel, Udo (2021a): Ein Zukunftsszenario der Reinigung: Chancen des digitalen Wandels für die Gebäudereinigung der Zukunft. In: Klinik Einkauf 2021, 03(03), Thieme: Stuttgart, S. 24-25.

Weißmantel, Udo (2021b): Hygienemassnahmen: Reinigung in der Pandemie. In: Klinik Einkauf 2021, 03(01), Thieme: Stuttgart, S. 34-35.

Wienzek, Tobias; Virgillito, Alfredo (2018): Leise Innovation, nicht radikaler Umbruch. Die Einführung einer Industrie-4.0-Lösung bei einem Möbelhersteller – ein Fallbeispiel. (Hrsg.): Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf (WSI-Mitteilungen, 71). Online verfügbar unter: https://www.boeckler.de/data/wsimit_2018_03_wienzek.pdf, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Wiese, Heiko (2021): Unerhört – Basisarbeit im toten Winkel der Arbeitskultur. In: Große-Jäger, André; Hauser, Renate; Lauenstein, Oliver; May-Schmidt, Jana; Merfert, Matthias; Stiegler, Franziska; Zwingmann, Bruno (Hrsg.): Basisarbeit – Mittendrin und außen vor. Bonn: Synergie VertriebsDienstleistung, S. 50-65.

Wind, Thomas (2020): Die Menschen hinter einer Tätigkeitsform. In: Personalmagazin (11), S. 22f. Online verfügbar unter: <https://www.haufe.de/download/personalmagazin-ausgabe-112020-personalmagazin-527324.pdf>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Wind, Thomas (2023): Belastungserfahrungen bei Basisarbeit am Beispiel von Paket- und Lieferdiensten. In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (Hrsg.): Menschengerechte Arbeitsgestaltung – Basisarbeit und neue Arbeitsformen. Dokumentation der Herbstkonferenz der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. im Rahmen des

A+A Kongresses am 26. Oktober 2023, Messe Düsseldorf unter Beteiligung von: Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS), Berlin sowie Bundesarbeitsgemeinschaft für Sicherheit und Gesundheit (Basi), Sankt Augustin. Online verfügbar unter: https://www.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de/inhalt/dokumente/gfa_herbst-konferenz_2023.zip, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Wirtschaft Digital BW (2023): Digitalisierung im Hotel- und Gastgewerbe. Online verfügbar unter: <https://www.wirtschaft-digital-bw.de/branchen/hotel-und-gastgewerbe>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Wirtschaftsdienst (2022): Coronapandemie: Auswirkungen auf den Einzelhandel in den Innenstädten. Online verfügbar unter: <https://www.wirtschaftsdienst.eu/inhalt/jahr/2022/heft/4/beitrag/coronapandemie-auswirkungen-auf-den-einzelhandel-in-den-innenstaedten.html#:~:text=Über%20den%20Pandemiezeitraum%20hinweg%20haben,Table%201>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (2024): Unterer Entgeltbereich 2022, Sonderauswertung der Statistik der Bundesagentur für Arbeit, Interaktive Grafik, <https://www.wsi.de/de/arbeitszeiten-entlohnung-im-regionalen-vergleich-29696-unterer-entgeltbereich-34892.htm>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Wotschack, Philip (2017): Unter welchen Bedingungen bilden Betriebe an- und ungelernete Beschäftigte weiter? Eine institutionentheoretische Untersuchung auf Basis von Daten des IAB-Betriebspanels. In: Zeitschrift für Soziologie 46(5), S. 362-380. Online verfügbar unter: <https://www.degruyter.com/document/doi/10.1515/zfsoz-2017-1020/html>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Zanker, Claus (2018): Branchenanalyse Logistik: Der Logistiksektor zwischen Globalisierung, Industrie 4.0 und Online-Handel. Online verfügbar unter: https://www.input-consulting.de/files/inpcon-DATA/download/2018-Branchenstudie_Logistik_study_hbs_390.pdf, S. 110, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Zenz, Cora; Becke, Guido (2021): Gemeinsam stärker! Betriebliche Unterstützungsstrukturen für Beschäftigte in der Langzeitpflege. Hg. v. Arbeitnehmerkammer Bremen (Arbeit und Wirtschaft in Bremen, 35). Online verfügbar unter: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/235146/1/1761026585.pdf>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

ZDF (2024): Gastronomie in der Krise: Jeder zehnte Betrieb gab 2023 auf. Online verfügbar unter: <https://www.zdf.de/nachrichten/wirtschaft/unternehmen/gastronomie-insolvenz-welle-deutschland-inflation-coronavirus-100.html>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Zika, Gerd; Schneemann, Christian; Kalinowski, Michael; Maier, Tobias; Winnige, Stefan; Mönnig, Anke; Wolter, Marc Ingo (2019): Folgen von beruflichen Passungsproblemen und Weiterbildungsbedarfe in einer digitalisierten Arbeitswelt. Forschungsbericht FB126/1W. (Hrsg.): Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS), Berlin; Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), Nürnberg; Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB), Bonn; GWS Wirtschaftliche Strukturforchung GmbH, Osnabrück. Online verfügbar unter: <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-62987-1>, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Zink, Maria; Wendsche, Johannes; Melzer, Marlen (2023): Individuelle und arbeitsbezogene Herausforderungen der Pflegekräfte in stationären Pflegeeinrichtungen während der COVID-19-Pandemie in Deutschland. In: Zentralblatt für Arbeitsmedizin, Arbeitsschutz und Ergonomie. Online verfügbar unter: https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Aufsaeetze/artikel3794.pdf?__blob=publicationFile&v=1, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

Zwingmann, Bruno (2022): Arbeitsbedingungen und wirtschaftliche Lage von Basisarbeitenden verbessern. Vortrag im Rahmen der ASI-Veranstaltung „Arbeitsschutz und Nachhaltigkeit – Vision 2030“ bei Boehringer Ingelheim, 17.11.2022. Online verfügbar unter: https://www.vdri.de/fileadmin/uploads/seminardaten/2022-11-17_Online_Vortrag%20SDG1%20Arbeitsbedingungen%20und%20wirtschaftliche%20Lage%20von%20Basisarbeitenden.pdf, zuletzt geprüft am 29.01.2025.

BASIC

Die Auswirkungen der
Corona-Pandemie auf Basic Work

Projektkonsortium

Gefördert durch



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

Ein Projekt von

IBE INSTITUT FÜR
BESCHÄFTIGUNG
UND EMPLOYABILITY

Das IBE ist ein In-Institut der Hochschule für
Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen

Gemeinsam engagiert in der



*Metropolregion
Rhein-Neckar*

IMPRESSUM

Herausgeber

Institut für Beschäftigung und Employability IBE
der Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen

Ernst-Boehe-Str. 4 – 6 | 67059 Ludwigshafen am Rhein
info@ibe-ludwigshafen.de | www.ibe-ludwigshafen.de

Autor:innen

Prof. Dr. Jutta Rump, Silke Eilers, Jessica Piroth, Pia Stelz

Gestaltung

Anja Merx
www.merx-grafikdesign.de

Bildnachweise

<https://www.canva.com/> | <https://chatopenai.de/> | <https://pixabay.com/de/>

© 2025 Institut für Beschäftigung und Employability IBE